



HAL
open science

De la puissance de la modération involontaire aux réputations harmonieuses : monographie des actions des intermédiaires locaux de la politique sociale d'EDF, des acteurs faibles en statut mais riches de leurs capitaux symboliques

Jean-Marc Lairaudat

► **To cite this version:**

Jean-Marc Lairaudat. De la puissance de la modération involontaire aux réputations harmonieuses : monographie des actions des intermédiaires locaux de la politique sociale d'EDF, des acteurs faibles en statut mais riches de leurs capitaux symboliques. Sociologie. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2017. Français. NNT : 2017PA01E037 . tel-02003518

HAL Id: tel-02003518

<https://theses.hal.science/tel-02003518>

Submitted on 1 Feb 2019

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.

Université PARIS 1 – Panthéon-Sorbonne
École doctorale d'économie Panthéon-Sorbonne (ED 465)

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR en SOCIOLOGIE

présentée et soutenue publiquement le 27 octobre 2017
par **JEAN-MARC LAIRAUDAT**

**De la puissance de la modération involontaire
aux réputations harmonieuses**

**Monographie des actions des *Intermédiaires* locaux de la politique
sociale d'EDF, des acteurs faibles en statut mais riches de leurs
capitaux symboliques**

JURY

- Directeurs de thèse : **Norbert ALTER**
Professeur à l'Université de Paris IX – Dauphine
Marc LORIOL
Chargé de Recherche au CNRS, HDR
- Rapporteurs : **Muriel JOUGLEUX**
Professeur à l'Université de Marne-la-Vallée – UPEM
Yvon PESQUEUX
Professeur titulaire de la Chaire d'organisation – CNAM
- Suffragants : **Ferenc FODOR**
Chercheur EDF au GRETS, HDR
Carine STAROPOLI
Maître de Conférences – Paris 1 Panthéon-Sorbonne, HDR

Résumé de la thèse

« De la puissance de la modération involontaire aux réputations harmonieuses »

Monographie des actions des « Intermédiaires » locaux de la politique sociale d'EDF, des acteurs faibles en statut mais riches de leurs capitaux symboliques

EDF, comme tant d'autres monopoles publics en France, a vu son statut évoluer ces dernières années. Dans le même temps que de nouvelles problématiques sociales apparaissent pour les entreprises, l'électricien se trouve de plus en plus face à des factures impayées. Les valeurs de l'entreprise, historiquement portées sur le social, sont réinterrogées en ces temps de crise où les individus semblent faire face à de plus en plus de risques au quotidien. Dans ce contexte, il apparaît intéressant de réfléchir à la notion de réputation et comment elle se construit localement à l'aune des interactions sociales entre l'entreprise et sa clientèle. Entre le « dire » et le « faire », l'identité et l'éthique, les valeurs et les actes d'EDF sont sans cesse jugés. La réputation d'EDF, en tant qu'entreprise toujours solidaire aux yeux des clients, est au centre d'enjeux. Le positionnement et la nature des « Intermédiaires », acteurs à la croisée des chemins ont un rôle majeur pour reconfigurer la réputation d'EDF en tant qu'entreprise qui reste sociale sur les territoires. De par leur ancrage dans le réel, ils régulent et harmonisent par leurs actions la relation qu'entretiennent les clients avec leur distributeur d'énergie. Ce rôle des Intermédiaires reste prégnant malgré l'évolution de la notion de territoire. En effet, ils trouvent aujourd'hui de nouvelles arènes numériques, comme les réseaux sociaux qui ouvrent davantage le marché des réputations, pour mettre à profit leur capital symbolique tout aussi déterminant pour la réputation d'EDF qu'unique.

Par l'analyse et la confrontation de cinq cas, nous poserons la question suivante : Dans leur contexte respectif, dans quelle mesure les actions des Intermédiaires locaux conduisent-elles la politique de solidarité d'une entreprise à être portée par une réputation sociale harmonieuse et positive aux yeux des clients, et inversement, dans quelle mesure le travail des Intermédiaires locaux est-il influencé par la réputation de la politique de solidarité d'une entreprise ?

Dans une approche actionnaliste, notre interprétation sociologique se positionnera autour de l'hypothèse centrale que la réputation se diffuse entre les sphères locales et la sphère plus globale en une étroite corrélation avec les actions et les attitudes des Intermédiaires.

Mots clefs : Réputation ; Légitimité ; Intermédiaires ; Précarité énergétique ; Politique sociale ; Solidarité ; Cool ; Domination ; Territoires.

Abstract

“From the power of involuntary moderation to the harmonious reputations”

Monograph of the actions of local “Intermediaries” in charge of Électricité de France social policy, regarding actors with a low status but having actions rich in their symbolic capital

EDF, like many other public monopolies in France, has seen its status change in recent years. At the same time companies are meeting new social problems, the EDF electrician is increasingly facing unpaid bills. The values of the company EDF, historically focused on social aspects, are questioned at this time of crisis while people may face more and more risks in their daily lives. In this context, we think it is worthwhile studying the notion of reputation and analyzing how it is built locally in terms of social interaction between the company and its customers. Between "saying" and "doing", identity and ethics, EDF values and actions are constantly being judged. The reputation of EDF as, a solidarity-based company, is at stake. The positioning and the nature of the “Intermediaries” have a major role to play in reconfiguration EDF reputation, still as a “social” company in the local territories. Because Intermediaries are anchored with the reality, their actions make the relationship between the customers and the energy distributor more balanced and harmonious. The role of Intermediaries remains significant despite the evolution of the concept of territory. Indeed, they now have access to new digital arenas – such as social networks that enlarge the reputations market – where they can benefit from their symbolic capital which is as crucial as unique for EDF reputation.

This study analyse and compare five case studies to address two interrelated research questions: Within their respective contexts, to what extent do the actions of local Intermediaries have an impact on the perception of the customers and therefore on the harmonious and positive social reputation of EDF? And conversely, to what extend are the actions of the local Intermediaries influenced by the reputation of solidarity policy of the company?

In an actionalist approach, our sociological interpretation will be positioned around the central assumption that reputation spreads between local areas and the broader sphere in a close correlation with the actions and attitudes of Intermediaries.

Keywords: Reputation ; Legitimacy ; Intermediaries ; Fuel poverty ; Social policy ; Solidarity ; Cool ; Domination ; Territories.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier toutes les personnes de chez EDF que j'ai pu interviewer par le biais de mon contrat CIFRE et qui ont accepté de me consacrer du temps pour me faire part de leurs expériences. Sans eux, rien n'aurait été possible. Je remercie également toute l'équipe du GRETS d'EDF pour son accueil, et particulièrement ma tutrice scientifique en entreprise, Dominique Le-Roux, qui m'a laissé une grande autonomie et qui m'a accordé sa confiance. Merci à tous les acteurs du territoire ayant rendu possible la réalisation de cette thèse, les échanges tout comme les entretiens que nous avons eus ensemble ont été déterminants. Enfin, je remercie les membres du comité de suivi, M. Fodor et Mme Estibals. J'adresse aussi mes sincères remerciements à Messieurs Norbert Alter et Marc Lorient pour avoir très rapidement accepté de suivre ma thèse et pour s'être montrés disponibles, leurs précieux conseils m'ont été d'une grande utilité pour répondre aux exigences universitaires.

Comme un parcours universitaire ne se décide pas par hasard, je tiens à exprimer ma gratitude à Monsieur Yvon Pesqueux, Professeur au CNAM, qui m'a toujours soutenu, ainsi qu'à l'ensemble des professeurs dont j'ai pu suivre les cours du soir pendant quatre années. Je pense notamment à Laurence Place et Michel Lallement, qui ont été les premiers professeurs à m'éveiller à la sociologie, un terrain totalement inconnu pour l'industriel nourri aux méthodes Toyota que j'étais. Sans toutes ces personnes, cette thèse n'aurait probablement pas pu exister. Le sérieux et la convivialité des cours ont contribué à mon plaisir d'apprendre. De même, je remercie tous mes anciens amis auditeurs du CNAM de Paris, ainsi que ceux de Dauphine et de Paris 1, et surtout Line Spielmann avec qui j'ai beaucoup communiqué et partagé. J'exprime aussi ma gratitude à Agathe Bordet du CNAM et Amina Bécheur et Sylvie Chevrier de l'IAE Gustave Eiffel pour leur confiance maintes fois renouvelée.

Merci à ceux qui m'ont aidé à grandir et m'ont guidé dans ma vie quand j'en ai eu besoin. Les longues discussions que j'ai pu avoir avec eux m'ont fait réfléchir et avancer à petits pas : Mme Marcelle Pardé, la personne qui a sûrement le plus compté dans mes premières années, la famille Bruneau et la famille Coelho d'Épineau-les-Voves, la famille Collot de Joigny, la famille Amiot de Charmoy, M. Rioux, M. Barbé et M. Sorbier du Lycée de Migennes, M.

Gonnet et M. Pradon du CFAI d'Auxerre, M. Debarnot et M. Menesclou de Valeo Dijon, M. Bornot de Schneider Dijon, M. Colardelle et M. Razillard de Cartier Joinville-le-Pont, Mme Houvre de la RATP, Mme Jeanine Rey de Loisieux, Song Sean, Paul Bell, Takeru Arakida et Tim Glover de l'université du Queensland en Australie. Certains sont à présent disparus, mais ce qu'ils m'ont transmis restera à jamais dans mon cœur. Je m'excuse pour ceux que j'aurais bien involontairement oublié de citer.

J'exprime mon immense gratitude à ma précieuse Kimiko ainsi qu'à ma meilleure amie Marie-Bénédicte qui m'ont toujours encouragé dans mes démarches, qui ont toujours cru en moi et qui ont, de plus, supporté mon travail personnel et un emploi du temps principalement consacré à ma thèse. Merci à mes parents et mon frère car, même s'ils n'ont pas toujours compris ce que je faisais, ce travail a aussi été accompli pour eux. Je souhaite présenter mes profondes excuses à mes amis et ma famille pour ma longue absence durant ces sept dernières années. Les distances liées à ce travail n'effacent cependant pas les liens forts.

Enfin, merci à la France, et à son école républicaine qui m'a m'apprié à savoir écrire, compter, mais aussi et surtout, penser. Sans elle, dans son village de la campagne française, un enfant de milieu très modeste et plongé dans différentes misères, n'aurait assurément pas pu réaliser ces études.

« La nécessité est la mère de l'invention »,

Platon

Tables des matières

<i>Résumé de la thèse</i>	<i>p. 3</i>
<i>Abstract</i>	<i>p. 4</i>
<i>Remerciements</i>	<i>p. 5</i>
<i>Table des matières</i>	<i>p. 8</i>
<i>Avant-propos</i>	<i>p. 16</i>
- Introduction générale	p. 19
1. Le point de départ de notre étude : hausse des impayés et accroissement de la demande en termes de « gestes solidarité », quels constats ?	p. 20
<i>Quelques constats empiriques concrets...</i>	<i>p. 20</i>
<i>...mais quels constats quand on fait le lien avec la littérature sociologique</i>	<i>p. 21</i>
2. Solidarité et problématiques, sociologiques et gestionnaires, autour des « Intermédiaires »	p. 26
<i>La solidarité et sa politique</i>	<i>p. 26</i>
<i>De nouveaux territoires pour l'action sociale</i>	<i>p. 27</i>
<i>Le concept de politique de solidarité chez EDF</i>	<i>p. 28</i>
<i>Les territoires : local et national</i>	<i>p. 29</i>
<i>La primauté de l'Intermédiaire</i>	<i>p. 31</i>
3. Les « Intermédiaires » au sein et autour de l'entreprise EDF	p. 32
<i>Une réponse sociale à la modernité : l'Intermédiaire, figure sociale de l'intermédiation</i>	<i>p. 32</i>
<i>Qui sont les Intermédiaires lors du processus de solidarité d'EDF</i>	<i>p. 35</i>
<i>Pourquoi les Intermédiaires ?</i>	<i>p. 35</i>
4. Conditions d'enquête et problématique	p. 36
<i>Le thème de la réputation</i>	<i>p. 36</i>
<i>Les acteurs, ou « cas », étudiés et observés</i>	<i>p. 37</i>
<i>La question de recherche obtenue à partir de la phase d'exploration</i>	<i>p. 38</i>
<i>Une hypothèse principale</i>	<i>p. 38</i>
<i>...testée sur un territoire clair et déterminé</i>	<i>p. 39</i>
<i>Les sous-hypothèses</i>	<i>p. 40</i>
5. Présentation du plan de la thèse	p. 41
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<i>Partie 1 : Cadre général de compréhension de l'impact du travail des Intermédiaires sur la réputation de l'entreprise EDF</i>	<i>p. 45</i>
- Chapitre 1 : années 1940 à 2014, de la constitution de l'établissement public EDF à la Société Anonyme, genèse d'une politique de solidarité d'entreprise	<i>p. 48</i>
1. EDF et ses clients, une relation faite d'histoires	p. 48
<i>Retour aux origines</i>	<i>p. 48</i>
<i>Le changement d'histoires</i>	<i>p. 49</i>
<i>L'évolution sociétale chez EDF</i>	<i>p. 54</i>
2. Une histoire autour de la solidarité : de la fin du XIX ^e siècle à la constitution de l'établissement public	p. 55
<i>Du privé au monopole</i>	<i>p. 55</i>
<i>Naissance du monopole</i>	<i>p. 56</i>
3. Une histoire autour de la solidarité entre 1946 et le début des années 1980 : d'une ère de croissance à la mutation génétique d'EDF, une politique de solidarité encore absente	p. 58
<i>De la croissance et du Fordisme</i>	<i>p. 58</i>
<i>Du tournant nucléaire au choc pétrolier</i>	<i>p. 59</i>

<i>D'un changement économique à un changement de société : terrain de germination de la solidarité en matière d'énergie</i>		p. 60
4. Une histoire autour de la solidarité : du début des années 1980 à 2000, le tournant modernisateur et une mise en place embryonnaire d'une politique de solidarité	p. 62	
<i>EDF, dans l'air du temps</i>		p. 62
<i>Le début de la notion de territoire pour l'État et pour EDF</i>		p. 62
<i>Un vent de solidarité (mécanique)</i>		p. 63
<i>La précarité énergétique et les difficultés de paiement de l'énergie, non pas une naissance mais une reconnaissance</i>		p. 64
<i>La construction d'une précarité énergétique pour EDF</i>		p. 65
5. Une histoire autour de la solidarité : de 2000 à 2007, le tournant de la libéralisation, quelles conséquences pour la solidarité chez EDF ?	p. 66	
<i>L'Europe, ses opportunités et ses contraintes</i>		p. 66
<i>Le schéma libéral et ses étonnantes conséquences pour la solidarité</i>		p. 67
6. Une histoire autour de la solidarité : de 2007 à 2014, le tournant de la professionnalisation de la solidarité et ses conséquences. Passage d'une solidarité « naturelle » à une solidarité de « professionnel »	p. 68	
<i>La communication comme outil d'influence et d'information</i>		p. 69
<i>Des produits comme outils de ciblage marketing</i>		p. 71
<i>La solidarité est un business comme un autre</i>		p. 71
7. L'histoire d'EDF en matière de politique sociale, une confusion d'histoires connues et inconnues ?	p. 72	
<i>L'histoire non linéaire de la notion de solidarité</i>		p. 72
<i>Politiques sociale et sociétale dans l'histoire d'EDF, une nuance importante</i>		p. 73
<i>Confusion d'histoires</i>		p. 75
<i>De la notion de « client » à celle de « client précaire », un nouveau modèle de gestion ?</i>		p. 76
<i>Une action de solidarité peut en cacher une autre</i>		p. 77
<i>La contre-histoire de la notion de solidarité d'Électricité de France</i>		p. 78
Conclusion du chapitre		p. 83
- Chapitre 2 : la réputation comme objet sociologique et de sciences sociales		p. 84
1. L'existence de questions sur les territoires autour de la réputation	p. 84	
<i>Un écart entre le discours et l'action</i>		p. 85
<i>Des points de friction à l'utilisation d'un outil réputationnel par l'entreprise et le client</i>		p. 86
2. La réputation : concepts et préjugés	p. 87	
<i>La réputation, une définition</i>		p. 87
<i>La réputation, des concepts</i>		p. 88
<i>...et des préjugés</i>		p. 89
3. La réputation, un objet dans différentes sciences sociales	p. 91	
<i>Enchâssement avec la confiance</i>		p. 91
<i>Enchâssement avec le réseau</i>		p. 95
<i>Enchâssement avec le social</i>		p. 97
<i>Enchâssement avec le local</i>		p. 99
<i>L'enchâssement global : le désenchantement du monde de la réputation en tant que croyance</i>		p. 102
4. La réputation dans la modernité, une extension du domaine du jugement	p. 104	
<i>Empreinte de risques</i>		p. 104
<i>Empreinte de nos comportements</i>		p. 107
<i>Empreinte de jugements</i>		p. 107
5. La réputation, un questionnement par les valeurs	p. 110	
<i>Les valeurs en jugement</i>		p. 110

<i>Réputation d'entreprise, un écart entre le « dire » et le « faire »</i>	p. 111
<i>Désir éthique et réputation</i>	p. 111
<i>L'identité en question</i>	p. 114
6. La réputation et le territoire : de la circonscription aux limites et aux frontières	p. 120
<i>Un territoire qui se circonscrit</i>	p. 120
<i>La manipulation circonscrite</i>	p. 121
<i>Les frontières du concept de réputation dans la modernité</i>	p. 122
<i>Limites du concept de réputation, au-delà du local, l'existence d'autres sphères sociales pour la réputation</i>	p. 124
7. La réputation et le territoire avant les Intermédiaires, une première illustration à partir des observations du terrain.	
Le cas de la réputation locale et le pôle de solidarité d'EDF	p. 125
<i>Le pôle de solidarité d'EDF et le système social local</i>	p. 126
<i>Le réseau restreint « de confiance », le terreau de la réputation</i>	p. 128
Conclusion du chapitre	p. 131
- Chapitre 3 : les Intermédiaires, des acteurs pivots de la réputation entre une entreprise et un environnement	p. 132
1. Différences entre « emploi » et « travail » des Intermédiaires, un enjeu de réputation	p. 132
<i>Travail prescrit : un emploi de moins en moins présent</i>	p. 132
<i>Travail réel : le cas des Intermédiaires de la politique de solidarité</i>	p. 133
<i>Un encastrement difficile entre deux politiques : une solution de terrain</i>	p. 134
2. Des frontières	p. 136
<i>Une certaine idée des frontières</i>	p. 136
<i>Les frontières organisationnelles</i>	p. 137
<i>Le mouvement des frontières</i>	p. 139
3. Des typologies d'Intermédiaires	p. 140
<i>L'Intermédiaire, une notion polysémique</i>	p. 140
<i>Les typologies d'Intermédiaires dans la littérature en sciences sociales</i>	p. 141
<i>Les typologies d'Intermédiaires dans notre travail</i>	p. 144
4. Les ressorts des Intermédiaires	p. 144
<i>Un capital social...</i>	p. 145
<i>Le capital social et le possible calcul d'acteurs stratégiques</i>	p. 147
<i>...dans un contexte de société de risques</i>	p. 150
<i>Une confiance socialisée pouvant être valorisée</i>	p. 151
<i>Les Intermédiaires, des acteurs frontières essentiels dans la construction de la réputation</i>	p. 156
<i>Les Intermédiaires, une position faite de trous structuraux et d'un réseau « élargi »</i>	p. 158
5. Une certaine idée des frontières dans la solidarité, notre parti pris : le choix des Intermédiaires dans un cadre d'analyse et l'entreprise étudiée	p. 161
6. Revue du processus de solidarité pour l'entreprise : emprise des Intermédiaires sur le risque médiatique et le risque d'image ; une première identification	p. 163
<i>Un acteur Intermédiaire, un professionnel qui peut en cacher d'autres</i>	p. 163
<i>Revue de processus, identification des difficultés non-apparentes : les clients qui ressortent du processus formalisé</i>	p. 164
7. Pouvoir des Intermédiaires et réputation : le cas du correspondant solidarité, acteur à la frontière de l'organisation	p. 166
<i>Qui est le correspondant solidarité ?</i>	p. 166

<i>Un acteur et une organisation faits d'ambiguïtés</i>	p. 167
<i>Le correspondant solidarité dans la structure, une influence particulière</i>	p. 168
<i>Une transmission de « cosmopolité » aux autres acteurs du pôle local de solidarité d'EDF par la création de liens faibles</i>	p. 171
Conclusion du chapitre	p. 174

Partie 2 : les cinq cas d'Intermédiaires de la politique de solidarité comme agents de la réputation d'une entreprise : données empiriques sur le rôle des Intermédiaires dans la construction de la réputation locale et son extension **p. 175**

- Chapitre 4 : hétérogénéité des acteurs locaux et des réputations, méthodologie d'enquête sur les catégories pertinentes d'Intermédiaires pour notre étude	p. 178
1. Le territoire étudié, le Limousin et la Haute-Vienne	p. 178
<i>Le contexte local</i>	p. 178
<i>Pauvreté et précarité du territoire</i>	p. 178
<i>Le poids économique et symbolique d'EDF sur les territoires</i>	p. 179
2. La question de recherche et ses positionnements	p. 181
<i>La question de recherche, fil directeur d'une problématique finale</i>	p. 181
<i>Notre positionnement</i>	p. 182
<i>Une sociologie actionnaliste et de l'action</i>	p. 184
<i>Une approche par la confrontation de monographies</i>	p. 184
<i>L'instrumentation et la difficulté de mesure</i>	p. 188
3. Le cadre théorique, une première réponse provisoire	p. 190
<i>Une première approche de grille de lecture du terrain</i>	p. 190
<i>Une réponse provisoire dans le cadre théorique explicatif de Coleman</i>	p. 191
4. EDF, une entité non-homogène en matière de solidarité et de réputation	p. 193
<i>EDF : solidarité nationale versus solidarités locales</i>	p. 194
<i>EDF : solidarités locales versus solidarité locale</i>	p. 195
<i>Une solidarité locale (quoi qu'il en soit) particulière et hétérogène</i>	p. 196
5. Le client particulier en situation de précarité, identification de différentes typologies	p. 197
<i>Le client EDF : du général au particulier</i>	p. 197
<i>Parmi les particuliers, le client précaire</i>	p. 197
<i>Conditions d'élaboration des illustrations</i>	p. 199
<i>Des terrains exploratoires</i>	p. 199
<i>Quelques pistes d'études et d'étonnements en ce qui concerne la clientèle</i>	p. 200
<i>La multiplicité des postures et des profils de clients : typologie de la clientèle</i>	p. 202
6. Les Intermédiaires, un constat sociologique	p. 204
<i>Réseaux professionnels et réseaux personnels entre les clients et EDF : circulation des ressources sociales hétérogènes sur un territoire</i>	p. 204
<i>Quelques idéal-types des parcours clients en situation d'impayés et de potentielle coupure</i>	p. 205
<i>Les cinq Intermédiaires : leurs histoires, leurs acteurs, leurs missions et leurs tâches</i>	p. 206
<i>D'autres acteurs périphériques à nos Intermédiaires</i>	p. 216
7. L'approche empirique du terrain	p. 219
<i>Les terrains exploratoires</i>	p. 220
<i>Les terrains de recherche définitifs</i>	p. 221
Conclusion du chapitre	p. 223

- Chapitre 5 : les Intermédiaires, acteurs propices à la réputation, « faibles en statut, mais riches en capital social et symbolique »	p. 224
1. Entre une image voulue et une image perçue, un acteur faible en statut, mais riche en capital social et symbolique	p. 224
2. De l'individualisme méthodologique à l'importance des actions des individus, atome logique de l'analyse ?	p. 226
3. De la légitimité à la domination, quels liens avec la réputation dans les actions des individus	p. 228
<i>La légitimité</i>	p. 228
<i>La domination</i>	p. 229
<i>La réputation, une notion toujours en construction</i>	p. 232
4. Une articulation moderne entre les notions de domination, de légitimité et de réputation	p. 233
<i>Biens intangibles</i>	p. 234
<i>Pas de domination et de réputation sans légitimité : une vision processus</i>	p. 234
<i>Le capital symbolique : vecteur de domination, mais aussi de réputation et de légitimité</i>	p. 235
<i>Coûts symboliques contre position dominante comme puissant outil de réputation</i>	p. 235
<i>La réputation, un atout non-négligeable de légitimité et de domination</i>	p. 237
5. Une légitimité en question	p. 237
<i>EDF, une entreprise faite de légitimités</i>	p. 237
<i>Une perte de légitimité ?</i>	p. 238
<i>L'Intermédiaire, ses postures et leurs conséquences</i>	p. 239
6. Le client et ses postures	p. 240
<i>Le client « peu averti » face à l'impayé : la question de la « dette légitime »</i>	p. 240
<i>Le client en difficulté de paiement : de la soumission à un refus de la domination</i>	p. 242
<i>Les deux figures de la révolution</i>	p. 244
7. Les rôles particuliers des Intermédiaires	p. 246
<i>Un Intermédiaire entre dominant et dominé</i>	p. 246
<i>Une figure sociale protégeant la réputation...</i>	p. 248
...avec son empathie et ses excuses	p. 249
...avec le « service rendu »	p. 250
...avec un rapport d'« égal à égal »	p. 251
...et avec une solidarité professionnelle	p. 252
...et avec une solidarité extra-organisationnelle et extra-professionnelle	p. 254
<i>La légitimation de l'entreprise par un Intermédiaire « bon professionnel »</i>	p. 255
<i>L'effacement des « mauvaises traces », une autre mission des Intermédiaires</i>	p. 256
<i>Au-delà du métier, d'autres missions non-reconnues</i>	p. 258
<i>Un produit et une entreprise « à part » qui deviennent presque ordinaires</i>	p. 260
<i>Domination, contre-domination et sur-domination</i>	p. 262
<i>En préambule à la sur-domination, un dilemme moral face à la misère d'en face</i>	p. 265
<i>De la Kula au don solidaire comme sur-domination</i>	p. 267
<i>Du « geste co' » comme sur-domination</i>	p. 268
<i>Du « rendre-service » comme sur-domination</i>	p. 270
<i>Un esprit de corps, un élan de solidarité indispensable à la sur-domination</i>	p. 273
<i>Comment tenir la réputation ? Une lecture à partir de la reconnaissance</i>	p. 274
<i>L'arrêt de domination : de la coupure, « lâcher-prise individuel », au « lâcher-prise organisé »</i>	p. 276
<i>Du « lâcher-prise organisé » au « lâcher-prise stoïcien », une solution durable pour une réputation toujours sociale aux yeux des parties prenantes locales et des clients</i>	p. 278
<i>Une introduction au stoïcisme dans l'action, le « vrai boulot » des Intermédiaires</i>	p. 279
Conclusion du chapitre	p. 283

- Chapitre 6 : la réputation locale, un ensemble de sous-réputations constituées autour de chaque Intermédiaire qui se diffusent de manière unifiée ou éclatée	p. 286
1. De la transgression des clients	p. 286
<i>Une transgression ordinaire qui semble élevée au rang de norme</i>	<i>p. 286</i>
<i>Du lâcher-prise au comportement « déviant de plus en plus ordinaire »</i>	<i>p. 288</i>
<i>...mais aussi parfois activement et stratégiquement transgressif</i>	<i>p. 291</i>
2. Des situations hors-procédures finalement ordinaires pour des gestions extraordinaires des Intermédiaires	p. 294
<i>Un panel de situations hors-procédures de précarité énergétique</i>	<i>p. 294</i>
<i>Le face à face préventif en boutique</i>	<i>p. 300</i>
<i>Le contact par médiateur interposé, le travailleur social</i>	<i>p. 302</i>
<i>Le contact indirect et rapporté, le pôle solidarité d'EDF</i>	<i>p. 305</i>
<i>La confrontation après une insatisfaction, le pôle réclamation</i>	<i>p. 307</i>
<i>Le face à face de la dernière chance, l'agent ERDF</i>	<i>p. 309</i>
3. De la lutte contre les « contradictions » sur le terrain	p. 312
<i>Des contradictions protéiformes et un paradoxe très profond</i>	<i>p. 312</i>
<i>Un modèle d'actions</i>	<i>p. 315</i>
4. Le capital « cool », un atout déterminant de diffusion des compétences innovantes porteuses d'une réputation	p. 318
<i>Qu'est-ce que le « cool » ?</i>	<i>p. 318</i>
<i>Le « lâcher-prise stoïcien » en résonance avec une culture du contre-pouvoir</i>	<i>p. 320</i>
<i>La caractérisation plus récente d'une culture professionnelle chez EDF, le « cool »</i>	<i>p. 324</i>
<i>N'est pas « cool » qui veut</i>	<i>p. 329</i>
<i>La victoire du « cool », de l'invention à l'innovation, une diffusion interne</i>	<i>p. 333</i>
<i>Le « capital cool », des compétences « extraordinaires » implicites pour l'organisation, mais explicites pour les clients, une diffusion externe</i>	<i>p. 335</i>
<i>Des diffusions interne et externe, un ensemble de capitaux dont sont constitués les maîtres du « cool »</i>	<i>p. 339</i>
<i>Les Intermédiaires « cool », modérateurs de réputations</i>	<i>p. 342</i>
5. Du « chemin de la distension » au « chemin de la coolitude », une histoire de légitimités et de positionnement organisationnel des Intermédiaires	p. 349
<i>Une réputation d'entreprise et des réputations d'Intermédiaires</i>	<i>p. 349</i>
<i>Différents appuis de légitimité</i>	<i>p. 352</i>
<i>Un effritement des légitimités d'EDF</i>	<i>p. 356</i>
<i>D'une potentielle « coupure de légitimité » à son éventuel « rétablissement partiel »</i>	<i>p. 361</i>
<i>La stabilité des actions, une histoire de proximité avec EDF</i>	<i>p. 363</i>
6. Le « métier flou » des Intermédiaires, un vivier éleveur de réputations	p. 365
<i>Les Intermédiaires, une multitude de rôles</i>	<i>p. 365</i>
<i>Des métiers flous et dans le flou</i>	<i>p. 368</i>
7. Des individus et leurs effets	p. 374
<i>La diffusion de la réputation, fruit d'un effet pervers, bénéfique ou non</i>	<i>p. 374</i>
<i>La diffusion de la réputation, fruit d'un long travail d'imitation</i>	<i>p. 375</i>
Conclusion du chapitre	p. 378
- Chapitre 7 : extension du domaine de la réputation	p. 381
1. Des reconnaissances difficiles à une difficile reconnaissance	p. 381
<i>Le collectif et le besoin de reconnaissance qui s'étend hors de l'organisation</i>	<i>p. 381</i>
<i>Une reconnaissance « limitée », un « agent distensionnel » de réputations sur les territoires</i>	<i>p. 385</i>
<i>D'un collectif étendu au « scrum » des Intermédiaires « cool » hors de leur champ territorial habituel, le mode formalisé</i>	<i>p. 387</i>
<i>Un registre informel toujours privilégié</i>	<i>p. 392</i>

2. Du collectif étendu à la horde déployée	p. 393
<i>Le collectif étendu qui s'effrite</i>	<i>p. 393</i>
<i>Horde et nomadisme</i>	<i>p. 400</i>
<i>Les Intermédiaires d'EDF, de la horde au nomadisme, du territoire aux territoires</i>	<i>p. 402</i>
<i>De la relation de proximité au « tout gestionnaire »</i>	<i>p. 406</i>
3. Les <i>Intermédiaires</i> face au phénomène de désintermédiation	p. 415
<i>Une idée de la désintermédiation, les 5 D</i>	<i>p. 415</i>
<i>Des mythes construits hors-frontières, l'autre réponse</i>	
<i>au paradoxe profitabilité-solidarité</i>	<i>p. 418</i>
<i>Illustrations du décalage entre les « faires » et les « dire » sur un territoire élargi :</i>	
<i>quand le modérateur n'est pas toujours là, la « dissonance des dire »</i>	<i>p. 421</i>
<i>Du producteur au consommateur, une recherche d'authenticité</i>	<i>p. 427</i>
<i>Une substitution organisée de l'intermédiation, une « lutte des messages des</i>	
<i>producteurs » ou un « changement de paradigme de médiation »</i>	<i>p. 432</i>
<i>Du consommateur d'informations au consommateur</i>	<i>p. 438</i>
4. Le nouveau tissage, l'extension du domaine de la réputation	p. 442
<i>Le « désencastrement des ententes »</i>	<i>p. 443</i>
<i>Une nouvelle complexité, le « penser global »</i>	<i>p. 445</i>
<i>La réputation 360° et le trièdre cohérent d'acteurs Intermédiaires</i>	<i>p. 448</i>
<i>Cinq cas, des territoires : une extension des frontières pour un nouveau tissage</i>	<i>p. 452</i>
<i>...et dans une cacophonie toute relative qui peut laisser la part belle à un</i>	
<i>discours dominant</i>	<i>p. 454</i>
5. De l'harmonisation à l'orientation de la réputation, du « cool » au « prestige » à distance, les <i>Intermédiaires</i> sont les maîtres de l'action dans leur contexte	p. 457
<i>La question de l'orientation de la réputation</i>	<i>p. 457</i>
<i>Une réputation par l'action individuelle, ancrée dans le réel et qui touche</i>	
<i>aussi le virtuel</i>	<i>p. 459</i>
<i>Des Intermédiaires porteurs du « cool » en face à face et rétribués</i>	
<i>collectivement en termes de « prestige » à distance</i>	<i>p. 462</i>
<i>Les Intermédiaires « cool », « innovant » et même « procédural » : les rois de l'action</i>	<i>p. 465</i>
<i>Conclusion du chapitre</i>	<i>p. 469</i>
<hr/>	
- <i>Conclusion générale</i>	<i>p. 473</i>
<i>Des logiques d'action et de subjectivation</i>	<i>p. 475</i>
<i>Des limites à notre étude</i>	<i>p. 478</i>
<i>L'Intermédiaire « cool », « superstar » de l'action</i>	<i>p. 480</i>
<i>Risques d'un diktat du « cool » ?</i>	<i>p. 482</i>
<i>Le rythme du « cool », un tempo à quatre temps ?</i>	<i>p. 486</i>
<i>Le prestige et la réputation, un savant mélange en rééquilibrage permanent ?</i>	<i>p. 488</i>
<i>Société en surconsommation d'informations :</i>	
<i>baisse de l'innovation et diminution de l'expertise ?</i>	<i>p. 490</i>
<i>Index des auteurs</i>	<i>p. 495</i>
<i>Index des figures et des schémas</i>	<i>p. 501</i>
<i>Index des tableaux</i>	<i>p. 503</i>
<i>Index des images</i>	<i>p. 504</i>
<i>Index des tracts, des articles et des sondages</i>	<i>p. 505</i>
<i>Index des acronymes et des abréviations</i>	<i>p. 506</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>p. 508</i>
<i>Webographie</i>	<i>p. 537</i>

Avant-propos

Cette thèse a eu comme point de départ l'élément problématique suivant : Quelle est la ressource interne d'une organisation qui permet de développer un avantage concurrentiel décisif, mais aussi de pouvoir s'adapter aux menaces et aux opportunités d'un environnement concurrentiel ? A cette question particulièrement essentielle pour une entreprise dans un contexte de crise durable, il y a encore une dizaine d'années, de nombreux spécialistes en sciences de gestion auraient de prime abord probablement cité toutes les ressources « tangibles », autrement dit, les actifs observables nécessaires à la réalisation d'une activité : les ressources physiques (magasins et autres outils de production, etc.), les ressources financières (trésorerie, capacité d'endettement, etc.) ou encore les ressources humaines (les salariés et leurs compétences). Cependant aujourd'hui notre perception du monde concurrentiel environnant les entreprises a changé. La force d'une ressource dite « intangible » (Penrose, 1959) est perçue comme de plus en plus importante dans l'ère de l'ultra-communication, il s'agit de la « réputation ». Elle est une arme extrêmement puissante contre l'incertitude pour qui en possède une à son avantage.

Bien qu'intangible, cette ressource est pourtant essentielle pour la croissance voire la survie d'une entreprise. Par exemple, la réputation joue très concrètement un rôle primordial dans la stratégie générique de différenciation de BMW car elle lui permet de réussir sa stratégie de « sophistication », sa différenciation vers le haut.¹ Entre 2004 et 2014, le chiffre d'affaires de BMW a doublé et son bénéfice net a triplé. Cette entreprise est d'ailleurs, selon le classement FORBES 2013, la première entreprise au monde en termes de réputation, cette dernière peut aussi aboutir à ce que cette même stratégie de « sophistication » devienne un échec comme c'est le cas pour PSA Peugeot-Citroën. Ses ventes stagnent, son déficit est chronique depuis plusieurs années et l'entreprise a vu son capital partiellement racheté en mars 2014 par le constructeur chinois Dongfeng. Pourtant, rien ne dit qu'une voiture Peugeot soit foncièrement de moins bonne qualité qu'une voiture BMW. Au contraire, de nombreux comparatifs soulignent les qualités intrinsèques supérieures des véhicules du constructeur français dont les prix et les marges sont par ailleurs bien inférieures. La rationalité des acheteurs du jugé réputationnel serait-elle à remettre en doute ? Le jugement des clients ne répond pas seulement aux seuls faits vérifiés sur une marque.

En fait les clients suivent des logiques qui leur semblent pertinentes en répondant à cette question : que m'apporte une BMW de plus qu'une Peugeot ? Le poids de l'histoire des

¹ Elle consiste en effet à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence selon Mickael Porter. Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

marques pourrait exclusivement donner le prestige complémentaire à l'acquéreur. Peugeot étant l'une des trois plus anciennes marques au monde, il faut trouver ailleurs les qualités intrinsèques de la marque expliquant pourquoi les acheteurs sont prêts à payer plus cher quelque chose de moins bien. Les actions individuelles et les interactions entre les individus contribuent au choix de l'achat. Est-ce que mon achat sera jugé comme un produit « cool » par les individus qui vont s'y intéresser ? Est-ce que le vendeur s'est montré particulièrement talentueux pour rendre réel ce « cool » ? Ces questions attisent notre curiosité de chercheur car elles permettent de partir en quête des « bonnes raisons » qui mènent à ce que des individus veuillent à tout prix agir lors de leur achat contre le « bon sens » économique en considérant des attributs supposés et subjectifs associés à un produit ou des individus.

Étrangement, le « cool » n'est pas qu'une question d'argent, en témoignent les nombreux possesseurs de véhicules anciens qui se font un plaisir assumé de rouler durant les congés de fin de semaine avec la vieille 204 du grand-père aujourd'hui décédé. Le « cool », c'est le décalé des classes *a priori* inférieures pour reprendre en main une situation qui leur est désavantageuse. Le « cool » est ce qui peut parfois justifier que l'on achète, ou que l'on aime rouler avec un véhicule plutôt qu'un autre. La BMW est plus « cool », plus « prestigieuse » et possède une meilleure réputation que la Peugeot. Elle suscite au final le désir et fait des envieux. Entre le mimétisme social et le jugement de nos actes par les autres, le « cool » est, au même titre que le « prestige », une notion qui se marie particulièrement bien avec la réputation et dont nous allons étudier l'articulation. Nous regarderons aussi « comment » elles naissent dans les actions sociales.

Depuis l'ouverture à la concurrence, EDF cherche de plus en plus à vendre son produit « électricité » comme un bien distinctif. C'est conscient de la puissance de la réputation et du rôle majeur des *Intermédiaires*² concernant la politique de solidarité et du statut particulier qu'a EDF dans les territoires que nous nous sommes investis dans l'élaboration de notre thèse.

Cette thèse se veut transdisciplinaire, comme l'a été le parcours post-thèse du doctorant. Elle est à la croisée des chemins entre la sociologie et les sciences de gestion et elle présente les liens entre les éléments théoriques que nous avons au départ identifiés et les éléments empiriques qui font suite à nos observations et nos entretiens qualitatifs de terrain. Pour ce faire, quelques itérations ont été nécessaires. Toutefois, nous avons essayé, dans la mesure du possible, de baliser au maximum le travail réalisé, d'y ajouter de nombreuses illustrations du terrain, tout en gardant à l'esprit la faisabilité et la qualité du manuscrit.

² Il s'agit d'individus qui font la jonction entre des milieux sociaux différents. Dans le cadre de cette thèse, ils sont en interaction avec l'organisation EDF et ses clients. Nous définirons plus précisément l'*Intermédiaire* dans notre introduction et le chapitre 3 lui sera entièrement consacré.

Introduction

*« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :
sa réputation et ses hommes »*

Henry Ford, fondateur du constructeur automobile Ford

Introduction générale

La politique de solidarité ainsi que la population d'individus qui en bénéficient ou la mettent en œuvre vont être au cœur de notre thèse. Nous allons ici poser les questions de recherche qui seront confrontées ensuite, tout au long de notre thèse, à des éléments empiriques.

1. Le point de départ de notre étude : hausse des impayés et accroissement de la demande en termes de « gestes solidarité », quels constats ?

Quelques constats empiriques concrets...

Lors de la pré-étude de notre projet de thèse, nous avons relevé un certain nombre de données empiriques qui ont, au fur et à mesure, mené à notre démarche de recherche. Lors des premiers contacts avec EDF, il a paru pertinent de se focaliser sur un phénomène qui touche de plus en plus de personnes : la précarité énergétique. Dès le départ, les données secondaires ont permis de mettre en exergue deux facteurs qui semblent se corrélérer avec le phénomène de la précarité énergétique : une crise du logement et une baisse du reste à vivre.³

La crise du logement en France semble trouver une terre fertile dans un environnement marqué par une stagnation économique majeure et durable depuis la fin des Trente Glorieuses. La situation s'est détériorée davantage depuis les années 2008 et la crise des *sub-primes*. Directement et indirectement, ce phénomène engendre des difficultés pour les ménages en situations financières et sociales plus précaires. Dans un premier temps, cette crise du logement a notamment pour conséquences d'augmenter les retards et les difficultés à payer les loyers et bien sûr les factures d'énergie. Ensuite, si elle peut aussi être une cause de prudence, elle crée chez certains clients un sentiment de frustration, terrain propice aux dépenses compulsives,⁴ car lors des hausses des prix successives des énergies corrélées à celles des loyers, les ressources deviennent insuffisantes et irrégulières. Certains ménages ne vont alors plus rendre prioritaires les dépenses liées au logement. Pour continuer, la crise du logement conduit par voie de conséquences à ce que les foyers choisissent des logements plus modestes, parfois vétustes et insalubres qui nécessitent une consommation énergétique accrue par manque d'isolation et autres problèmes d'humidité. Enfin, cette crise de l'habitat aboutit également à augmenter les inégalités dans la façon de consommer l'énergie. En effet, il est nécessaire au consommateur

³ INSEE et voir des compléments en annexe 13 : Enquête « L'impact de la crise sur les populations les plus fragilisées ».

⁴ Selon le psychanalyste Marie-Claude François-Laugier, les achats compulsifs sont symptomatiques d'une profonde détresse morale. Selon elle, il s'agit d'un comportement névrotique comparable à celui du drogué ou du boulimique. Marie-Claude François-Laugier, *Comment régler ses comptes avec l'argent ?*, Payot, 2004.

d'utiliser son capital social et culturel pour habilement maîtriser sa consommation d'électricité ce qui accentue aussi les disparités. Nous avons pu l'observer, nombre de foyers ne savent pas comment fonctionnent les heures creuses et heures pleines de leur habitation. Des difficultés de gestion du budget en raison de ressources insuffisantes ou irrégulières peuvent aussi apparaître.

La baisse du « reste à vivre » des ménages, due à une augmentation très importante des loyers durant ces dernières années, ainsi que l'irrégularité des revenus, ont provoqué une augmentation du nombre de ménages dans l'incapacité de gérer leur « budget ». Ce dernier phénomène entraîne, en plus des impayés d'énergie et de loyer, d'autres phénomènes. On peut citer, par exemple, le développement d'un phénomène de surendettement massif des ménages constaté par une majorité d'acteurs sociaux, mais aussi, la multiplication des incidents bancaires majeurs.⁵ À cause de cette diminution du pouvoir d'achat, certains ménages sont également à la recherche de compléments de ressources pour conserver leur logement et pour subvenir aux charges courantes. Cette recherche de marge de manœuvre financière et la sollicitation d'acteurs sociaux en complément ont des conséquences insoupçonnées sur le cadre de vie et le cercle social et familial des familles en situation de difficulté. Aux complications financières s'additionnent bien souvent les problématiques sociales et familiales dont la précarité énergétique n'est qu'une des résultantes.

De manière générale, ces deux facteurs précédemment décrits, directement liés à la précarité énergétique, touchent principalement et historiquement les bénéficiaires des minima sociaux dont le nombre progresse année après année : les familles monoparentales, les jeunes de 18-24 ans et les adultes isolés. Fait nouveau, la précarité énergétique concerne à présent des ménages qui auparavant réussissaient à trouver un équilibre budgétaire. Il s'agit des travailleurs pauvres et en difficulté, dont le nombre a très fortement augmenté, les ménages avec un actif salarié au SMIC (particulièrement les jeunes) dont le nombre augmente également, une partie de la classe moyenne, des personnes qui ont connu une période de stabilité (logement, emploi, ressources, soutien familial) et qui, suite à une perte d'emploi, voient leur situation économique et sociale se fragiliser, voire se précariser. Ces ménages sont souvent confrontés à un effet de seuil pour l'octroi des aides, ce qui accroît leurs difficultés à payer leur facture d'énergie.

...mais quels constats quand on fait le lien avec la littérature sociologique ?

Quelques éléments introductifs peuvent nous permettre de mieux comprendre la littérature sociologique lorsque l'on traite de la hausse des impayés et de l'accroissement de la demande

⁵ Comme des problèmes de découverts bancaires autorisés dépassés entraînant un blocage du compte et des frais de banque aggravés.

en termes de « gestes solidarité ». Le premier constat que l'on pourrait faire est tout d'abord que « la » précarité n'existe pas. La notion peut être en effet vue au pluriel. Notion apparue dès les années 80, la précarité tire son origine, après des années de croissance et de progrès sociaux, de phénomènes d'exclusion, du chômage et de nombreuses autres incertitudes (logement, famille). Pour Maryse Bresson,⁶ la précarité peut susciter, suivant le modèle théorique utilisé, quatre interprétations, de ce fait nous parlerons de plusieurs précarités. Selon une première interprétation, la précarité est une catégorie globale relative à des situations sociales « à problèmes ». Ce sens général ne marque pas vraiment de différence entre la précarité, la pauvreté et l'exclusion. Par exemple, cette dernière peut évoquer tout type de populations en difficulté sociale (personnes âgées, invalides, handicapés physiques ou mentaux, marginaux...). Un second sens nous permet cependant de différencier les trois notions que sont la précarité, la pauvreté et l'exclusion, de manière hiérarchisée et successive. La précarité désigne alors des populations dont la situation en termes de revenus, d'accès à l'emploi et d'éducation demeure délicate. Selon un troisième sens, le lien avec la pauvreté s'accroît et caractérise une situation instable et incertaine dans une société en mouvement permanent. La difficulté de parler avec les mêmes mots de la même notion nous rappelle toutes les précautions que nous devons prendre afin d'explicitier ce thème protéiforme. La dernière acception est en lien avec le risque de voir sa situation et son statut social se détériorer, voire basculer vers une exclusion du groupe, et plus largement de la société. Maryse Bresson parle de « trajectoire de vie marquée par un mouvement de paupérisation ». C'est cette acception que nous retiendrons pour notre étude car nous traiterons des « clients particuliers » pouvant être à la fois hors et dans la précarité énergétique de manière durable ou très ponctuelle.

Un autre constat s'impose, le risque, notion cousine de la précarité, est ressenti comme de plus en plus présent dans nos sociétés modernes. Autrefois de nature divine et non imputable à l'être humain, le risque était une fatalité, un « coup du sort » avec lequel il était difficile de composer. Aujourd'hui les sciences humaines et sociales ne peuvent plus se satisfaire de cette explication. D'ailleurs, quelques auteurs tels que Ulrich Beck⁷ ont démontré que le risque était inhérent à la modernité par de nouvelles interactions humaines et qu'il était chimérique de vouloir le supprimer. Aujourd'hui, il fait bel et bien partie de toute activité humaine. Le risque peut être financier, routier, industriel, écologique, etc. Il s'inscrit dans chacun des choix que l'on peut faire en interaction avec tout ce qui nous entoure. Anthony Giddens soutient l'idée que « l'inaction est souvent risquée, et [que] l'on est obligé d'affronter certains risques, qu'on

⁶ Maryse Bresson, *Sociologie de la précarité*, Armand Colin, 2007, pp. 9-10.

⁷ Ulrich Beck, *La société du risque*, Aubier collection Alto, 2001.

le veuille ou non », ⁸ tandis que Luhmann affirme : « lorsqu'on s'abstient d'agir, on ne court aucun risque ». ⁹ Les acteurs locaux du territoire semblent tergiverser entre les deux postures. Dans le cas d'EDF, on peut s'étonner de l'indécision dont l'entreprise fait preuve quant à la gestion de ses usagers en difficulté de paiement. La stratégie qu'elle met en œuvre semble la déstabiliser. Si le risque semble perçu comme présent pour EDF sur des problématiques comme la précarité énergétique ou le nucléaire, il l'est tout autant pour les clients. Un autre constat s'impose alors, celui de voir les familles et l'ensemble des sphères domestiques, être de plus en plus confrontées à différents risques (chômage, ruptures familiales, accident de santé ou de travail). L'État-providence voit la défiance s'accroître chez ses citoyens. La précarité énergétique et les risques inhérents semblent dans les faits en contradiction avec les valeurs du service public qui impliquent la protection des citoyens. La perception qu'ont les clients d'EDF en difficulté semble se flouter. EDF, est-elle toujours une société qui respecte ou qui veut appliquer les piliers du service public dont on a autrefois tant vanté les modèles ? ¹⁰ Ou devient-elle une entreprise comme une autre visant avant tout le profit ? Certes, chacun des acteurs, EDF et ses clients, gardent à l'esprit la perception d'« *un mythe légitimant [qui] sculpte l'image d'un État généreux, bienveillant, uniquement préoccupé du bien-être de ses sujets* ». ¹¹ Celle-ci, même si elle est en décalage avec la réalité quotidienne faite de risques et de dangers, demeure néanmoins perçue comme protectrice. Dans cette situation où la perception des risques et des craintes vis-à-vis de l'avenir semble bien présent, on observe une concomitance de la perception de risques pour le client et l'entreprise.

La perception des risques, pressentis comme plus présents, conduit à un désir de lisibilité pour chacun des acteurs touchant à EDF. Ce souhait est renforcé par la présence d'une dichotomie apparente entre la solidarité et la profitabilité. ¹² Elle semble même catalyser des tensions sur le territoire. En effet, l'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence européenne a tout naturellement des impacts sur la politique d'entreprise d'EDF. Ancien EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial), nouvellement confrontée aux logiques de la dérégulation, elle doit affronter un certain nombre d'ambiguïtés du fait de ses origines. EDF est Société Anonyme, ¹³ ce qui l'oblige à rendre des comptes à ses actionnaires tout en faisant du

⁸ Anthony Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994, p. 39.

⁹ Niklas Luhmann, *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*, University of Oxford, 1988, p. 100.

¹⁰ La notion de service public renvoie, pour Annie Bartoli, (*Le management public*, Dunod, 2005, p. 35) à une dimension *politico-culturelle*. Elle énonce trois grands principes du service public datant du début du siècle : un principe de continuité (fonctionnement régulier et continu), d'égalité (tous les usagers doivent être traités sans discrimination ni avantage) et de mutabilité (évolution continue des prestations fournies en fonction des besoins du public).

¹¹ Jacques Chevallier, *Le service public*, Que sais-je ?, PUF, 1991, p. 27.

¹² Cette contradiction est, nous le verrons tout au long de la thèse, un élément qui impacte de manière forte sur les territoires la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale et solidaire.

¹³ Nous observerons aussi que ce changement opéré en 2004, de l'ère du monopole à l'ère de la concurrence, aboutit à un « big bang » réputationnel en cet instant t. Il est le point de départ d'enjeux de réputations pour EDF qui n'existaient

« chiffre » et, dans un même temps, elle suit une politique de service public : aide à la précarité, indépendance énergétique de la France, protection de l'environnement.¹⁴ Une vision à court terme, plutôt financière entre en collision avec une perspective à très long terme, plutôt sociale et industrielle, notamment en matière d'investissement dans le parc nucléaire. Cela peut aboutir par voie de conséquence à des concordances difficiles à réaliser entre une politique commerciale, portée par la hausse des tarifs¹⁵ et la consommation des ménages, qui vise une hausse du chiffre d'affaires et une autre politique plus sociale, en phase avec la protection des clients à tous les niveaux. Avec les impératifs économiques, EDF doit aussi soutenir une politique d'« énergie pour tous » sur le principe d'égalité avancé par Annie Bartoli, la maîtrise de l'énergie¹⁶ voire, sous l'impulsion de l'État français, l'encouragement d'une politique d'autosuffisance énergétique domestique : le rachat de l'énergie éolienne ou solaire aux particuliers. La difficulté à mettre en place une politique claire ne s'arrête pas là. En effet, EDF doit aussi encourager les personnes à payer leurs factures, tout en fournissant un service quoi qu'il arrive. Dans ce contexte, l'identité d'EDF se trouve brouillée et perturbée pour ses acteurs internes et l'image de l'entreprise peut devenir illisible.¹⁷

Face à la notion de risque et ce qu'elle comporte d'ambiguïtés, d'incertitude et de flou, le désir de confiance de nos sociétés se trouve renforcé ; il nous permet d'affronter plus sereinement les contingences entre individus, sans pour autant éviter le risque d'être déçu. Ainsi, la confiance nous donne, au quotidien, un sentiment de sécurité établi par la fiabilité d'un système, d'un groupe ou même d'une seule personne.¹⁸ La confiance est donc foncièrement sociale, tout comme le risque. La confiance, servant normalement à réduire ou à minimiser les dangers inhérents à certains types d'activités, est indissociable du risque pour Anthony Giddens. La confiance qu'avait l'environnement territorial avec EDF semble rompue, tout du moins, elle se trouve modifiée. De nouveaux dangers apparaissent, tels que le déficit de l'image de l'entreprise, les risques financiers dus au marché et à la concurrence, certaines contraintes écologiques et bien sûr, le risque pour EDF de se retrouver face à une augmentation des problèmes sociaux de ses clients. Cette entreprise, encore il y a peu EPIC, se trouve en proie à un questionnement sur sa mission et son identité. Les clients, comme EDF, semblent, et ce sera un des points de notre étude, en perte de confiance mutuelle.

pas, ou peu, lorsque l'entreprise était seule dans son secteur. L'entreprise doit à présent entretenir son image sociale pour garder ses clients dans son secteur de marché. Nous reviendrons sur cette notion dans notre chapitre 6.

¹⁴ Voir l'annexe 1 : EDF, les résultats semestriels du 1^{er} semestre 2016 & l'annexe 2 : EDF, un groupe industriel engagé.

¹⁵ Voir l'annexe 3 : Vers une augmentation du prix de l'électricité.

¹⁶ Voir l'annexe 4 : « EDF vous propose ses nouvelles solutions économes en énergie ».

¹⁷ Nous reviendrons sur ce que nous appellerons le « paradoxe entre la profitabilité et la solidarité » dans les actions de nos *Intermédiaires* en chapitres 6 et 7.

¹⁸ Anthony Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994, p. 41.

Les dispositifs mis en place apportent une solution à la conséquence, portant le nom de « précarité énergétique », mais pas la cause : le mal-logement, la diminution du reste à vivre, la crise économique durable, etc. L'ensemble de ces solutions, telles que la mise en place d'un tarif solidarité, l'octroi d'aides ou l'échelonnement de dettes reposent sur un paradigme commun, celui de l'assistance. En effet, face au risque d'impayés, l'attitude réflexe qui est communément adoptée est l'assistance. Dans sa politique de solidarité,¹⁹ EDF met clairement en avant le rôle majeur qu'elle joue, aux côtés de l'État, notamment de par les efforts financiers qu'elle réalise pour venir en aide à ses clients les plus démunis économiquement. Ce paradigme de l'assistance²⁰ montre qu'EDF recherche une solution liée à une conséquence plutôt qu'à une cause. EDF, groupe industriel majeur, indépendamment du fait qu'il mobilise de nombreux acteurs sur le terrain et qu'il institue des partenariats pour tenter de déverrouiller les situations les plus délicates, privilégie une solution curative plutôt que préventive. La solution mise en place engendre un déplacement du statut de « précaire » à celui d'« assisté » et de « pauvre », comme le fait remarquer Georg Simmel :

*« C'est à partir du moment où (les individus) sont assistés, peut-être même lorsque leur situation pourrait donner droit à l'assistance, même si elle n'a pas encore été octroyée, qu'ils deviennent partie d'un groupe caractérisé par la pauvreté. Ce groupe ne reste pas unifié par l'interaction entre ses membres, mais par l'attitude collective que la société comme totalité adopte à son égard. »*²¹

Les groupes sociaux en situation de pauvreté et receveuses de ces aides deviennent donc « clients »²² de ces services sociaux et elles ne peuvent plus revêtir le statut de client en situation de « simple » précarité. Ces populations sont alors dépendantes tandis qu'EDF remplit tant bien que mal les objectifs qui lui sont fixés, sans forcément apporter de solution durable et digne pour les personnes en difficulté. Muhammad Yunus, fondateur de la *Grameen Bank* et du « microcrédit » pour les populations pauvres de son pays, le Bangladesh, avance :

*« La charité, de son côté, ne résout rien. Elle ne fait que perpétuer la pauvreté en retirant aux pauvres toute initiative. Elle nous permet de continuer à vivre nos vies tranquillement, sans nous soucier de celles des autres. La vraie solution consiste à permettre à tous de lutter à armes égales, en assurant une véritable égalité des chances. »*²³

L'environnement économique et social auquel doivent faire face les précaires de l'énergie a, ces derniers temps, évolué. En dernier lieu, le constat qui mérite d'être souligné est qu'au-delà d'un problème d'origine financière, la précarité énergétique est une des conséquences de la modernité. C'est pourquoi, il est important d'insister sur le fait que le problème des impayés auquel est confronté EDF n'est pas dû au seul problème financier. Le précaire n'est pas encore un pauvre, ni un assisté. D'autres critères et mécanismes sociologiques rentrent en ligne de

¹⁹ Voir l'annexe 2 : EDF, Un groupe industriel engagé.

²⁰ A comparer avec le paradigme de la répression : forcer les clients à payer en réponse à l'écart avec la norme, payer.

²¹ Georg Simmel, *Les pauvres*, PUF, 2002 (1^{re} édition en 1908), p. 98.

²² Serge Paugam, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, 1991.

²³ Muhammad Yunus, *Vers un monde sans pauvreté*, JC Lattès, 1997, p. 290.

compte pour expliquer le phénomène comportant des fondements plus globaux. Beck souligne une modification des priorités des États. Face à une nécessité moins importante qu'auparavant de trouver des solutions pour répondre aux besoins alimentaires de la population, les États accentuent leur réflexivité sur les réponses à apporter face aux risques de toute nature. On peut ajouter que les individus eux-mêmes cherchent aussi à modifier leurs priorités et souhaitent davantage s'émanciper des contraintes inhérentes à la vie en société. Les hommes sont libérés des formes sociales de la civilisation industrielle : classe, couche sociale, famille, statut sexuel des hommes et des femmes.²⁴ L'individualisation de la société a certes des points positifs, tel le gain de liberté, mais aussi des points plus négatifs comme une certaine flexibilité des entreprises, une instabilité et une précarisation du rapport à la société. Ainsi, le marché du travail, la famille, la communauté, mais aussi les hommes, se voient affecter au quotidien par le phénomène de flexibilisation. Au-delà de la précarité financière, cette situation occasionne des effets sur la relation que l'homme entretient avec le monde qui se modifie ; nous entrons alors dans une incertitude généralisée.

2. Solidarité et problématiques, sociologiques et gestionnaires, autour des « Intermédiaires »

La solidarité et sa politique

Le terme de solidarité est assez récent (XIX^{ème} siècle). Il est à rapprocher d'un ensemble de notions voisines, mais historiquement porteuses, telles que la fraternité – si l'on se réfère au siècle des Lumières et à la Révolution – ou l'entraide dans une acception plus chrétienne.²⁵ L'idée même de solidarité réfute d'emblée le fait qu'un individu isolé puisse subsister tellement les interdépendances entre les hommes sont préexistantes.

Lorsque que l'on parle de solidarité, on ne peut que faire référence au père fondateur de la notion sociologique, Émile Durkheim. Dans son ouvrage *De la division du travail social*,²⁶ l'auteur distingue deux types de solidarité. Une première solidarité dite « mécanique » est présente dans les communautés traditionnelles par des liens de proximité spatiale ou familiale. Le groupe partage alors des valeurs communes, une conscience collective tout autant que des normes qu'il est quasi-obligatoire de respecter. Une deuxième solidarité est dite « organique ». Elle est courante dans les sociétés modernes et elle est le berceau de la différenciation, mais aussi de l'interdépendance. Rétrospectivement, cette solidarité a levé un certain nombre de

²⁴ Ulrich Beck, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, 2001, p. 158.

²⁵ Léon Bourgeois, *Solidarité*, Armand Colin, 2011.

²⁶ Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2008.

leviers encourageant la division des tâches et de substantiels gains de productivité depuis plus d'un siècle.

Dans une acception classique, la politique de solidarité peut être définie comme le cadre général d'organisation et de développement des relations entre des personnes conscientes d'une communauté d'intérêts entraînant l'obligation morale²⁷ pour ses membres de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance. Dans l'histoire, la pensée solidariste s'est agrégée petit à petit en Allemagne, puis en Angleterre de la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'aux années 1920, mais a réellement émergé durant la Seconde Guerre mondiale à travers la charte de l'Atlantique de 1941 et le rapport de William Beveridge de 1942. Déjà la constitution de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail) stipulait en 1919 qu'« une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur une justice sociale ». Elle fut renforcée durant la guerre par la « déclaration de Philadelphie », en 1944. Cette dernière réaffirma en effet la « nécessité d'agir au niveau national et international en faveur du progrès social universel », en déclinant nombre de principes fondamentaux : « le travail n'est pas une marchandise », « la liberté d'expression et la liberté d'association sont indispensables à un progrès soutenu », « la pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous »,²⁸ ou encore le principe de « garantir à tous une participation équitable aux fruits du progrès ». Si la jeune fédération allemande bismarckienne promouvait un système d'assurance alors que l'Angleterre développait un système d'assistance, un grand nombre de pays imaginèrent un système combinant assurance et assistance et se voulant universel. L'État-providence était né.

Aussi, nous retiendrons celle-ci : « la précarité se définit par une situation instable et incertaine dans une société en mouvement permanent ». Pour y faire face, l'attitude d'EDF est historiquement liée à la politique de solidarité à l'échelle des États après 1945.

De nouveaux territoires pour l'action sociale

Longtemps la question de l'action sociale a été dévolue aux arbitrages de l'État-providence. La crise qui a suivi les chocs pétroliers a bouleversé l'ordre établi depuis la Reconstruction. C'est dans ce contexte du début des années 1980 que furent établies différentes lois sur la décentralisation. Les collectivités territoriales ayant la charge du « Social » sont nées. Cette phase de décentralisation plaçait la question sociale au cœur de l'organisation. D'une part, l'État se veut garant de la solidarité nationale, il suscite l'esprit solidaire et il finance. D'autre

²⁷ *Le Petit Robert*, édition 2010.

²⁸ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_151798.pdf

part, les collectivités territoriales à l'échelle du département gèrent et contrôlent.²⁹ Bénévoles d'organisations non-gouvernementales et professionnels du social ont tous à se repositionner dans ce nouveau paysage institutionnel, mais aussi à mettre en application l'action sociale dans une relation directe avec des bénéficiaires. Depuis l'acte II de la décentralisation en 2005, la collectivité territoriale qui a les compétences de l'action sociale est le département. Il gère et décide de l'ensemble des prestations d'aide sociale, notamment lors des commissions d'attribution du Fonds de Solidarité Logement (FSL) cofinancé par EDF où les assistantes sociales jouent un rôle d'*Intermédiaires* entre les clients et EDF.

Lorsque l'on applique ce terme de solidarité à une entreprise publique ouverte au marché, il faut expliquer comment la reconfiguration du territoire amène l'organisation à se réinventer. Depuis une vingtaine d'années, pour EDF, la solidarité renvoie au dispositif d'accompagnement et des missions d'assistance auprès des clients fragilisés. Les clients défavorisés sont ceux qui ne parviennent pas à payer leur facture. Cette politique a connu plusieurs déclinaisons dans le temps. D'une volonté d'insertion dans les politiques de la ville dans les années 1990 à un récent recentrage « marketing » sur la constitution d'un segment de clientèle « démunie »,³⁰ cette dernière population voit se focaliser les efforts d'assistance de l'entreprise via un traitement « curatif ». Dans un cap affiché publiquement, EDF s'oriente également vers des actions de prévention, notamment par la dotation de vingt-trois millions d'euros au FSL gérée par les conseils généraux.

Le concept de politique de solidarité chez EDF

Il convient d'ores et déjà de définir plus précisément le concept de politique de solidarité que nous utilisons dans cet écrit. Il couvre toutes les dispositions et mesures qu'EDF et ses parties prenantes (acteurs activement ou passivement concernés par une décision ou un projet) utilisent pour prévenir, supprimer ou seulement atténuer les situations de détresse et les problèmes sociaux,³¹ ou enfin, favoriser l'accès à l'énergie électrique des catégories plus fragiles de la société. EDF, au même titre que l'État, pratique, avec les acteurs locaux du social, une redistribution des revenus et des richesses. Elle s'applique concrètement chez EDF par des mesures de soutien financier au Fond Solidarité Logement et la mise en place d'un tarif spécial solidarité Tarif Première Nécessité (TPN) pour des millions de foyers et notamment

²⁹ Jacques Ion, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Dunod, 2005, p. 35.

³⁰ Les « démunis » est une expression souvent utilisée par EDF pour qualifier les « précaires énergétiques ». Ce sont des clients qui, à notre sens et selon notre connaissance empirique des terrains, sont en fait « démunis » au sens littéral du terme : des individus qui n'ont pas de ressources suffisantes sur le plan économique et social pour parvenir à payer leur facture.

³¹ Au niveau individuel ou collectif.

ceux qui ont droit à la Couverture Maladie Universelle (CMU).³² À côté de ces actions majeures, EDF travaille sur les territoires à la mise en place d'actions de sensibilisation aux économies d'énergie à destination des publics fragiles. L'entreprise met également en place des partenariats avec les collectivités territoriales, les associations caritatives et autres partenaires pour faciliter le paiement des factures et accroître la médiation sociale « énergie ». Enfin, l'entreprise contribue, de manière plus anecdotique, au programme "Habiter mieux".³³ Dans l'espace public, cette posture sociale est régulièrement critiquée et jugée comme utilitariste et opportuniste.³⁴

Les territoires : local et national

Dans notre étude des territoires et lorsque l'on parle de la politique de solidarité d'EDF, il convient d'explicitier les notions de « national » et de « local ». Le « national » est tout ce qui concerne et appartient à la nation. La nation se réfère à un ensemble de personnes vivant sur un territoire commun, par exemple la France, qui est conscient de son unité (historique, culturelle, etc.) et qui est constitué une entité politique (parlements, exécutif, etc.). Ernest Renan complète cette définition en y ajoutant une dimension historique plus prononcée : « *Ce qui constitue une nation, ce n'est pas de parler la même langue, ou d'appartenir à un groupe ethnographique commun, c'est d'avoir fait ensemble de grandes choses dans le passé et de vouloir en faire encore dans l'avenir* ». ³⁵ Alors que la notion de « national » ouvre des champs d'études assez larges (politique, sociologique, économique, etc.), la notion de « local » semble plus restreinte d'un point de vue scientifique. De prime abord, le « local » s'inscrit dans un domaine spatial et géographique avec des entités physiques plus petites que le « national », la notion a trait à un lieu, un endroit particulier qui se réfère, potentiellement, à une activité précise.

Pour le *Petit Robert*,³⁶ l'adjectif « local » se prête à la qualification d'un lieu ou d'une région où se produisent des événements ou des comportements particuliers, tout en s'opposant, suivant une légère variation de sens, au « général » et au « national ». Les travaux de Robert K. Merton permettent une mise en perspective sociologique utile pour disséquer ces deux notions de « local » et « national », notamment en analysant les deux idéal-types de personnes « local »

³² Le Tarif de Première Nécessité permet d'avoir une réduction sur votre abonnement ainsi que sur les 100 premiers kWh consommés chaque mois. Réservée aux foyers modestes, cette réduction peut aller de 40 % à 60 %.

³³ Programme « Habiter Mieux » (50.000 logements) : volet social du plan de rénovation thermique (500.000 logements d'ici 2017) annoncé par François Hollande le 21/03/2013. Les personnes éligibles sont les propriétaires avec des revenus limités et les propriétaires bailleurs. Il poursuit 3 objectifs : -Social : améliorer le confort thermique des logements et lutter contre la précarité énergétique ; -Économique : structurer et renforcer la filière de rénovation énergétique.

³⁴ Article : « *Un tarif social à peu de frais* », publié en mars 2013 dans Le Parisien, dont nous reparlerons en chapitre 5.

³⁵ Ernest Renan, *Qu'est-ce qu'une Nation ?*, Mille et une nuits, 1997.

³⁶ Alain Rey et Josette Rey-Debove, *Le Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique*, Le Robert, 1985.

et « cosmopolite ». Le *local* peut être associé à des coutumes et des traditions comme la chasse aux tourterelles dans le Médoc ou la corrida dans le sud de la France. Tirant ses racines de *politês* « citoyen » et de *kosmos* « univers », le *cosmopolite* est un être se considérant comme un « citoyen du monde » qui a la faculté de s'adapter à tous les pays et à leurs mœurs respectives. Ce « citoyen du monde » peut aussi comprendre des personnes variées, voire même en subir leurs influences. Le *local*, peu usité en tant que nom commun, se réfère à une personne patriotique et possédant un « esprit de clocher ». Il diffère sensiblement du *cosmopolite* sans aller dans une opposition frontale. Supportant de manière consentie des influences extérieures, le *cosmopolite* s'oppose également au *national* qui sous-entend une union autour d'entités communes à tous, tel que l'État.

A travers son étude d'hommes et de femmes à Rovère, Robert Merton met en exergue l'influence que pouvaient avoir des personnes sur un groupe. L'auteur souligne que les deux types *local* et *cosmopolite* « exercent leur influence presque exclusivement dans la localité ».³⁷ Ce point commun ne doit pas cacher une différence profonde qui existe entre eux. En effet, si les intérêts du *local* se limitent à sa ville de Rovère, le *cosmopolite*, lui, se préoccupe principalement d'un monde extérieur à sa localité. Cette tendance se confirme, selon Merton, par un certain nombre de caractéristiques. Parmi celles-ci, l'enracinement à la localité est très discriminant sociologiquement. Ainsi, si les *locaux* ne songent pas à quitter leur ville pour vivre autre part, les *cosmopolites* n'hésitent pas à évoquer une éventuelle mobilité et un ailleurs. Indépendante de leurs âges respectifs, leur ancienneté dans la ville joue un rôle important dans ce choix. Une autre caractéristique relève des réseaux de relations que le *local* et le *cosmopolite* entretiennent. Le *local* cherche à emmagasiner un grand nombre de relations autour de lui. Les contacts personnels peuvent être assimilés à de la réussite professionnelle. On s'appelle par son prénom, on rentre dans l'intimité et le personnel. Au contraire, le *cosmopolite* dit privilégier la qualité à la quantité. La qualité prend souvent le sens de la diversité car le *cosmopolite* a un attrait pour la différence, l'inattendu. Enfin, selon Robert K. Merton, auteur de la notion de « prophétie auto-réalisatrice », dans le choix associatif, si le *local* est plus sensible à une association privilégiant le contact personnel, tel que les fraternités ou les sociétés secrètes, le *cosmopolite* préfère les prises de contact mettant à contribution ses compétences et connaissances.

La notion de « local » est en réalité assez riche. Qu'ils soient *local* ou *cosmopolite*, les acteurs ont, par leurs emprises sociales complémentaires sur le territoire, des rôles très importants dans la domination qu'exerce l'entreprise sur les sphères locales de l'action sociale. À travers leur

³⁷ Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, 1997 (1^{re} éd. en 1953), p. 296.

application de la politique sociale, ils portent le capital économique et symbolique de toute la structure d'EDF. Nous prenons ici le parti de construire notre étude sur les actions de l'*Intermédiaire*, idéal-type sociologique à l'entre-deux entre le *local* et le *cosmopolite*. Il est dans une troisième posture faite d'adaptabilité au quotidien dans ses actions sur un territoire.

La primauté de l'Intermédiaire

De prime abord, il convient de définir qui sont les *Intermédiaires* et ce que nous entendons par l'utilisation de cet idéal-type sociologique. Pour le type d'entreprise qui nous intéresse, les *Intermédiaires* aident à la compréhension mutuelle entre différents mondes : entre le service et le service public, entre le national et le local, entre le stratégique et l'opérationnel et surtout entre les clients et l'entreprise. En résumé, ils ont une position organisationnelle « limite » constituée d'interactions à la frontière sociale entre l'entreprise³⁸ et ses clients³⁹ dans le cadre du processus de solidarité de l'entreprise. Outre leurs postures organisationnelles et sociales médianes entre l'entreprise et les clients, ils effectuent des activités professionnelles qui dépassent largement les missions qui leur sont à l'origine attribuées. Ils sont, en d'autres mots, faibles en termes de statut professionnel, mais riches de leur capital social et symbolique. Ce sera d'ailleurs le propos des éléments empiriques de ce texte.

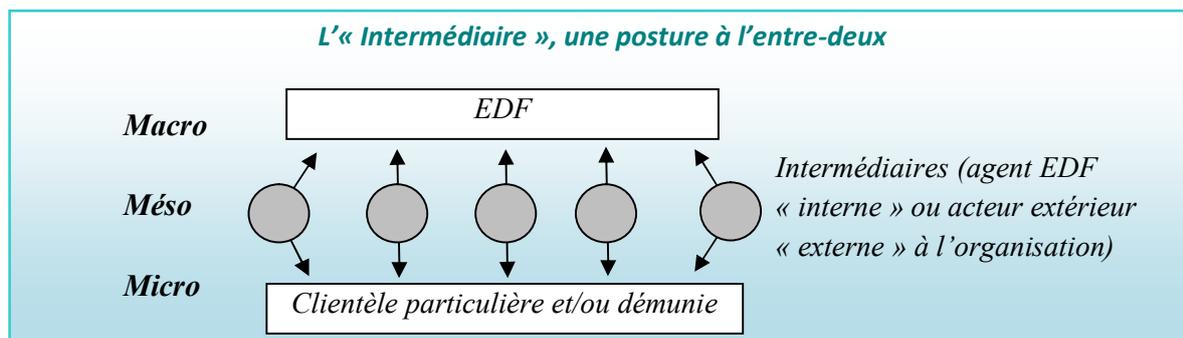
La figure de l'*Intermédiaire*, comme nous l'entendons, apparaît dans la littérature sociologique dans les travaux de nombreux auteurs. Il s'agit d'un acteur un peu « étranger » qui vient d'ailleurs (Simmel, 1908), mi-« cosmopolite », mi-« autochtone » (Merton, 1957), un « marginal-sécant » (Jamous, 1969), un « traducteur » de l'environnement (Callon, 1986), un « aventurier » (Arocena, 1986), un « broker » (Burt, 1992), un « navigateur de frontières » (Pelletier, 1995), un « interacteur » (Laville & Sainsaulieu, 1997), un « innovateur » et « passeur » (Alter, 2000, 2002 et 2012) ou enfin un peu « cicérone » (Karpik, 2007). Concernant la réputation, son travail pourrait être rapproché de celui des « entrepreneurs » d'image de Kapsis (1989) et Rodden (2006). Dans notre choix d'étudier le phénomène de « réputation locale » à travers la figure des *Intermédiaires*, nous avons sélectionné cinq « cas »⁴⁰ canalisant, sur le plan local, les tensions, les réclamations et les conflits propices à la construction et à la régulation des réputations locales dans la relation entre EDF et ses clients à l'échelle d'un département et même au-delà.

³⁸ Avec des missions de service public mais aussi des enjeux économiques.

³⁹ Clients qui sont de manière ponctuelle ou plus durable en situation de difficulté de paiement.

⁴⁰ Voici les cas que nous avons de prime abord sélectionnés : le pôle de solidarité où nous avons déjà réalisé quelques entretiens et observations entre 2012 et 2013, le pôle distribution ERDF et surtout ses agents de terrain en charge des coupures pour impayés, le pôle commercial et sa boutique présente sur le territoire du Limousin à Limoges, le pôle réclamation du centre d'appels, et enfin les assistantes sociales du Conseil Général et du CCAS.

Le système social étudié s'articule autour de trois pôles d'acteurs. À un niveau méso, on peut évoquer la figure type de l'*Intermédiaire* qui possède une relation ascendante avec EDF (niveau macro) et une relation descendante avec les **clients** (niveau micro). L'*Intermédiaire* peut être un membre de l'organisation en tant qu'agent ou être un acteur « partie prenante » localement. La plupart du temps, nous utiliserons le terme d'*Intermédiaire* pour désigner indistinctement l'*Intermédiaire* « interne » : acteurs provenant du pôle réclamation, pôle solidarité et boutique ; et l'*Intermédiaire* « externe » : acteurs d'ERDF et assistantes sociales.



Le choix de ces *Intermédiaires* se justifie par le fait que, lors de nos terrains exploratoires, nous nous sommes aperçus que certains acteurs locaux de la solidarité avaient un rôle prépondérant dans la gestion des situations de crise et de conflits et, en particulier, ceux liés aux impayés. À titre d'exemple, les coupures d'électricité chez les particuliers font partie de ces événements importants de l'existence du contrat pour un précaire. La coupure est aussi le point final des actions de solidarité et un moment critique de la relation, asymétrique ou d'égal à égal, entre le client et son fournisseur. Cette ultime étape de la vie d'un contrat liant un client et un fournisseur d'énergie est aussi un élément extrêmement important de la construction locale de l'image de l'entreprise, de manière positive ou de manière négative. C'est à travers le travail de ces acteurs que nous allons à présent observer le terrain et particulièrement la manière qu'ils ont de contribuer à la réputation de l'entreprise EDF. Après analyse de la posture du client, nous reviendrons par la suite sur le travail de l'*Intermédiaire*.

3. Les « Intermédiaires » au sein et autour de l'entreprise EDF

Une réponse sociale à la modernité : l'Intermédiaire, figure sociale de l'intermédiation

A l'ère du tout numérique, des nanotechnologies et de la manipulation des cellules végétales ou de notre propre génome, de plus en plus de voix dénoncent le fait que les sociétés soient devenues des manufactures de risques.⁴¹ Aujourd'hui encore, les risques sont inhérents à nos sociétés. Ils conduisent, par exemple, à nous interroger plus que jamais sur la dangerosité et la

⁴¹ Ulrich Beck, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, 2001, p. 8.

vitesse de nos sociétés tout autant que sur le progrès scientifique. De nombreux événements viennent alimenter notre perception d'un monde risqué où l'on ne maîtrise pas, ou plus, ce que l'on a nous-mêmes créé. L'incident nucléaire de Fukushima, l'effondrement de la plate-forme pétrolière de BP dans le golfe du Mexique, l'épidémie d'*Escherichia coli* en Allemagne, sont autant d'exemples qui se sont déroulés en l'espace d'une année et qui peuvent en témoigner. De la psychose nucléaire au soja bio meurtrier, l'homme peut désormais ressentir des désillusions quant à la maîtrise qu'il a de la science et de la technologie. Dans ce contexte, EDF, en tant qu'organisation sociale, cherche à évaluer les risques inhérents à son activité. Force est de constater que la compagnie a conscience que le monde autour d'elle évolue et poursuit, depuis maintenant presque deux décennies, un profond mouvement de modernisation. La construction européenne, la réglementation et la montée au créneau de la concurrence contraignent EDF, au même titre que France Télécom ou la Ratp, à s'adapter aux règles du marché en renonçant peu à peu à son monopole. Muter d'un service public à une politique de services, tel est l'un des nombreux enjeux que doit relever cette entreprise, riche en identités professionnelles et en histoire.

Un autre constat s'impose et accompagne cette modernisation d'EDF : la cible de l'entreprise, le client, doit, autant que possible, suivre en tant qu'individu passif les péripéties de cette mutation.⁴² Pourtant, c'est sans compter sur l'évolution de notre propre société et sur une augmentation de l'incertitude de nos modes de vie : chômage, divorce, licenciement, contrat précaire. La fragilité sociale qu'engendrent ces facteurs est aussi à l'origine d'une incertitude financière. EDF s'y trouve confrontée par le fait suivant : de plus en plus de factures restent impayées. Or, si la précarité financière, et plus insidieusement la crise, peut constituer une cause de risques d'impayés, elle n'explique pas les raisons plus profondes et plus cachées. Les sciences humaines et sociales nous permettent de mieux les déceler et les comprendre.

Si, dans la modernité, nous interagissons essentiellement avec des personnes quasi inconnues, ou que nous n'avons jamais vues,⁴³ si nous perdons la maîtrise de tout, et si tout ne tient à rien, alors quelle réaction peut avoir une organisation face à des défauts de paiement ? EDF, face aux nouveaux risques perçus et à une crise de confiance avec les parties prenantes des territoires, tente de réagir en s'interrogeant sur sa politique de solidarité. Cette composante de solidarité est régulièrement insérée dans la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) des organisations. Cette insertion est souvent perçue comme une solution chez les gestionnaires mais fait l'objet d'une évaluation critique en sociologie.⁴⁴ En tout état de cause, la plupart du

⁴² Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp, *EDF-GDF : Une entreprise publique en mutation*, La découverte, 2000.

⁴³ Anthony Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994, p. 86.

⁴⁴ Nicolas Postel et Richard Sobel, *Dictionnaire critique de la RSE*, PU du Septentrion, 2013.

temps, la maximisation du profit économique tend à limiter la responsabilité sociale d'entreprise à une mise en avant communicationnelle de pratiques sociales sans réelle intériorisation organisationnelle des problèmes sociaux. Dans ces circonstances, une réponse a été directement apportée par la législation puisque le décret n° 2008-780 du 13 août 2008, relatif à la procédure applicable en cas d'impayés des factures d'électricité, de gaz, de chaleur et d'eau, impose la création d'un « agent jouant l'interface entre les différentes parties prenantes » : il s'agit du correspondant solidarité, un agent d'EDF que l'on professionnalise et dont l'activité est entièrement dédiée à toutes les questions liées à la précarité énergétique.⁴⁵ Or, cet acteur « charnière » entre les sphères interne et externe à l'entreprise doit faire face à nombre de complexités et de diversités dans les contextes locaux rencontrés :

« Le détour par le local permet de donner une indication de l'importance du paysage institutionnel dans l'action des associations. Sur la question énergétique comme sur les autres, l'activité des associations est très fortement liée à la charge et à la qualité de travail des services sociaux - aussi bien départementaux que communaux. Sur ce point, on note de grandes disparités selon les lieux : en région parisienne, les services sociaux sont beaucoup plus souvent dits débordés que sur l'agglomération grenobloise ; les temps d'instruction sont plus longs, le suivi et l'accompagnement plus aléatoires ; la gestion des situations complexes moins fine. »⁴⁶

Cette complexité peut aussi être d'ordre réglementaire, le dispositif législatif changeant régulièrement, l'offre de médiation de ces acteurs évolue en permanence et ajoute de l'opacité à leur travail. Par exemple, certaines aides sont enchâssées les unes dans les autres⁴⁷ et d'autres sont totalement indépendantes. Les risques d'impayés sont alors traités avec une politique de solidarité globale et nationale qui ne répond que partiellement aux complexités locales précédemment évoquées. Soulignons également le caractère « flou » du métier de correspondant solidarité. Aucune fiche de poste n'existe et, parfois, suivant le lieu de son travail, son activité peut impliquer des responsabilités de chef d'équipe qui s'ajoutent à sa fonction de correspondant,⁴⁸ tout comme d'autres missions tacites dont nous reparlerons plus tard et qui sont le fondement même du travail au quotidien des *Intermédiaires*. Face à cela, son engagement personnel et ses capacités professionnelles et relationnelles semblent d'ores et déjà déterminantes. Parmi ses compétences, sa faculté à « négocier », qui tient essentiellement à la confiance que les gens lui accordent, est particulièrement soulignée :

« Quand on sort, il faut déjà avoir beaucoup de recul : savoir prendre du recul face aux gens qu'on va rencontrer parce que quelquefois on va arriver dans une réunion où les gens nous attendent, parce que ça

⁴⁵ Article 11 - Chaque fournisseur doit créer un « correspondant-solidarité-précarité » : Chaque fournisseur d'électricité, de gaz, de chaleur ou d'eau approvisionnant des personnes physiques désigne un correspondant « solidarité-précarité » pour les relations avec les services sociaux du département, les services sociaux communaux ainsi qu'avec les associations de défense d'usagers ou de consommateurs qui en feront la demande. Le correspondant « solidarité-précarité » tient à la disposition des services sociaux du département et des services sociaux communaux les informations mentionnées au cinquième alinéa de l'article 2 relatives aux clients dont la fourniture est réduite ou suspendue. Le correspondant « solidarité » peut être commun à plusieurs départements et à plusieurs fournisseurs.

⁴⁶ Pierre Mazet, *La précarité énergétique, un problème secondaire pour les publics les plus démunis*, Odenore, 2008.

⁴⁷ C'est notamment le cas de l'aide FSL (Fond de Solidarité Logement) et TPN (Tarif de Première Nécessité).

⁴⁸ Il doit apporter des informations sur les économies d'énergie, les aides à la clientèle précaire et faire du relationnel avec les parties prenantes.

s'est mal passé, donc il y a tout un dossier qui est monté. On arrive en réunion et quelquefois les gens sont assez agressifs. Donc il faut savoir prendre du recul, il faut savoir négocier aussi. Je pense que la plus grande partie est la négociation. Il faut savoir négocier. Si on ne sait pas négocier, on ne va pas y arriver. Mais il faut savoir aussi faire donnant-donnant, c'est surtout ça la négociation : dire oui je veux bien accepter certaines choses mais vous aussi vous devez comprendre que nous avons une façon de fonctionner. Mais on est quand même prêt à négocier. »⁴⁹

Dans un contexte de fermeture progressive des agences commerciales de l'électricien, l'émergence de ce nouvel acteur *Intermédiaire* avec un rôle inédit au sein de la structure s'avère extrêmement utile. Il répond à une réelle demande locale d'avoir un interlocuteur EDF. Plus que de rendre intelligibles les règles nationales à chacun des contextes locaux, le correspondant fait coopérer et mobilise tout un ensemble d'acteurs institutionnels et associatifs autour de lui. Ce « bricoleur » du local devient alors un des symboles non-officiel d'EDF sur les territoires. Il est l'incarnation de l'entreprise dans les régions et il procure du crédit et de la légitimité à l'entreprise tout autant qu'elle lui en donne auprès des différentes parties prenantes.

Qui sont les Intermédiaires lors du processus de solidarité d'EDF ?

Pour EDF, les *Intermédiaires* aident à la compréhension entre des mondes qui ne peuvent aisément interagir et, au final, se comprendre. Surtout, lors du processus de solidarité, ils sont dans une position organisationnelle « tangente » entre EDF et ses clients. Outre leurs postures organisationnelles et sociales médianes entre l'entreprise et les clients, ils effectuent un métier qui outrepassé largement les missions qui leur sont à l'origine attribuées. Ils sont, en d'autres mots, faibles en termes de statut professionnel, mais riches en capitaux de toute nature. Ils vont parfois au-delà des procédures et de leurs missions explicites pour construire une solidarité réelle traduite en actes pour le client. Nous reviendrons plus en détails sur cet idéal-type dans notre chapitre 3 et aussi lors de notre phase d'enquêtes de terrain dans les chapitres 5, 6 et 7.

Pourquoi les Intermédiaires ?

Lors de notre revue de littérature et de l'exploitation de nos terrains exploratoires, nous nous sommes aperçus que certains acteurs locaux de la solidarité avaient un rôle prépondérant dans la gestion des situations de crise et de conflit et, notamment, lors d'impayés ou de coupures d'électricité chez les particuliers. Tout autant que la coupure apparaît comme une limite des actions de solidarité, elle est aussi un élément extrêmement important de la construction locale de l'image de l'entreprise, de manière positive ou négative. La coupure n'est pas que négative d'un point de vue social puisqu'elle crée du lien et réinsère de l'humain dans la relation. Les assistantes sociales parlent de coup d'arrêt dans la « politique de l'autruche », le fait de vouloir ignorer la réalité et de ne pas s'en soucier. Nous avons pu voir que des acteurs *Intermédiaires*,

⁴⁹ Entretien avec un correspondant solidarité de GDF-Suez en 2012, entreprise maintenant appelée ENGIE.

de par leurs positions organisationnelles et sociales médianes, c'est-à-dire entre l'entreprise et ses clients et entre différentes sphères sociales, prenaient à leur compte des missions dont ils n'avaient *a priori* pas la charge, mais qui leur semblaient être du « vrai boulot ».

4. Conditions d'enquête et problématisation

Lors de nos terrains exploratoires, nous avons réalisé plusieurs immersions dans les structures du territoire en lien avec la solidarité et interviewé des personnes dans chacun des groupes professionnels. Nous partons du postulat selon lequel la coupure d'énergie à des clients en situation d'impayés n'est pas dissociable des actions de la politique de solidarité. Cette échéance ultime peut d'ailleurs être une limite dans les actions des *Intermédiaires* du social chez EDF et elle participe à l'image ambiguë et floue que l'entreprise entretient avec les différentes parties prenantes du territoire. EDF reste-t-elle une entreprise réellement sociale qui fait de la solidarité envers les clients une de ses priorités ? À ce titre, la coupure se révèle être une action, source de conflit et de tensions, très importante dans la construction de l'image de l'entreprise. Elle peut aboutir à un risque médiatique. Pour transiter vers notre hypothèse principale, la coupure et les actions qui s'y rapportent peuvent, grâce aux acteurs *Intermédiaires*, ressortir du cadre départemental et de ce fait, montrer les mouvements micro-macro de la réputation. Aussi, il nous est apparu essentiel de cartographier, dans son intégralité et dans la plus fidèle des complexités, le processus de la solidarité, qui peut parfois mener à une coupure d'électricité. Ce cheminement menant potentiellement à la coupure électrique du client ne doit son existence qu'à un enchaînement d'échecs de la politique de solidarité de l'entreprise. La cartographie processuelle que nous allons réaliser va nous permettre de souligner les zones d'interactions, voire de conflits plus ou moins formels entre les différentes parties prenantes, d'identifier clairement les acteurs *Intermédiaires* « saillants » de notre étude et d'écarter les *Intermédiaires* moins pertinents. Dans l'étude des actions de solidarité,⁵⁰ il est nécessaire d'évoquer également les contacts informels, les arrangements et les transgressions inhérentes à l'application d'une procédure aussi sensible socialement que sur le registre de la réputation de l'entreprise. Ce travail est bien sûr indissociable d'une démarche d'inventaire des typologies de clientèles, d'*Intermédiaires* voire de différentes actions de solidarité.

Le thème de la réputation

Même si nous reviendrons dans le chapitre 2 sur l'explicitation de la notion de réputation, il demeure important de la présenter brièvement. Selon Chauvin, la réputation est une

⁵⁰ Il se caractérise parfois par un processus pouvant s'étaler sur quelques mois.

« représentation sociale partagée par des individus ou des groupes d'individus, provisoire et localisée, issue de processus d'évaluations sociales associés à un nom (ou marque, individu, produit, organisation, label, lieu) ». ⁵¹

De nombreux auteurs en sciences de gestion ont travaillé la notion à travers trois questions majeures : celle de la construction d'une bonne ou d'une mauvaise réputation et la question du processus d'évaluation ; celle de l'espace et des temporalités de la réputation à travers des arènes (Bowness, 2011) et des cercles sociaux voire des univers différents (Fine, 1996) avec la question plus récente de l'e-réputation ; enfin, celle de l'idéologie de la réputation comme le « reflet d'une qualité » (H. Becker, 1985 ; Fine, 1996 ; Rodden, 2006). À la vue des éléments du terrain et de notre paradigme ancré dans l'individualiste méthodologique, nous travaillerons dans cette thèse sur deux des questions transversales de la réputation, à savoir, le travail réputationnel des entrepreneurs et *Intermédiaires* de réputation (Kapsis, 1989 ; Fine, 1996 ; Rodden, 2006) et la circulation de la réputation entre des entités comme un objet non statique et assez stratégique (Kapsis, 1989 ; Kreps, 1999 ; Burt, 2005 & 2008).

Les acteurs, ou « cas », étudiés et observés

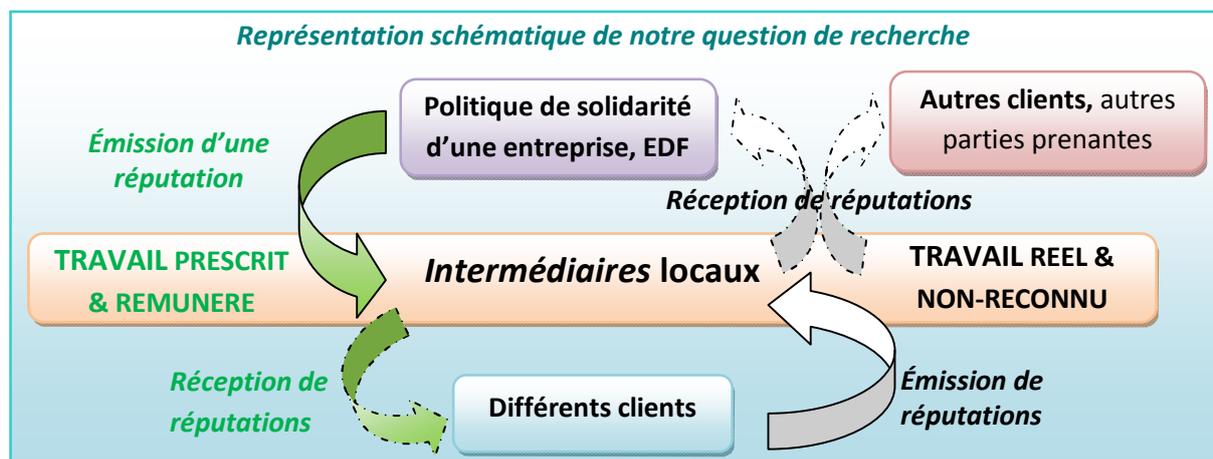
Nous avons fait le choix d'étudier le phénomène de « réputation » à travers la figure des *Intermédiaires* car ils se situent dans l'organisation entre les clients et l'entreprise et qu'ils réalisent au quotidien des actions ayant un impact sur l'image locale de l'entreprise. Ces derniers sont autant d'acteurs et de « cas » canalisant, sur le plan local, les actions chargées de tensions et de conflits propices à la construction de la réputation. Voici les cinq cas que nous avons sélectionnés : le pôle de solidarité et plus particulièrement ses correspondants solidarité et ses conseillers solidarités, le pôle distribution ERDF et ses agents de terrain en charge des coupures pour impayés, le pôle commercial et sa boutique présente sur le territoire du Limousin à Limoges, le centre d'appels et plus particulièrement son pôle réclamation, et enfin les assistantes sociales du CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) et du Conseil Général. Même si notre travail se fonde principalement sur ces cinq monographies, elles-mêmes agissantes sur le territoire unique de la Haute-Vienne, nous avons également procédé à quelques entretiens dans d'autres organisations ou institutions ancrées dans le territoire afin d'étendre notre panorama des parties prenantes locales : le PIMMS, le syndicat d'électrification de Haute-Vienne, les associations « partenaires » d'EDF (le secours populaire et le secours catholique) et les pôles « info-énergie » de Limoges.

⁵¹ Pierre-Marie Chauvin, *Le Marché des Réputations : Une sociologie du monde des vins de Bordeaux*, Féret, 2010.

La question de recherche obtenue à partir de la phase d'exploration

A l'issue de notre exploitation du terrain, nous avons formulé notre question de recherche ainsi : « Dans leur contexte respectif, dans quelle mesure les actions des *Intermédiaires* locaux conduisent-elles la politique de solidarité d'une entreprise à être portée par une réputation sociale harmonieuse et positive aux yeux des clients, et inversement, dans quelle mesure le travail des *Intermédiaires* locaux est-il influencé par la réputation de la politique de solidarité d'une entreprise ? ». Notre volonté est de sortir de l'analyse purement micro-sociologique en développant le lien micro-macro. De la même manière, l'utilisation de l'« inversement » dans notre question de recherche déplace notre ancrage théorique d'une perspective fonctionnaliste comme celle de Merton à une perspective actionnaliste comme celle de Coleman.

La compétence des *Intermédiaires* réside moins dans la réalisation de leurs tâches prescrites et de leurs objectifs, qui demeurent dans l'état plutôt faibles, que dans l'utilisation de leurs ressources (capital économique, social, culturel). À travers leurs actions, les *Intermédiaires* ont l'impression de produire et agir de manière concrète et efficace pour les clients, pour eux et pour leur entreprise. Chemin faisant, ce sentiment de l'utile pour les clients et l'entreprise se transforme, involontairement, vers la production, la modification et l'utilisation des réputations locales. Dans la seconde partie de la thèse, nous analyserons en quoi les *Intermédiaires* parviennent à faire preuve de compétences, mais aussi d'un talent inconscient en matière de réputations, qui permet à EDF de conserver son aspect toujours social aux yeux des clients.



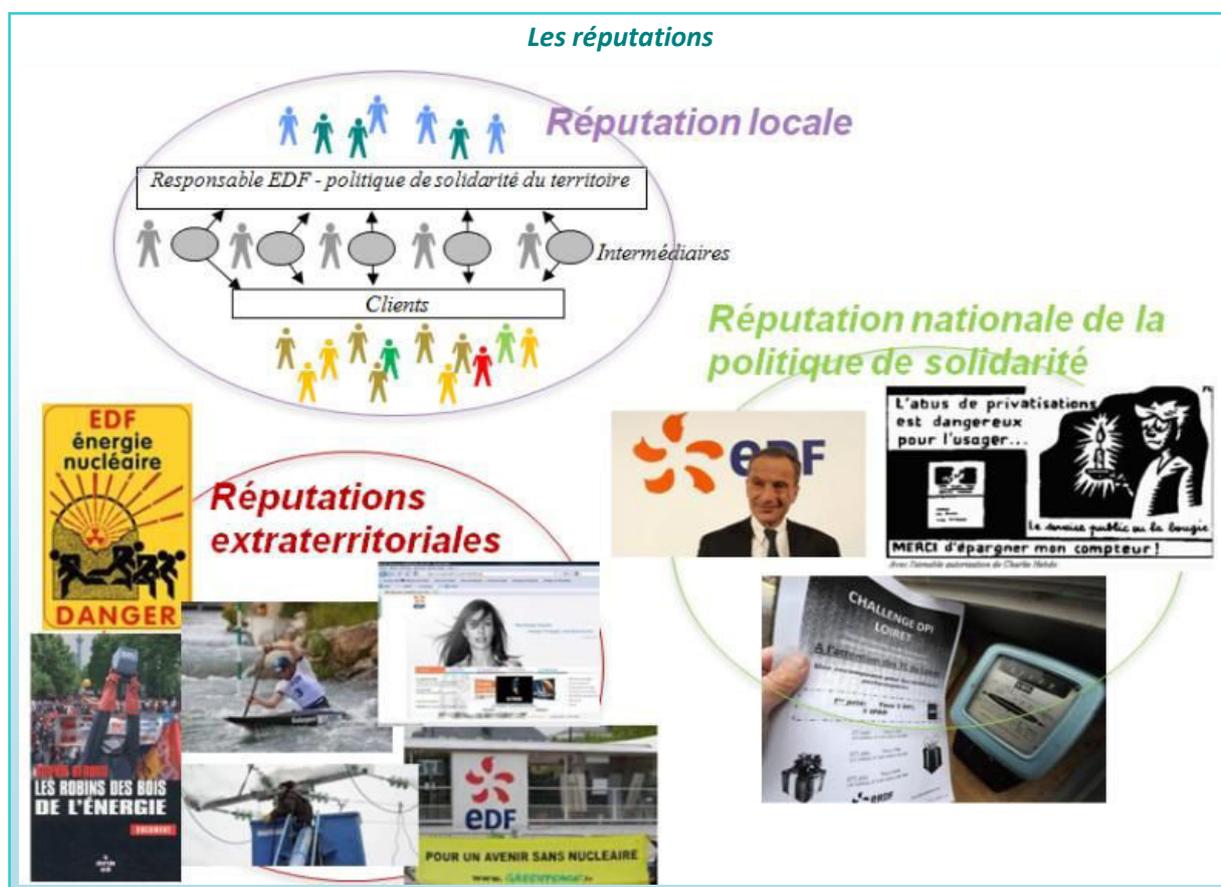
Une hypothèse principale

Si la thèse défendue analyse le rôle majeur des actions et des attitudes des *Intermédiaires* dans la construction et harmonisation des réputations locales, l'étude du phénomène de réputation sur un territoire local déterminé permettra de démontrer la diffusion des réputations locales entre les sphères communautaires et les sphères plus étendues. Cette réputation locale,

« EDF entreprise sociale », qui se répand à l’entre-deux, entre le micro et le macro en passant par le niveau méso, entre les clients et l’entreprise en s’appuyant sur les acteurs *Intermédiaires*, sera au cœur de l’étude. Nous verrons par la suite que cette diffusion pourra prendre deux formes différentes : la distension et l’harmonisation.

...testée sur un territoire clair et déterminé

Il existe une multitude de réputations pour une entreprise au regard des cercles sociaux dans lesquelles elles s’inscrivent. De fait, nous ne voulons pas que notre étude soit compromise par des signaux ne touchant pas à la politique de solidarité et nous prenons le parti d’étudier le local, et en quasi-exclusivité, le hors-média et donc les seuls acteurs d’un territoire circonscrit à un département. Cette échelle locale nous permet de canaliser notre étude. Nous ne nous focalisons que sur ceux qui font et construisent la réputation par leurs actions, leurs échanges directs et leurs interactions : comment ces *Intermédiaires* travaillent les réputations locales d’EDF sur son aspect toujours social aux yeux des clients. Nous nous servons des médias que pour illustrer nos entretiens avec les acteurs *Intermédiaires* afin de mieux tirer partie des phénomènes de crises locales,⁵² mais aussi, afin d’analyser dans notre dernier chapitre l’extension du domaine de la réputation.



⁵² Nous reviendrons sur les articles qui relatent par exemple les faits de « prime à la coupure », des articles dénigrant EDF, ou encore, les « agents trafiquant les compteurs EDF ».

Dans le cadre de notre territoire déterminé de recherche, en l'occurrence la Haute-Vienne dans le Limousin, nous nous concentrerons sur la maille interne, autrement dit les réseaux de relation, correspondant à ce que nous choisissons de dénommer la « réputation locale ». Dans le schéma précédent où sont présentées trois arènes de réputation, seules la locale et la nationale, dans le champ de la politique de solidarité et de l'image sociale d'EDF, seront traitées pour comprendre dans quelles mesures les réputations locales sont travaillées sur le territoire et de quelle manière elles interagissent avec l'extérieur.

Les sous-hypothèses

Les entretiens qualitatifs se baseront sur une connaissance approfondie des activités des *Intermédiaires* et sur une mise en perspective des échanges autour de la « coupure » et des actions en lien avec la « solidarité ». Les observations directes, ayant pour but de s'assurer de la réalité des pratiques évoquées en entretien, mais aussi de comprendre les interactions des *Intermédiaires*, nous permettront d'analyser ce qui influence concrètement la construction de la « réputation locale ». Les *Intermédiaires*, acteurs dans l'action, seront aussi mis à profit comme agents « révélateurs » du phénomène étudié.

Autour de notre hypothèse principale, nous avons choisi de travailler sur trois sous-hypothèses. C'est ce triptyque d'« idées fortes » que nous proposons de vérifier afin de répondre à un « angle mort » de la littérature sociologique et à notre problématique :

- La première hypothèse, qui sera traitée dans le chapitre 5 : Les acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, hors et dans EDF, ont un métier qui dépasse les missions qui leur sont à l'origine attribuées. En clair, leur rôle organisationnel va plus loin et est plus important que leur fonction. Cette position leur procure un ancrage social dans le réseau local et territorial si fort qu'il est propice à de l'« influence réputationnelle ». Leur intelligence du social peut aussi porter le nom de « compétence réputationnelle ».
- La seconde hypothèse, qui sera traitée dans le chapitre 6 : Une « réputation locale » harmonisée se situe à la croisée des chemins de sous-réputations constituées autour de chaque acteur *Intermédiaire*. À son niveau, chacun d'entre eux a la possibilité, s'il possède des attributs « cool »⁵³ ou non, d'harmoniser ou de distendre la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale et pétrie de valeurs solidaires auprès des clients. Aussi un ensemble de cas est nécessaire pour penser les différentes échelles de la réputation qui se jouent dans plusieurs « territoires sociaux » et un territoire géographique unique. Par exemple, des capacités de nuisance de tel type de clientèle sur la réputation augmentent ou diminuent les

⁵³ Nous définirons dans notre chapitre 6 ce qu'est cette attitude particulière et de quoi elle se compose.

probabilités de coupure et de paiement des factures en fonction des actions correctrices, « cool » ou non, des *Intermédiaires*. Le capital « cool »⁵⁴ est déterminant pour nous permettre d'expliquer les différences de traitement de la part des *Intermédiaires*, mais aussi la distension ou l'harmonisation de la réputation d'EDF lors de sa diffusion en dehors du territoire. L'attitude de l'*Intermédiaire* et la réponse au « paradoxe profitabilité-solidarité » seront centrales pour réaffirmer l'aspect toujours social d'EDF et défendre sa réputation.

- La dernière hypothèse, qui sera traitée dans le chapitre 7 : EDF n'est pas une entreprise comme les autres d'un point de vue local. Elle possède une emprise éminemment économique et symbolique sur le territoire. Or on s'aperçoit ici que son influence en matière de politique de solidarité dépasse le cadre de son siège parisien, mais aussi que certaines légitimités s'affaiblissent. Dès lors, il existe un lien d'influence et de résurgence sur les réputations locales des incidents et des conflits nationaux concernant la politique de solidarité. À travers des articles de presse liés à la coupure, l'action de certaines ONG, etc., on se propose de mettre en évidence les mouvements du macro vers le micro, et inversement, à travers le travail des *Intermédiaires*.⁵⁵ Nous démontrerons que les enjeux locaux et les différentes réputations locales influencent la réputation nationale et inversement. Au final, on démontrera que les actions des *Intermédiaires* ont une emprise qui dépasse la sphère localisée pour s'élargir.

5. *Présentation du plan de la thèse*

Pour répondre à notre problématique, à savoir « *Dans leur contexte respectif, dans quelle mesure les actions des Intermédiaires locaux conduisent-elles la politique de solidarité d'une entreprise à être portée par une réputation sociale harmonieuse et positive aux yeux des clients, et inversement, dans quelle mesure le travail des Intermédiaires locaux est-il influencé par la réputation de la politique de solidarité d'une entreprise ?* » nous nous proposons d'élaborer un plan en deux grandes parties, puis de segmenter ces parties en trois, puis en quatre chapitres.

Dans une première partie, il s'agira de présenter la notion forte de notre thèse, la réputation, ainsi que les acteurs centraux de notre étude, les *Intermédiaires*. Nous contextualiserons tout d'abord ce que représente l'entreprise EDF dans un territoire et quelle place a eu la politique de solidarité dans l'histoire de l'entreprise. Nous introduirons ensuite les acteurs *Intermédiaires*

⁵⁴ Résultat de l'agrégation, en quantité suffisante, de multiples capitaux (économique, social, symbolique et culturel).

⁵⁵ Voir le cadre théorique explicatif de James Coleman explicité dans notre chapitre 4.3.

qui font le lien entre EDF et la clientèle démunie en matière de politique de solidarité. Nous réaliserons cette première partie à l'aide d'une revue de littérature qui se fondera sur des données essentiellement théoriques. Le premier chapitre se proposera d'expliquer comment, au fur et à mesure du temps et de son histoire, EDF et son image se sont assez naturellement construits autour de la question de la solidarité. Le second chapitre se concentrera sur la notion centrale de la thèse, à savoir la réputation. Nous insisterons ici sur le fait que la réputation est une représentation sociale partagée, provisoire et localisée, issue de processus d'évaluations sociales associés à un nom (ou marque, individu, produit, organisation, label, lieu). Ce chapitre analysera tout un ensemble de notions-sœurs à la réputation dans différentes disciplines. Le troisième chapitre présentera comment, pour EDF, les *Intermédiaires* aident à la compréhension entre des mondes : entre le service et le service public, entre le national et le local, entre le stratégique et l'opérationnel et surtout entre les clients et l'entreprise. Il sera mis en évidence la position organisationnelle « pivot » des *Intermédiaires* entre EDF et les clients particuliers qu'elle a à traiter lors du processus de solidarité de l'entreprise. Cette hétérogénéité est aussi une force et elle requiert une méthodologie faite de différents cas que nous verrons dès le début de la seconde partie.

Dans une seconde partie, à partir de notre paradigme de recherche de l'individualisme méthodologique, nous proposons d'expliquer la méthodologie que nous mettons en place pour recueillir les informations qui nous permettent de comprendre comment les *Intermédiaires* ont un rôle essentiel dans la construction des réputations locales. Si la thèse défendue est le rôle des *Intermédiaires* dans la construction de réputations, l'étude du phénomène de réputation sur un territoire local permettra également de démontrer la diffusion de ces réputations locales entre les sphères communautaires et des sphères plus « étendues ». Nous verrons dans un dernier temps que ces réputations locales, qui se diffusent à l'entre-deux, entre le micro et le macro, en passant par le niveau méso, entre le client particulier et l'entreprise en s'appuyant sur l'acteur *Intermédiaire*, voient naître une extension de leurs domaines d'action. Le quatrième chapitre aura pour objectif de débiter notre étude du territoire et de donner les éléments méthodologiques afférents à notre étude. Notre analyse du phénomène de « réputations locales » sera portée sur une articulation de cinq types de clients et des cinq *Intermédiaires* locaux. Ces derniers canalisent les tensions et les zones de conflit propices à la construction de la réputation. Il conviendra aussi de montrer le caractère hétérogène de l'organisation EDF et des clients en difficulté de paiement. Nous prenons le parti pris de faire un état des lieux non exhaustif des acteurs qui seront au cœur de notre étude empirique concernant la politique de solidarité et EDF. Nous commencerons enfin à débattre de l'idée que

la complexité sociale du territoire nécessite une méthodologie qui prend en compte l'hétérogénéité des deux groupements d'acteurs (EDF et les clients) que nous avons jusqu'à présent cités pour positionner notre idéal-type d'*Intermédiaires*. Nous défendrons ici la pertinence de chacun des cas dans une étude de la maille locale à travers le travail qui peut être effectué lors de la mise en place en actions concrètes de la politique de solidarité. Le cinquième chapitre aura pour but d'argumenter sur le fait que les acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, hors et dans EDF, ont un métier qui dépasse les missions qui leur sont à l'origine attribuées. En d'autres mots, leur rôle organisationnel va plus loin et est plus important que leur fonction. Cette position leur procure un ancrage social dans le réseau local et territorial si fort qu'il est propice à de l'« influence réputationnelle ». Cette influence est possible grâce à leur capital symbolique et leur capital social. Ils sont faibles en termes de statut professionnel mais riches de leur capital social et symbolique. C'est un élément qui transparaîtra ensuite jusqu'à la fin de la thèse. L'avant-dernier chapitre analysera de quelle manière, une « réputation locale », à l'échelle d'un petit territoire, se situe à la croisée des chemins de plusieurs sous-réputations constituées autour de chaque acteur *Intermédiaire*. En soi, la réputation n'est pas homogène sur un territoire. Localement, les *Intermédiaires* se retrouvent confrontés à des situations hors-procédure qui conduisent, *in fine*, à des jugements de leurs actions par les clients. Le jugement des clients porte particulièrement sur les attitudes des *Intermédiaires* quant à leur faculté à faire de la solidarité réelle, et, indirectement, sur la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale. L'attitude particulière des *Intermédiaires* conduit à l'harmonisation ou la distension de la réputation d'EDF en tant qu'entreprise solidaire aux yeux des acteurs du territoire. Enfin, dans le septième et dernier chapitre, nous verrons en quoi EDF n'est pas une entreprise comme les autres d'un point de vue local grâce aux actions des *Intermédiaires*. Grâce à l'attitude particulière de ces derniers, la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale reste harmonieuse dans des sphères sociales plus larges et elle dépasse ainsi le cadre circonscrit du département de la Haute-Vienne. Inversement, les auras nationale et numérique de l'organisation de cette même réputation s'immiscent dans le cadre de la localité lors des relations entre les clients et les *Intermédiaires*. Les enjeux locaux et les différentes réputations locales influencent la réputation nationale et inversement. Outre un lien d'influence et de résurgence sur la réputation locale des bonnes ou mauvaises actions de certains *Intermédiaires*, il sera mis en évidence l'importance de l'authenticité de leurs actions pour harmoniser la réputation sociale d'EDF.

Au final, à travers cette thèse, nous répondrons à la question de savoir de quelles façons les clients peuvent, ou pas, porter préjudice à EDF par l'instrumentalisation de sa réputation et sous quelles formes les *Intermédiaires* peuvent répondre à ces sollicitations. Nous nous

interrogerons aussi sur comment, en dehors de leurs attributions initiales, certains *Intermédiaires* arrivent involontairement à influencer positivement la réputation sociale d'EDF. Nous verrons enfin que, dans certains cas et sous l'effet des actions des *Intermédiaires*, la réputation peut aussi muer positivement en prestige pour l'organisation.

Partie 1

« Le chemin le plus long est le meilleur raccourci. »

31/01/2016

Un chirurgien, un professionnel qui fait ce qu'il pense avoir à faire

« Il faut le plus souvent regarder au-delà des évidences. »

14/02/2016

Un fermier, un autre professionnel qui fait aussi ce qu'il pense avoir à faire⁵⁶

⁵⁶ *Verbatims* de professionnels ordinaires ayant leur travail respectif mis en exergue dans le programme *The professionals* diffusé par la chaîne de télévision japonaise NHK World.

Partie 1: Cadre général de compréhension de l'impact du travail des *Intermédiaires* sur la réputation de l'entreprise EDF

Dans cette première partie, nous procéderons à une étude composée de trois grands chapitres afin de positionner au mieux le cadre général de la thèse. Pour ce faire, nous utiliserons, dans une très large mesure, une revue de la littérature à base d'ouvrages académiques et, dans une moindre mesure, des éléments de la presse écrite, des documents internes d'Électricité de France et ses archives. Cette partie se fondera donc sur des données essentiellement théoriques.

Maintenant que le problème et le cadre de notre travail ont été posés à travers notre introduction générale, il est temps de commencer l'élaboration de nos données de recherche nous permettant d'établir les bases scientifiques de notre étude sociologique. L'articulation que nous choisissons pour constituer cette partie tourne autour de trois objets. Le premier est le contexte organisationnel et ses facteurs de contingence. La prise en compte de ces éléments permet de mettre en perspective tous les *verbatim* que nous exposerons plus tard ainsi que de comprendre l'espace social dans lequel peuvent travailler les nombreux acteurs que nous avons rencontrés. Les mots et les actions des individus de la structure divisionnalisée EDF, que nous allons recueillir ou observer, n'ont souvent de sens que quand ils sont interprétés au regard de ce qu'est leur organisation. L'origine et l'histoire de cette entreprise notamment, mettant en lien la solidarité avec l'organisation, bénéficieront, dans le premier chapitre, d'une attention particulière. Le second objet que nous traiterons est la notion mère de notre thèse, la réputation. Nous verrons que ses contours peuvent être assez larges, notamment par la multitude d'approches qui permettent de l'aborder. Les réseaux sociaux sont notamment en train de redéfinir ces contours et, si nous ne prenons pas le temps de bien en travailler le contenu, cela pourrait amener notre écrit au raccourci récent qui en est souvent fait : l'e-réputation. La réalité de la réputation est, en effet, plus complexe – même si l'on ne reste que sur le registre local où interagissent des individus – et pleinement sociologique. Le dernier objet, permettant d'articuler notre recherche et que nous développerons à la fin de cette partie, concerne notre idéal-type sociologique, l'*Intermédiaire*. Acteur au cœur de notre démonstration, il nécessite une large revue de littérature théorique. Bien qu'un phénomène de désintermédiation soit observé en ces temps qui se veulent modernes, il semble que cet acteur, lien entre l'entité EDF et une partie de la clientèle particulière, soit plus que jamais au centre de nombreuses actions qui aboutissent à autant de jugements personnels. À ce titre, et en écho à notre problématique,

nous verrons, dans la seconde partie de thèse, l'impact non négligeable des *Intermédiaires* sur la réputation d'une entreprise aux yeux des clients, tant sur le territoire local que bien au-delà.

Dans cette partie, trois éléments, faisant office d'objets d'étude, auront donc un traitement qui posera les fondements de notre socle de connaissances. Ce dernier est une nécessité pour parfaire une analyse pertinente de nos terrains de recherche qui sera développée dans notre seconde partie.

Dans un premier temps, nous faisons le choix de privilégier une présentation historique de l'organisation EDF. Nous commencerons par en déterminer les aspects en lien avec les relations qu'elle entretient avec la clientèle. Ensuite, nous élaborerons un historique chronologique démontrant, au fur et à mesure des années, l'évolution du lien entre EDF et la notion de solidarité. Nous terminerons le premier chapitre autour de la professionnalisation de la solidarité et son penchant stratégique, la politique de solidarité.

Ensuite, il s'agira dans le deuxième chapitre de présenter la notion forte de notre thèse : la réputation. Nous contextualiserons cette dernière dans un moment historique tout autant qu'au sein d'une entreprise. En partant de ce qu'elle est dans un sens général, nous retravaillerons la notion de réputation en la confrontant à d'autres notions présentes dans la thèse telles que les notions de social, de territoire ou encore de confiance. Puis nous analyserons les éléments qui permettent de distinguer une construction des réputations dans les groupes sociaux du territoire. Nous concluons le chapitre avec un premier cas d'illustration portant sur le pôle de solidarité d'EDF.

Enfin, il sera nécessaire de lier la notion phare de cette thèse, la réputation, avec l'acteur central de notre écrit. Aussi, nous introduirons l'idéal-type que nous travaillerons par le biais d'une typologie tout au long de la seconde partie de cette thèse : les acteurs *Intermédiaires*. Ces acteurs, qui font le lien pour le compte d'EDF entre son territoire et sa clientèle particulière, démunie⁵⁷ ou non, seront examinés dans le troisième chapitre. Après avoir dessiné les contours de ce que sont les frontières organisationnelles, nous définirons précisément l'idéal-type organisationnel dont nous voulons étudier les interactions. À partir d'une revue de « processus clients », nous prendrons alors le parti d'intégrer dans cet idéal-type cinq cas d'*Intermédiaires* qui se positionnent tous à des niveaux distincts mais pertinents dans la relation avec la clientèle. Une illustration concrète conclura ce dernier chapitre, le cas du correspondant solidarité, figure intermédiaire du pôle solidarité.

⁵⁷ L'adjectif « démunie » est utilisé par moment dans cette thèse pour qualifier certains clients en difficulté vis-à-vis de certaines ressources. Il se rapporte à sa fragilité sociale tout comme à la faiblesse de ses actifs économiques qui ne lui permettent pas de payer son fournisseur d'énergie.

Chapitre 1 : années 1940 à 2014, de la constitution de l'établissement public EDF à la Société Anonyme, genèse d'une politique de solidarité d'entreprise

Dans ce chapitre, nous verrons qu'aujourd'hui si, pour EDF, le concept de politique de solidarité couvre toutes les dispositions et mesures que l'entreprise et ses parties prenantes⁵⁸ utilisent pour prévenir, supprimer ou atténuer les situations de détresse et les problèmes sociaux, au niveau individuel ou collectif, ou pour favoriser l'accès à l'énergie électrique des catégories les plus fragiles de la société, cette politique s'inscrit également dans un long processus de construction historique. Cette genèse, nous le verrons, revêt différentes formes et dépasse souvent le cadre organisationnel ; elle est également liée à une vision politique de la France et de ses outils de services publics. EDF, au même titre que l'État, pratique, avec les acteurs locaux du social, une redistribution coercitive des revenus et des richesses (Fond Solidarité Logement, TPN, place d'actions de sensibilisation aux économies d'énergie pour les publics fragiles, travail en partenariat avec les collectivités territoriales, les associations caritatives, etc.) dans le but non-avoué de faciliter le paiement des factures et d'accroître la médiation sociale "énergie". Il nous apparaît important ici d'expliquer comment, au fur et à mesure du temps et de son histoire, EDF et son image se sont assez naturellement construits autour de la question de la solidarité. Nous utiliserons pour ce faire les ouvrages qui retracent l'histoire d'EDF et du service public de l'énergie.

1. EDF et ses clients, une relation faite d'histoires

Nous verrons que, dans ses relations avec sa clientèle, l'entreprise EDF a, depuis sa création, porté un message d'accessibilité et de proximité. Avec une place unique dans le paysage de la France qui tient à son produit et à son histoire, elle est accessible à l'ensemble des habitants et consommateurs de l'Hexagone. Il n'est nul besoin d'être « citoyen » ou encore agent de l'entreprise pour participer aux histoires d'EDF. L'ensemble du peuple est concerné car elle est le fruit d'un long travail commun autour de ce bien collectif qu'est le produit électrique.

Retour aux origines

Déjà pressenties avant la Seconde Guerre mondiale, l'indépendance et la sécurisation de l'énergie électrique ont comme point de départ la création d'EDF, le 26 mars 1945, sous l'impulsion de la CGT (Confédération générale du travail) et du CNR (Conseil National de la Résistance), ainsi qu'une nationalisation massive de son réseau en 1946. Dès les origines, EDF

⁵⁸ Ces derniers sont les acteurs activement ou passivement concernés par une décision ou un projet lié à la politique de solidarité.

possède, tout comme ses agents, un statut bien particulier, des rapports de forte proximité et de mixité s'établissent entre les pouvoirs publics et les organismes représentant les personnels. La création d'EDF apparaît comme « le résultat d'un quart de siècle syndical » (Picard, Beltran, Bungener, 1985, p. 47) qui aboutira, entre autres, à ce que l'action sociale d'EDF soit financée à hauteur de 1 % du chiffre d'affaires de l'entreprise publique et à ce qu'EDF fasse figure de précurseur dans la place qu'elle accorde au dialogue social (Bonnet, 2012, p. 31). En complément d'un syndicalisme fort, principalement la CGT, la culture d'entreprise a été fortement empreinte d'éléments corporatistes dont Pierre Simon, président et président d'honneur depuis la création de l'entreprise jusqu'en 1977, a été l'un des symboles. Ni communiste, ni socialiste, ce diplômé X-Ponts a permis que les ingénieurs issus de son école et qui étaient cooptés décident de la manière dont l'action publique devait être envisagée. Par ce corps professionnel constitué et sa « méfiance des préoccupations mercantiles de l'industrie privée », une « déontologie de Service public de l'ingénieur des Ponts » a pu se développer (Picard, Beltran, Bungener, 1985).

Le changement d'histoires

Le changement dans la relation entre EDF et sa clientèle ne date pas de la modification du statut d'EDF, le 9 août 2004. À ce propos, malgré son nouveau statut de Société Anonyme (SA), l'entreprise reste détentrice d'une mission de service public. En réalité, on observe une évolution progressive de cette relation dans les discours et les pratiques communicationnelles de l'entreprise. À travers ce spectre, on s'aperçoit que, finalement, cette relation est la somme des représentations successives d'une certaine histoire de la France. Les interactions communicationnelles peuvent se lire en huit séquences principales et progressives.

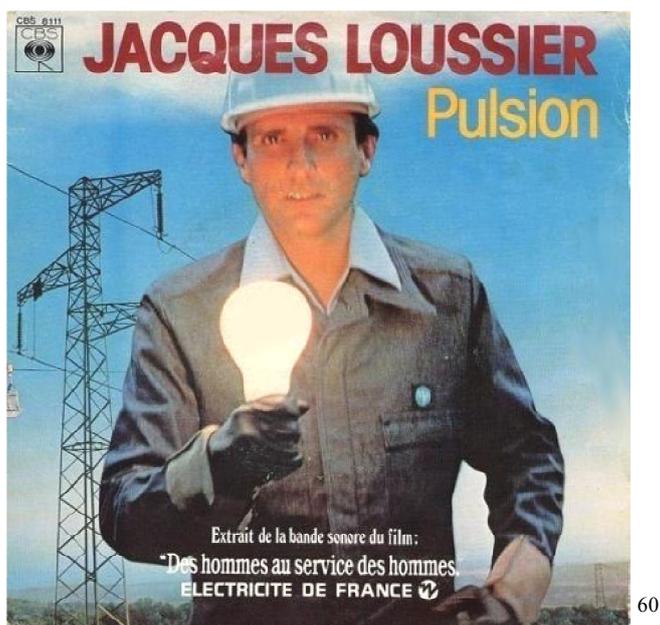
Dans un contexte où l'on mettait tout juste en place le système social du pays,⁵⁹ la première phase de la communication d'EDF en 1949 s'orientait sur la « reconstruction ». Il fallait à l'époque rebâtir le pays à travers la valeur du travail. La mise en place de nouveaux moyens de production électriques devait contribuer à remédier aux pénuries d'après-guerre et permettre le développement de l'économie nationale ; ainsi pouvions-nous lire sur la première affiche de l'entreprise : « Électricité de France travaille pour fournir au pays toute l'énergie électrique dont il a besoin ».

⁵⁹ Tout comme pour la création d'EDF, le Conseil national de la Résistance (CNR) a été un artisan de l'origine de la « sécurité sociale » française. Il avait intégré à son programme de 1945 « un plan complet de sécurité sociale, visant à assurer à tous les citoyens des moyens d'existence, dans tous les cas où ils étaient incapables de se le procurer par le travail, avec gestion appartenant aux représentants des intéressés et de l'État ».

Au début des années 1960, EDF oriente sa relation avec la clientèle sous l'angle de l'aide à la consommation (Bonnet, 2012, pp. 124-184). La reconstruction étant en passe d'être achevée, il devient alors important qu'EDF montre qu'elle démocratise son énergie pour tous, mais aussi les usages que l'on peut en faire. C'est l'heure où l'on incite à l'utilisation du fer à repasser et de la machine à laver. L'électricité permet la simplification de la vie des foyers ce qui confère à EDF une image de modernité et de confort.

C'est au tout début des années 1970 que la notion de « client » apparaît au détriment de l'« abonné ». Cette troisième phase se révèle être, en fait, le « tournant commercial » de l'entreprise (Picard, Beltran, Bungener, 1985, pp. 223-225). On commence à individualiser le service, on s'adapte aux goûts du client. Bref, EDF s'ajuste à la société postmoderniste qui l'entoure, société faite d'individus qui cherchent désormais, non plus à satisfaire des besoins, mais à se différencier (Baudrillard, 1970). Le client commence à être conscient des choix qui sont les siens et il réalise qu'EDF a des concurrents dans les autres sources d'énergie.

À l'orée des années 1980, la communication institutionnelle entre en action et ouvre une quatrième séquence de la communication d'EDF avec sa clientèle. Le slogan « Des hommes au service des hommes » est alors décliné sur différents supports : disques, affiches et clips publicitaires, et ce, durant plusieurs années. Les agents, appréhendés comme des gens compétents, sont ici proches du terrain et interviennent dans des lieux parfois très reculés. La performance technique des agents EDF reprend forme dans les fondements de l'entreprise qui prennent racine autour d'une « universalité et d'une ubiquité du service public » (Bonnet, 2012, p. 149). En cela, l'entreprise EDF se détourne quelque peu de la valorisation qu'elle a pu faire des valeurs individuelles du début des années 1970.



⁶⁰ Pochette du vinyle 45 tours du titre « Pulsion » par Jacques Loussier sorti en 1979.

Au début des années 1990, lorsque le public commence à peine à sortir de l'accident de Tchernobyl d'avril 1986 et se méfie encore de l'énergie nucléaire,⁶¹ EDF lance en boucle sur les chaînes télévisées une campagne publicitaire dédramatisant l'usage du nucléaire dans ses applications familiales, les objets de la vie courante ne sont « pas électriques mais...nucléaires ! ».

Bien des années plus tard et à partir du changement de direction opéré en Conseil des ministres le 1^{er} juillet 1998 par le gouvernement Jospin, EDF donne naissance à un document intitulé « Vers le client, le compte à rebours européen ». ⁶² Ce texte marque le début de la libéralisation progressive des marchés de l'énergie en Europe. Les valeurs de service public y sont présentées comme un avantage concurrentiel : « [Notre mission est de] desservir la collectivité nationale dans de bonnes conditions de qualité, de sûreté et de coût, contribuer, par ce qui nous concerne, aux politiques nationales visant à assurer l'indépendance énergétique de la France, l'aménagement du territoire et la lutte contre la précarité, garantir aux clients non éligibles l'égalité de traitement dans le cadre de la péréquation tarifaire et de la baisse des tarifs programmée. Tel est l'idéal qui soutient notre image, motive les agents et nous fait bénéficier d'une confiance particulière de la part des Français » ; cependant, en réalité et face à la concurrence européenne, le texte amorce une démarche de « marketing intégré » proche du précepte de Kotler⁶³ sur la création de la valeur : « Satisfaire et fidéliser le client grâce à la valeur fournie ». Le client sera alors fidélisé par l'intermédiaire des valeurs fondatrices d'EDF, la solidarité et l'équité dans le traitement, elles le rassurent sur le devoir de service public pour EDF. Malgré les profits, l'entreprise solidaire préexistera. Le document marque le début de la distanciation avec le syndicat fondateur car il faut « négocier avec les syndicats sans parti pris ». Cette impulsion sur les orientations de l'entreprise, si elle est en phase avec le « tournant commercial » des années 1970, entre en confrontation avec l'identité et les valeurs d'origine et remet en cause les missions et les dispositifs de service public de l'entreprise ainsi que les partenariats internes (syndicat CGT) et externes. La réputation devient aussi un enjeu local majeur :

« Nous voulons [...] nous affirmer comme un partenaire majeur des politiques [des collectivités locales] en étant disponibles et imaginatifs, engager une vraie concertation sur les projets d'équipement, tout particulièrement ceux qui relèvent des objections en matière d'environnement, veiller à la dimension communale de notre activité, là où se fait la réputation de l'entreprise auprès de ses clients. L'écoute des élus, des associations, des professionnels doit devenir une seconde nature. » ⁶⁴

⁶¹ 3 jours après la catastrophe de Tchernobyl alors que la nouvelle vient tout juste d'arriver en France, Pierre Pellerin, en tant que directeur du Service Central de Protection contre les Rayonnements Ionisants, intervient au journal télévisé du soir et déclare : « Cela ne menace personne actuellement, sauf peut-être dans le voisinage immédiat de l'usine, et encore ».

⁶² Document du 23 octobre 1998, à retrouver sur le site internet : www.assemblée-nationale.fr.

⁶³ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, *Marketing Management*, Pearson, 2009.

⁶⁴ *Ibid.*

Au début du siècle, l'énergéticien semble se positionner comme un acteur de son temps, proche des théories des parties prenantes dont nous avons précédemment fait la description. Il s'agit de la septième séquence. Le développement doit dorénavant être aussi « durable », les signatures publicitaires changent, ainsi le « Nous vous devons plus que la lumière » de 1997 se transforme en « Donner au monde l'énergie d'être meilleur » en 2001. Cet attrait de développement durable, qui est en lien direct avec la tentation éthique du capitalisme,⁶⁵ perdure d'ailleurs un peu plus tard avec le « Leader européen des énergies de demain » de 2005.



66

L'utilisation des thématiques liées à l'écologie est en fait un moyen de mettre en valeur les actions durables d'EDF sans entrer en contradiction avec ses valeurs fondatrices et ses nouveaux objectifs stratégiques et industriels hors des frontières de l'Hexagone. L'entreprise ajoute à sa communication institutionnelle une dimension environnementale, souvent perçue comme un discours fédérateur sur un « plus petit dénominateur commun » et adapté à tout type de public (Libaert, 2010, p. 59). Cette campagne globale que l'on peut *a posteriori* qualifier de *greenwashing*⁶⁷ ne fait pas référence au profond ancrage technique d'EDF dans le nucléaire.

La dernière séquence communicationnelle que nous identifierons est celle du changement statutaire. Durant cette phase préalable à l'ouverture à la concurrence, l'entreprise a mis un point d'honneur à réaffirmer ses valeurs de service public, telles que la continuité de service : « Lorsque l'on est agent EDF, c'est le jour, la nuit, la semaine, le week-end, l'hiver, l'été, par temps clair ou en cas de tempête. L'entreprise change, pas la disponibilité de ses agents », et

⁶⁵ Anne Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, La Découverte, 2007.

⁶⁶ Campagne de publicité d'EDF en 2005 : « Pour les générations futures, nous développons les énergies de demain ». Dans le texte, l'affiche précise : « Pour préparer l'avenir, nous mettons en service dès 2012 la nouvelle génération de centrale nucléaire, l'EPR. EDF, leader européen des énergies de demain ».

⁶⁷ « Greenwashing » ou « écoblanchiment » : procédé marketing utilisé par une entreprise dans le but de se donner une image éco-responsable. Souvent, l'argent est plus investi dans la publicité que dans de réelles actions environnementales.

l'égalité : « Nous sommes l'entreprise qui a relié tous les Français à l'électricité. Nous ne serons pas celle qui les prive du service public ». Ces axes sont formalisés dans le « Plan de service public d'EDF » signé par les différentes parties prenantes le 24 octobre 2005.⁶⁸



Même en devenant une Société Anonyme selon la loi du 9 août 2004, EDF s'est engagée à « ne jamais être une entreprise comme les autres », notamment en termes de « pacte social » et de « solidarité pour les plus démunis ». Les documents de communication sont orientés vers l'idée d'engagement formel et officiel – ils sont tous signés de la main du Président – de l'électricien et de ses acteurs sur la pérennité de ses valeurs, son identité tout comme sa proximité. On peut d'ailleurs y retrouver quelques similitudes graphiques avec les « ordres de mobilisation générale » de 1914 et de 1939, ou encore « l'appel à la résistance » de De Gaulle le 18 juin 1945. Dans ces documents, EDF prend soin de se démarquer des « autres entreprises » et d'éviter les mots tabous comme « libéralisation » ou « marché » qui lui correspondent pourtant bien à présent. Cette démarche est, en réalité, la conséquence d'une certaine méfiance⁶⁹ à l'égard du marketing et des entreprises (Lipovetsky, 1991, p. 245). Un an plus tard, lors de la campagne 2005, EDF présente sa « nouvelle identité » par la création de son nouveau logo. Un slogan y est apposé et auto-décrite l'entreprise comme proche de sa clientèle : « Vous êtes l'énergie de ce monde. Nous sommes fiers d'être la vôtre. ». L'organisation impose sa nouvelle identité et ses nouveaux codes couleurs en jouant sur la confiance que ses clients peuvent lui accorder comme ils l'ont fait par le passé. Pourtant, force est de constater que le lien avec ses pratiques antérieures se distend de plus en plus. Le contexte force peu à peu l'évolution de

⁶⁸ Voir l'annexe 6 : Le Plan de service public d'EDF d'octobre 2005.

⁶⁹ Les scandales du début des années 2000 comme Enron et Worldcom sont là pour nous le confirmer.

l'entreprise vers les pratiques du marketing. La création de la marque commerciale Bleu Ciel en 2007⁷⁰ – qui est une conséquence de l'ouverture à la concurrence sur le marché des clients résidentiels – en est une parfaite illustration. EDF serait-elle tentée de tuer sa marque au profit de Bleu Ciel, ainsi qu'Œdipe le fit avec Laïos ? La démarche de France Telecom, elle aussi une ancienne EPIC devenue Société Anonyme, peut être un exemple d'assassinat. Elle aussi avait troqué son vieux logo bleu foncé pour un autre teinté d'« Orange » et de « Bleu ciel ». France Telecom, entreprise historique des réseaux de télécommunication français, est confrontée, depuis quelques années, au suicide d'un certain nombre de ses employés. Ces faits sociaux ont, de toute évidence, des effets négatifs sur la réputation de la société. Autrefois étiquetée d'une image d'entreprise publique à consonance plutôt sociale, France Telecom se voit attribuer la responsabilité de suicides qui, pour beaucoup, sont devenus un symbole malheureux de la déliquescence du modèle social français. Un élément troublant est à relever : la marque Orange⁷¹ n'est pas assimilée à cette crise sociale majeure qui concerne directement ses employés. Pourtant, c'est sous le nom de la marque « Orange » que l'ensemble du groupe « France Telecom » apparaît depuis quelques mois à l'ensemble de ses clients.⁷² L'histoire du groupe (PTT, Minitel, etc.) semble être volontairement écartée par la communication institutionnelle, tout autant que celle des suicides et du malaise social moins valorisants pour la réputation de la société. Qu'en est-il à l'avenir pour EDF ? La thèse répondra également partiellement à cette interrogation. Néanmoins, nous entrapercerons ici le fait que la communication tente de relier plusieurs dimensions potentiellement contradictoires de l'image de l'entreprise telles que : solidarité et rentabilité, modernité et service public, ou encore, innovation et tradition.

L'évolution sociétale chez EDF

Dans cette entreprise où la thématique sociale est depuis longtemps présente, la notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise a émergé à la fin des années 1990. Tout d'abord mise en actes par la volonté d'embaucher des jeunes issus de tous les milieux sociaux, la politique sociétale a fait une réapparition dans le discours institutionnel par l'axe environnemental en 2001 puis, de manière plus globalisante, dans le slogan « Changer l'énergie ensemble » en 2009. Cette dernière campagne, qui mêle indistinctement agents et clients laisse apparaître des individus qui sont à la fois acteurs et parties prenantes de l'évolution de l'entreprise et de notre

⁷⁰ « Un petit logo avec un nuage. C'est joli sur la facture. » : propos tenus lors d'un entretien de Fabien Bonnet en 2011.

⁷¹ Elle était seulement, au départ, la marque commerciale de France Telecom en ce qui concerne les offres mobiles et internet. Orange est à l'origine une entreprise britannique chèrement achetée par l'opérateur français avant la bulle internet.

⁷² Delphine Cuny, *Comment France Télécom va devenir complètement Orange*, La Tribune, 05/04/11.

rapport à l'énergie. Elle est également une des manifestations du développement d'une relation au client vue comme un « partenariat » : « Ainsi, l'entreprise ne met pas seulement l'accent sur la relation qui se construit entre elle et ses clients mais insiste plutôt sur les parcours individuels de ceux qui, avec elle, sont acteurs du monde de l'énergie » (Bonnet, 2012, p. 199). Les différents partenaires – ce qui renvoie à la notion de *Stakeholder*⁷³ que nous avons décrite précédemment – internes et externes à EDF dans les territoires sont traités d'égal à égal et sur le registre d'une identité qui leur est commune. Chacun d'entre eux donne tour à tour un peu de sa personne dans l'objectif commun de « changer l'énergie ». Bonnet (2012, p. 203) souligne toutefois que cette utilisation visible du *Storytelling*⁷⁴ pour promouvoir la communication environnementale peut présenter un risque de perception pour EDF, entre la proposition d'un récit pouvant être vu comme une « confiscation de sens » et une certaine méfiance – les histoires racontées ont été très nombreuses avant – de la part du public sur la réalité des faits. Ce risque de perception, un flou d'image, vient de la multiplicité des messages communicationnels pas toujours cohérents et homogènes de la part de l'entreprise. Il y a donc un risque d'aggravation de phénomènes nocifs pour la réputation et pouvant s'accompagner d'un « effet boomerang » (Libaert, 2010, p. 93). Nous en reparlerons dans les chapitres suivants, notamment à travers la notion de décalage entre les « dire » et les « faire ».

2. Une histoire autour de la solidarité : de la fin du XIX^e siècle à la constitution de l'établissement public

La consommation du bien électrique français a suivi le mouvement de la consommation en France. D'un bien de luxe destiné à des clients plutôt riches d'avant-guerre, il s'est peu à peu démocratisé jusqu'aux années 1980 pour devenir un bien de consommation de masse et « presque » banal.

Du privé au monopole

Depuis les commencements de sa mise en réseau à la fin du XIX^e siècle, l'électricité, en France, était un bien qui était accessible majoritairement à des clients citadins qui découvraient peu à peu les usages mais aussi les avantages de cette énergie. C'est surtout à partir de la fin de la Première Guerre mondiale que le produit a répandu son emprise sur les territoires. On passe ainsi de 7 000 communes électrifiées en 1919 à plus de 36 500 en 1938.⁷⁵

⁷³ Nous retenons la définition de Freeman (1984, p. 46) qui considère la *Stakeholder* comme étant un « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

⁷⁴ Méthode de communication basée sur une structure narrative du discours s'apparentant à celle des contes et récits.

⁷⁵ www.erdf.fr/ERDF_Histoire

La solidarité naît de la volonté de s'intégrer dans les liens qui aboutissent à une dépendance réciproque entre des personnes, des groupes ou des communautés. Étonnamment, c'est sur ce mouvement de développement du réseau et sur les difficultés de continuer à alimenter leurs clients en cas de panne que les compagnies d'électricité de l'époque décident de se porter assistance, à travers des structures et contrats de concessions de réseaux et en adoptant les mêmes standards techniques. Il faudra attendre la grande dépression des années 1930 pour que cette solidarité technique et inter-entreprise s'ouvre aux clients sous la forme de modes de régulation des prix. Ces derniers étaient alors jugés particulièrement élevés dans certaines régions⁷⁶ par exemple très montagneuses pour un bien devenu, en quelques décennies, indispensable à la vie quotidienne et accessible à tous. Les prix payés par les clients défavorisés par leur localisation devaient être compensés par ceux qui habitaient dans des lieux où l'acheminement de l'électricité ne posait pas de problèmes techniques et donc coûtait, *a priori*, moins cher. Après des tarifs maxima imposés par un décret en 1919, une importante concertation entre les parties prenantes eut lieu en 1934 et fut centrée sur les disparités des conditions tarifaires entre compagnies, les discussions conduisirent aux décrets-lois du gouvernement Laval.⁷⁷ L'État fixera dorénavant les tarifs au niveau national et encadrera les écarts de prix entre les zones de densité différente dans le but de les réduire progressivement jusqu'à aujourd'hui. La phase embryonnaire de la péréquation tarifaire vient de naître. En 1938, l'État intervient déjà pour l'intérêt général.

La France se dote d'un plan d'interconnexion national pour porter l'électricité dans toutes les régions du territoire sur un réseau dense, de plus en plus unifié, et qui, malgré les contraintes inhérentes à la superficie et la topologie du territoire français, est doté d'un grand système d'interconnexion. Le réseau français de l'électricité est le plus dense du monde, avec 22,5 km de lignes de plus de 100 000 volts pour 1 000 km² (contre 5 km pour les États Unis, 15 pour la Grande-Bretagne et 18 pour l'Allemagne).⁷⁸

Naissance du monopole

La Seconde Guerre mondiale et l'Occupation ont mis à mal le réseau français d'électricité. Les retards et le désinvestissement aboutissent à un réseau instable du fait de nombreuses coupures et les équipements sont encore incomplets dans certaines campagnes françaises. À la libération, il faut agir. Parmi les choix qui s'offraient aux décideurs, et notamment, au Conseil

⁷⁶ François Bafôil, Ferenc Fodor et Dominique Le-Roux, *Accès à l'énergie en Europe, les précaires invisibles*, Les Presses Sciences Po, 2014, p. 91.

⁷⁷ Dominique Finon, *La variété des trajectoires institutionnelles de l'électrification dans les pays développés*, Séminaire de l'Institut du développement durable et des relations internationales à Paris le 14 janvier 2005, p. 27.

⁷⁸ www.erdf.fr/ERDF_Histoire

national de la Résistance, c'est la nationalisation qui fut préférée. On peut expliquer cette option par le fait que les intérêts privés suscitaient de la défiance après un certain nombre de faits de collaboration sous le régime de Vichy. Il y avait donc « la croyance que la gestion d'un bien public ne pouvait être confiée à des intérêts privés pour des raisons de sécurité », ⁷⁹ croyance à laquelle on pouvait ajouter des doutes quant à la capacité technique des acteurs privés. La loi du 8 avril 1946 est votée dans un certain consensus par 512 voix contre 64. Le chef du Gouvernement provisoire, le Général de Gaulle, avait déclaré que « les grandes sources de richesse commune [...] seraient exploitées à l'avantage de tous ». ⁸⁰ Ce propos traduit bien l'essence de cette loi, il faut répondre au respect de l'intérêt général. Elle pose, en l'occurrence, les fondements des grands principes de service public à la française que sont l'obligation de desserte de tous les consommateurs, l'égalité de traitement, notamment à travers la péréquation tarifaire, et la satisfaction au moindre coût des besoins en électricité des clients. L'électricité devient nationale.

Si l'on considère qu'une politique de la solidarité passe par un « devoir de solidarité » entre les membres d'une même société et vise à diminuer les inégalités sociales menaçant la cohésion sociale, on peut dire que cette période à la sortie de la Seconde Guerre mondiale sert profondément ces valeurs-là. Les individus de l'époque qui étaient installés aux postes à responsabilité défendaient des intérêts communs, ceux de la nation. Sa cohésion dépend en effet de « la volonté de tous de vivre en commun ». ⁸¹ La solidarité était aussi présente dans l'idée qu'une entreprise d'État devait « assurer » un même service commun à plusieurs personnes. L'entreprise prenait ses responsabilités avec ses engagements de service public tout en diminuant les risques, comme celui de la coupure d'électricité qui était assez fréquente à l'époque. L'assurance devient sociale car la collectivité « se rend compte de l'idée de communauté dont les membres se reconnaissent suffisamment de liens communs pour accepter de supporter ensemble le risque qui pourrait survenir à l'un d'entre eux ». ⁸² EDF diminuait aussi les risques des individus en produisant l'énergie à un même prix socialement acceptable. Le parallèle peut être fait avec la Sécurité sociale créée à quelques mois d'intervalle. Dans cette comparaison, on ne cherche pas à protéger le cadre de vie des Français contre le prix des dysfonctionnements ou des iniquités de réseaux mais plutôt à protéger « les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité

⁷⁹ François Bafoil, Ferenc Fodor & Dominique Le-Roux, *Accès à l'énergie en Europe, les précaires invisibles*, Les Presses Sciences Po, 2014, pp. 90-91.

⁸⁰ Électricité de France, *L'histoire d'EDF*, 1994, p. 12.

⁸¹ *Le Petit Robert*, Édition 2011, p. 1672.

⁸² Francis Kessler, *Qu'est-ce qu'un risque social ?*, Encyclopédie de la protection sociale, Éd. Liaisons-Economica, 2000, p. 244.

de gain, à couvrir les charges de maternité et les charges de famille qu'ils supportent. ».⁸³ Même si les clients d'EDF qui paient leurs factures n'assurent pas encore la redistribution indirecte de leur argent aux foyers démunis, la péréquation tarifaire est re-légitimée en 1946. Les foyers favorisés par leur localisation géographique paieront l'électrification et compenseront les différences de prix d'acheminement pour les foyers plus défavorisés du point de vue de leur localisation sur le territoire. La France de 1946 adhère massivement à la notion de Service Public, les décideurs d'EDF, l'État et la CGT partagent l'identification à la nation et à l'intérêt général.

3. Une histoire autour de la solidarité entre 1946 et le début des années 1980 : d'une ère de croissance à la mutation génétique d'EDF, une politique de solidarité encore absente

Les gains de productivité n'ont cessé de se réaliser après la guerre. Cette période de croissance, qui conduira à une ère d'abondance, ne peut cependant pas être détachée de ses liens de responsabilité quant aux changements qui vont s'opérer dans la société : un pétrole plus cher, une politique industrielle qui va se transformer et une économie bientôt en berne.

De la croissance et du Fordisme

De 1946 à 1965, la reconstruction, et la dynamique de croissance qui a suivi, ont permis un certain nombre de changements sociaux. L'urbanisation s'est accentuée et la démographie a connu une croissance sans précédent. La hausse du niveau de vie a largement profité à la classe moyenne et une très grande majorité de la population peut maintenant commencer à consommer de l'électricité. La « fée électricité » est devenue, au fil des années, un outil essentiel aux usages domestiques ; c'est le cas de la machine à laver ou du fer à repasser. L'essentiel est de consommer, les augmentations régulières des salaires le permettent. Tous les ingrédients du compromis économique et social vertueux sont présents durant ces années qui ont suivi la guerre : une forte croissance économique, des gains substantiels de productivité qui aboutissent à une augmentation des salaires et donc à une consommation en perpétuelle progression. Ce régime d'accumulation extensive a vu très tôt la naissance de logiques commerciales. On retrouve la création de fichiers commerciaux dès la fin des années 1950 et la mise en place d'un plan quadriennal d'action commercial dès 1961. Ces méthodes seront poursuivies dans les décennies suivantes. Dans ces outils commerciaux d'EDF, la solidarité est, pour le moment, absente car il faut monter en puissance le réseau, notamment grâce aux

⁸³ Article 1er de l'ordonnance du 4 octobre 1945 relatif à l'organisation de la Sécurité sociale.

barrages hydrauliques. Le terme de « client » se substitue à celui d'« usager » dès 1960 dans les notes internes de la direction d'EDF, au même titre que celui de « rentabilité » commence à remplacer parfois celui de « service public ». ⁸⁴

La société fordienne, qui était à son apogée dans les années 1945-1965, devait paradoxalement sa naissance à la mise en application des travaux d'Adam Smith concernant la division du travail et la solidarité qu'elle nécessitait. ⁸⁵ En effet, la spécialisation des rôles et des tâches dans les nouvelles sociétés industrielles ne pouvait aboutir qu'à un lien de dépendance réciproque, non réflexive et non volontaire. Émile Durkheim également avait insisté sur les effets moraux et sociaux auxquels la division du travail pouvait conduire, autrement dit la solidarité :

« Nous sommes ainsi conduits à considérer la division du travail sous un nouvel aspect. Dans ce cas, en effet, les services économiques qu'elle peut rendre sont peu de chose à côté de l'effet moral qu'elle produit, et sa véritable fonction est de créer entre deux ou plusieurs personnes un sentiment de solidarité. » ⁸⁶

Comme Henry Ford l'a montré avec sa politique de rémunération à « five dollars » par jour, ⁸⁷ la solidarité résulte bien d'une articulation comprise entre la question économique et la question sociale. ⁸⁸ Les identités professionnelles d'EDF sont profondément tournées vers la solidarité organique et les logiques de corps pour le maintien de l'organisation et des emplois de l'Établissement Public Industriel et Commercial. Les différents combats de la CGT et des agents EDF « non encartés » ⁸⁹ depuis ces années d'après-guerre pour la défense des services publics témoignent de l'emprise de la solidarité chez EDF même si elle ne se traduit pas encore dans les faits en politique de solidarité pour les clientèles en difficulté de paiement. En période de forte croissance, la proximité des intérêts économiques de différents groupes sociaux de l'époque ne le permet pas encore.

Du tournant nucléaire au choc pétrolier

Alors que le parc de sites de production d'électricité est très majoritairement composé de centrales thermiques et de barrages hydrauliques, un certain nombre d'études montrent les limites de ce modèle à moyen terme. L'État français pressent, en 1970, le futur choc pétrolier de 1974 et lance un Plan prenant effet entre 1971 et 1975, pour se lancer dans un programme visant à produire de l'électricité à partir d'une production majoritairement composée de centrales nucléaires. L'ADN de l'entreprise industrielle qui est directement liée à ses modes de

⁸⁴ Archives EDF à Blois.

⁸⁵ Adam Smith, *La richesse des nations*, Flammarion, 1999. (1^{ère} édition 1776).

⁸⁶ Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2008 (1^{ère} édition parue en 1893).

⁸⁷ Henri Ford décide en 1914 de doubler le salaire de ses ouvriers en réponse à l'absentéisme et au sentiment d'aliénation au travail. Peu après, il affirma qu'il n'avait jamais autant réduit ses coûts de production qu'en doublant le salaire des ouvriers de ses chaînes de fabrication.

⁸⁸ Claude Giraud, *De l'épargne et de la dépense*, L'Harmattan, 2008, pp. 176-177.

⁸⁹ C'est la convergence d'intérêts qui rend parfois cette situation possible.

production est profondément modifié. Le tournant du nucléaire ne sera jamais vraiment remis en cause par les différents gouvernements qui se sont succédé jusqu'aux années 2000. Dans les années 1970, l'électricité, toujours symbole de modernité pour les clients en comparaison du charbon, le bois ou le pétrole, est plus que jamais en demande croissante, notamment en matière de chauffage. Elle est considérée comme pratique et propre ; l'État encourage largement ce nouvel usage en période d'enchérissement des coûts des énergies fossiles, comme lors du plan Messmer en 1974. Cette période met, pour la première fois de son histoire, l'entreprise EDF sous le feu de critiques. À partir de ces années, son image se trouve au centre d'un certain nombre de controverses dans l'opinion publique et auprès des récents mouvements anti-nucléaires.⁹⁰ Cependant, sa situation monopolistique ainsi que les gains de productivité qu'elle a pu, à partir de ce choix stratégique, redonner à sa clientèle et au pays, n'ont eu que des impacts très faibles sur son image.

On s'aperçoit, dans les années 1970, que la crise pétrolière aura permis l'augmentation de l'importance de l'énergie électrique dans le pays et bientôt dans les territoires français. La suprématie de ce mode d'énergie ne sera plus remise en question dans le milieu domestique. Dans le même temps, la crise en cours n'impacte pas, pour le moment, le commerce d'EDF. La croissance de la consommation d'électricité suit toujours la tendance qu'elle avait auparavant : un doublement tous les dix ans.⁹¹

D'un changement économique à un changement de société : terrain de germination de la solidarité en matière d'énergie

En 1979, EDF lance sa première campagne institutionnelle « Des hommes au service des hommes ». Pour EDF, il ne s'agit plus alors de promouvoir son produit « électricité » ou ses services comme une communication de marque classique mais de mettre en valeur l'image de l'entreprise en ciblant ses clients et ses partenaires nationaux et locaux. Le message se centre non plus sur l'encouragement à la consommation mais sur le « service » et l'« homme ». Le lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes et qui fait l'essence même de la solidarité trouve d'ores et déjà un premier canal d'expression. Cette campagne sera suivie, en 1980, par « Dans votre région, des hommes au service des hommes » et, en 1981, par « Des hommes au service de votre avenir ». Dès cette période, EDF cherche à rassurer ses clients de sa présence à leurs cotés au quotidien comme au futur, où qu'ils soient.

⁹⁰ Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*, La découverte, 1989.

⁹¹ Électricité de France, *L'histoire d'EDF*, 1994, p. 40.



92

Ce changement de communication suit la crise économique car la hausse de consommation d'énergie marque le pas. Même si les usages continuent à croître, il s'agit, et pour la première fois, de proposer des services et des solutions qui visent à l'économie des ménages en matière d'énergie. Ces services à la clientèle se déclinent pour le client afin de répondre à ses besoins de consommer différemment, notamment lorsqu'il se tourne vers des énergies alternatives en matière de chauffage. Le message est le suivant : « Plus d'usages de l'électricité, moins d'électricité par usage ».⁹³ La structure interne de l'entreprise change, la « Direction de la Distribution » disparaît au profit d'« EDF SERVICES ».

Le changement économique qui a suivi les deux crises pétrolières de 1973 et 1979 a profondément changé la société. Si les maisons et les immeubles ont commencé à viser l'efficacité énergétique et que l'heure est venue à la sobriété, c'est la société et l'économie française tout entière qui se sont profondément modifiées. Le changement d'heure a débuté dès 1975 pour réaliser des économies d'énergie, le chômage est devenu de masse et la croissance est désormais restée faible. La politique économique de la France reste démunie devant la stagflation. Dans ce contexte, les clients d'EDF, et Électricité de France elle-même, sont directement impactés. Les changements environnementaux et macro-économiques s'imposent aux Français dans leur façon de consommer et la précarité notamment énergétique a donc les éléments nécessaires à son développement.

⁹² Campagne "Des hommes au service des hommes" d'EDF entre 1979 et 1982.

⁹³ Électricité de France, *L'histoire d'EDF*, 1994, p. 41.

4. Une histoire autour de la solidarité : du début des années 1980 à 2000, le tournant modernisateur et une mise en place embryonnaire d'une politique de solidarité

EDF, dans l'air du temps

La relation entre l'État et l'entreprise EDF a été, depuis le début, encastrée dans une logique d'intérêts communs et parfois aussi contradictoires. L'État a eu besoin d'EDF pour le développement d'une offre à un tarif raisonnable pour tous et au même prix. Il attend de l'entreprise qu'elle devienne l'agent d'exécution de la politique énergétique du pays, particulièrement lors du choix du nucléaire dans les années 1970. Il en allait de l'intérêt déclaré de la nation, et notamment, de sa politique industrielle. EDF, quant à elle, est une entreprise dont le PDG est nommé aux plus hautes instances de l'État et qui a une légitimité particulière qu'elle tire de son actionnariat encore très largement public. Cette légitimité complète largement celle qui est fondée sur l'intérêt national émanant de la loi de 1946 et du statut qui en découle : « Notre légitimité vient de la loi de nationalisation ». ⁹⁴ En 1980, même si cette implication de l'État peut, de l'aveu même des dirigeants d'EDF, faire en sorte qu'EDF soit un agent d'exécution de l'État : « Nous sommes un service public au service du gouvernement. Le conseil d'administration et le directeur général sont révocables sur un signe de tête », ⁹⁵ l'entreprise tire parti des tarifs qui sont fixés par son régisseur et propriétaire. De même, les choix d'investissements, gages de profits futurs plus importants pour l'entreprise comme pour la France, sont eux aussi décidés par l'État. Le statut si spécifique d'EDF nous permet de comprendre dans le début des années 1980, quels effets a pu avoir l'arrivée, pour la première fois sous la V^e République, du parti socialiste à la tête de l'exécutif. L'imbrication de valeurs sociales pour l'État a été un élément facilitateur pour la création de la première convention « Pauvreté-Précarité » en 1985. Cet élément est toutefois à pondérer dans son influence avec d'autres comme la décentralisation et la construction européenne qui ont été essentielles à partir des années 1980.

Le début de la notion de territoire pour l'État et pour EDF

La politique de solidarité d'EDF est, nous l'avons vu, intimement liée à l'État français. Ce fut également le cas lorsque l'État a modifié sa structure de décision, en particulier en matière de politique sociale lors de la régionalisation. La loi Defferre de 1982 visait à la décentralisation des pouvoirs de décision. L'« Acte 1 » de la loi de décentralisation attribuait à partir de cette période la compétence de l'« action sociale et du logement » au département. Le

⁹⁴ Michel Wieviorka & Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*, La découverte, 1989, p. 85.

⁹⁵ Michel Wieviorka & Sylvaine Trinh, *Op. cit.*, 1989, p. 69.

Service social, la Prévention sanitaire, le Conseil départemental pour le logement ou encore les Plans pour le logement des défavorisés dépendaient dès lors des décisions des Conseils généraux. Dans une époque où le paysage politico-institutionnel change, le contact avec les élus redescend plus encore des arcanes centraux du pouvoir vers les élus locaux. Le dialogue doit alors se faire sur le territoire avec les pouvoirs locaux, très sensibles aux questions sociales auxquelles sont confrontés de plus en plus d'administrés. EDF avait anticipé ce mouvement de régionalisation puisque l'entreprise avait déjà réadapté son slogan « Dans votre région, des hommes au service des hommes » en 1980. Face à la précarité d'une partie de la clientèle et aux demandes des élus, EDF se propose alors d'être un « acteur important du développement local parfois bien au-delà de ses compétences propres ».⁹⁶ Cet ancrage local se caractérise par des créations d'emploi et des initiatives de développement et vise donc à prendre toute sa part, en tant qu'acteur majeur du territoire, dans la prise en compte des difficultés locales.

Depuis le début des années 1980, le nouveau découpage territorial n'est pas sans poser quelques problèmes, particulièrement en matière de cohérence globale des actions sur le territoire. La structure originellement centralisée et très hiérarchisée de l'électricien a abouti à des difficultés de coordination interne dans les actions qui sont menées. Les découpages internes changent d'une direction à l'autre⁹⁷ et peuvent « brouiller » les actions et les messages auprès des élus locaux. Étonnamment, ce phénomène est toujours bien réel trente ans plus tard car de nombreuses parties prenantes du territoire nous l'ont décrit.

Un vent de solidarité (mécanique)

À partir des années 1980, tout au long des années 1990 et jusqu'au milieu des années 2000, les crises économiques ne désarment pas. Chômage et renchérissement du prix de l'énergie amènent un certain nombre de ménages plus modestes à faire des arbitrages dans le paiement de leurs factures. L'individualisme semble avoir eu toute sa place à partir des années 1980. Pour définir l'individualisme, nous nous référons à l'anthropologue Louis Dumont⁹⁸ qui oppose l'état d'esprit d'individus égaux et libres dans notre modernité⁹⁹ à l'esprit des « sociétés anciennes où régnait une compréhension foncièrement inégalitaire et hiérarchique du lien entre les hommes, avec la subordination¹⁰⁰ à la société des éléments et parties la composant ».¹⁰¹ Pourtant dans cette situation particulière, c'est la solidarité dite « mécanique » qui semble

⁹⁶ Michel Wieviorka & Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*, La découverte, 1989, p. 71.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Louis Dumont, *Homo Hierarchicus. Le système des castes et ses implications*, Éditions Gallimard, 1966.

⁹⁹ Louis Dumont, *Homo Aequalis, I. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Éditions Gallimard, 1977.

¹⁰⁰ Louis Dumont, *Homo Aequalis, II. L'idéologie allemande. France-Allemagne et retour*, Éditions Gallimard, 1991.

¹⁰¹ Olivier Bobineau, « La troisième modernité, ou "l'individualisme confinitaire" », *SociologieS*, Théories et recherches, 06/07/2011.

l'emporter. Si cette solidarité se caractérise chez EDF par la création du Fonds Solidarité Énergie (FSE) dès le milieu des années 1980,¹⁰² d'autres dispositifs étatiques nous permettent de relever un « vent nouveau » de solidarité dans la société française. La loi n° 88-1088 institue, dès la fin 1988, le Revenu Minimum d'Insertion. La loi n° 90-449, dite « Besson », de 1990 cherche à garantir la possibilité, pour une personne en difficulté de paiement, d'accéder à une aide de la collectivité pour se maintenir dans son logement. Le FSL, qui sera plus tard lié à EDF, peut être activé. En 1992, la loi n° 92-722 adjoint un dispositif national d'aide et de prévention pour faire face aux dépenses d'électricité¹⁰³ qui dit que « toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières du fait d'une situation de précarité a droit à une aide de la collectivité pour accéder ou préserver son accès à une fourniture d'eau et d'énergie ». Deux chartes « Périssol » de novembre 1996 viendront compléter les textes déjà existants pour prévoir les conditions du maintien de l'électricité et le traitement social des impayés.

Plutôt qu'une « solidarité mécanique » au sens de Durkheim, Pierre Bauby préfère parler d'une « solidarité ciblée » qui fait son retour en force au cours des années 1980. Selon lui, la nécessité d'aider les plus démunis de la société « s'impose alors majoritairement et gagne du terrain dans toutes les catégories ».¹⁰⁴ Cet esprit de solidarité se retrouve mis en application chez EDF par différents dispositifs et se manifeste dans des sondages d'opinion au début des années 1990. Ainsi, selon l'Observatoire « Électricité et sociétés » d'EDF, en 1992, 57 % des sondés estiment qu'il n'est pas normal qu'EDF coupe l'électricité aux personnes qui ne paient pas leurs factures, de même, 72 % estiment que les personnes qui font l'objet d'une coupure n'ont pas les moyens de payer les factures. Enfin, ce panel considère, à 31 %, qu'EDF est un service public et devrait les prendre en charge.¹⁰⁵

La précarité énergétique et les difficultés de paiement de l'énergie, non pas une naissance mais une reconnaissance

Au regard de ce que nous venons de décrire, les phénomènes de précarité vis-à-vis de l'énergie semblent naître avec les crises des années 1970 et 1980 et être liés au chômage de masse. Il convient de relativiser ces propos. Les difficultés à se chauffer ou à éclairer son foyer ne sont pas récentes. Les anciens se souviennent des difficultés à trouver du charbon ou du bois de chauffage ; ils n'ont pas oublié les tickets de rationnement des bougies en 1946. L'appel de l'Abbé Pierre en 1954 est aussi là pour nous rappeler que les conditions de vie ont

¹⁰² De l'ordre de 6 millions d'euros en 1987 sous l'intitulé des conventions « pauvreté-précarité », les Fonds Solidarité Énergie ont atteint plus de 40 millions d'euros en 2000 et changeront de nom dans ces mêmes années au profit du FSL.

¹⁰³ Didier Chérel, Maîtrise de l'énergie et lutte contre l'exclusion : rôle de l'ADEME et perspectives d'action, note de synthèse de l'ADEME de février 2006.

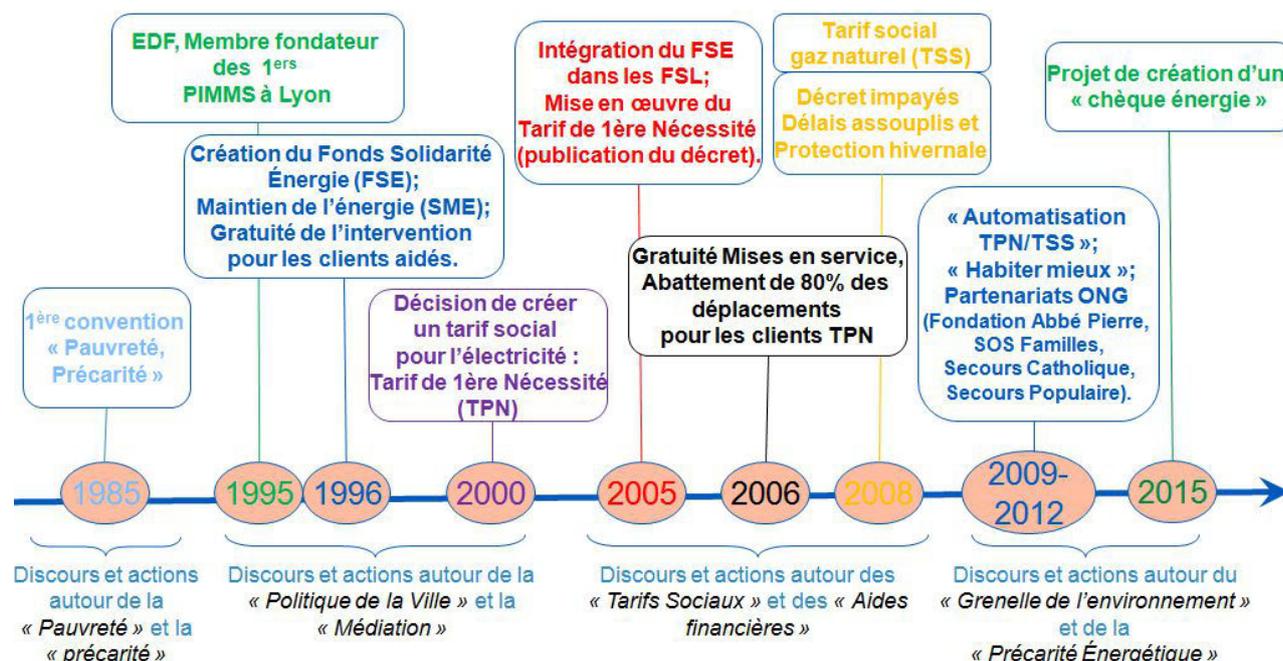
¹⁰⁴ Pierre Bauby, *Électricité et société*, Les cahiers de la prospective, InterEditions, 1994, p. 112.

¹⁰⁵ Pierre Bauby, *Op. cit.*, 1994, p. 113.

heureusement été améliorées depuis lors. Le chiffrage des statistiques officielles confirme cela. Lorsque l'on observe les chiffres de l'INSEE, on s'aperçoit que la pauvreté a baissé des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990. Elle est ensuite restée plutôt stable jusqu'au début des années 2000.¹⁰⁶ En réalité, nous le voyons, c'est la perception de la société qui a changé ; la précarité pour la société, comme pour EDF, est devenue moins acceptable entre les années 1980 et 1990. Les conditions de vie précaires sont davantage reconnues par les organisations comme EDF ou par les institutions. Chacun tente alors de trouver les outils les plus efficaces pour en diminuer les effets. Cet équilibrage entre compétitivité et profit d'une part et les hommes et l'intérêt général d'autre part a conduit l'entreprise EDF à se positionner, dans les années 1990, comme une entreprise « citoyenne ». L'emploi, et plus tard la défense de l'environnement, amènent à penser que l'énergéticien reconnaît devoir supporter les conséquences sociales et environnementales de ses actes.¹⁰⁷

La construction d'une précarité énergétique pour EDF

Depuis près de trente ans, les pouvoirs publics ont engagé une politique de solidarité en direction des clients démunis. L'entreprise EDF, tour à tour, a été proactive en la matière (1^{ère} convention « Pauvreté, Précarité » en 1985, les partenariats avec les ONG) ou a suivi les réglementations (automatisation du TPN, protection durant la période hivernale). Ci-dessous, la frise « construction d'une politique de solidarité » se propose de retracer les différentes étapes clefs qui ont abouti au discours sur la précarité énergétique que nous utilisons dans la thèse.



¹⁰⁶ Pour information, un individu est considéré comme pauvre quand son niveau de vie (après impôts et prestations sociales) est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil habituellement utilisé était de 50 % du niveau de vie médian en France. Les données ont été compilées par l'Observatoire des inégalités sur le site www.inegalites.fr

¹⁰⁷ Pierre Bauby, *Électricité et société*, Les cahiers de la prospective, InterEditions, 1994, p. 116.

5. Une histoire autour de la solidarité : de 2000 à 2007, le tournant de la libéralisation, quelles conséquences pour la solidarité chez EDF ?

L'Europe, ses opportunités et ses contraintes

Depuis les années 1980, l'Europe en tant qu'espace économique s'est construite peu à peu. Elle est une terre de nouvelles conquêtes pour EDF et elle l'aide à poursuivre son développement et ses ambitions de croissance. On peut souligner quelques rachats qui ont eu lieu durant cette période : au Royaume-Uni, British Energy ainsi que SWEB Energy et SEEBOARD qui aboutissent à la création d'EDF Energy en 2002 ; plus récemment, l'italien Edison, 2^e producteur d'électricité du pays. Cette croissance dans le marché unique européen ne saurait cacher le fait que, sur son territoire national, sa société sœur Gaz de France, avec laquelle elle avait jusqu'en 2004 partagé une direction « EDF GDF Services », se positionne depuis sa fusion avec Suez en 2007 en tant que concurrent. Le monopole du domaine électrique, marché différent de nature avec le gaz, laisse peu à peu place à un duopole qui maintient toutefois une domination sans partage.

Bien que l'entreprise ait répondu aux différentes inquiétudes de Bruxelles dans les années 1990 avec l'argument selon lequel les termes d'« entreprise » et de « service public » n'étaient pas contradictoires, le modèle EDF, dans sa structure actuelle, a été fortement remis en cause par l'Administration Européenne et la déréglementation générale du marché de l'énergie. Après son changement de statut d'EPIC à Société Anonyme en 2004,¹⁰⁸ l'entreprise a ouvert une partie de son capital en 2015. Au début des années 2000, l'« Europe électrique » devient une réalité : elle est basée sur de nombreux textes et directives depuis vingt ans, sur un réseau interconnecté partout en Europe qui permet l'échange et donc la concurrence entre les différents pays. L'électricité s'échange et se négocie en bourse comme un produit de consommation courante.

Selon les rédacteurs des différents traités, cette libéralisation n'est pas une fin en soi. Elle a un objectif vertueux qui est de rendre aux consommateurs européens les fruits de la concurrence en termes de gamme de produits et de prix moins élevés. Cela est, en théorie, rendu possible du fait de l'émulation entre les entreprises du secteur et de leur recherche permanente de gains de productivité. Dans ce contexte, les « clients démunis », appelés autrefois les « usagers

¹⁰⁸ Nous verrons dans notre chapitre 6.5, qu'en cet instant de 2004, elle a entamé un processus de dépossession de ses légitimités (inhérentes à son statut d'entreprise publique d'État et dont nous expliquerons ses huit composantes dans ce même chapitre 6). L'ouverture au marché d'EDF a fait de sa réputation sociale une terre à enjeux pour les clients et les parties prenantes. Un phénomène de « big bang » réputationnel a été rendu possible. Le passage en « Société Anonyme » a notamment changé la manière avec laquelle l'entreprise traitait la question sociale d'une partie de sa clientèle et aussi amené à l'arrivée de nouveaux *Intermédiaires*. Au final, localement, c'est bien la réputation sociale d'EDF qui peut, soit tendre vers de l'harmonisation, soit déboucher vers de la distension.

vulnérables », voient une certaine reconnaissance de leur existence à l'échelle européenne dans le terme de *Fuel Poverty*.¹⁰⁹ Ce terme, à l'origine utilisé en Angleterre, est à présent utilisé par le plus grand nombre en Europe depuis l'ouverture des marchés à la concurrence.

Le schéma libéral et ses étonnantes conséquences pour la solidarité

Nous l'avons vu, le schéma libéral a abouti à une attaque frontale contre la gestion monopolistique des réseaux énergétiques en France. Le libéral est celui qui exige de l'État qu'il brise une tradition, celui du monopole d'EDF, et qui le contraint à rendre la liberté de choix du fournisseur d'énergie. Néanmoins, cette vision politique a notamment abouti à l'exigence de séparation des activités et structures d'EDF et de GDF car elle se fonde sur le principe de la libre concurrence entre les industries. Ce dogme qui, à l'échelle européenne, a été profondément inspiré d'auteurs libéraux tels que Karl Popper,¹¹⁰ Friedrich Hayek¹¹¹ ou encore Milton Friedman,¹¹² a également eu pour conséquence, chez EDF, de séparer ses structures entre le commercialisateur (EDF) et les distributeurs (Réseau de Transport de l'Électricité (RTE) pour la haute tension et la très haute tension et ERDF pour les moyenne et basse tensions). Cette reconfiguration structurelle de l'entité EDF durant ces années 2000 a provoqué d'autres effets systémiques.

Un changement a aussi été opéré dans les éléments de langage utilisés par les acteurs de l'énergie au sujet du phénomène de la précarité énergétique. Même si EDF a commencé dans le milieu des années 1980 le traitement de ses précaires, leur dénomination et leur définition communes aux pays européens ont permis de reprendre l'approche britannique de *Fuel Poverty*, élaborée à partir de la fin des années 1970 en Angleterre.¹¹³ La définition officielle a été incorporée dans la loi du « Grenelle 2 » de juillet 2010 pour compléter la loi « Besson » de mai 1990.¹¹⁴ Cette action a eu pour conséquence de donner une nature obligatoire à la lutte contre la précarité énergétique. Si, à l'échelle européenne, les outils pour faire face à la précarité peuvent être différents, la déréglementation du secteur de l'énergie a abouti à une législation imposant sa prise en compte. En externe, deux organismes ont été créés. En premier lieu, la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), créée en 2000, adhérente du Conseil des régulateurs européens de l'énergie, est chargée de veiller à la bonne marche du marché de l'énergie et d'arbitrer les éventuels différends entre utilisateurs et exploitants.¹¹⁵ En 2006, le

¹⁰⁹ Ce terme est l'équivalent français de « précarité énergétique ». Cette expression désigne la situation dans laquelle un ménage consacre plus de 10 % de son revenu pour chauffer son logement.

¹¹⁰ Karl Popper, *La Société ouverte et ses ennemis*, Seuil, 1979.

¹¹¹ Friedrich Hayek, *La Route de la servitude*, PUF, 1943.

¹¹² Milton Friedman, *Capitalisme et liberté*, Leduc.s Éditions, 1962.

¹¹³ François Bafuil, Ferenc Fodor et Dominique Le-Roux, *Op. cit.*, 2014, pp. 185-211.

¹¹⁴ François Bafuil, Ferenc Fodor et Dominique Le-Roux, *Op. cit.*, 2014, p. 219.

¹¹⁵ www.cre.fr

médiateur national de l'énergie a été, à son tour, enfanté. Il est chargé de concourir à l'information des consommateurs sur leurs droits et de préconiser des solutions aux litiges entre clients et fournisseurs d'énergie.¹¹⁶

Dans une société libérale la protection sociale repose de prime abord sur une initiative personnelle et volontaire. Or, ces dernières années, force est de constater que les contraintes européennes ont indirectement modifié la structure interne de gestion de la clientèle précaire chez EDF. Les actions de solidarité se sont professionnalisées et architecturées autour de processus et de directions ayant des visions stratégiques. Au dire de nombre d'acteurs qui ont connu la période avant 2007, l'ouverture des marchés de l'énergie a fait passer les services en charge de la précarité à des « pôles » spécialisés sur ces questions, alors qu'avant « tout le monde avait une posture empathique vis-à-vis de la pauvreté et des impayés, dorénavant cette tâche est dévolue à des professionnels qui sont formés sur ces questions. On est passé de l'amateurisme au professionnalisme ».¹¹⁷ Dans une structure organisée et divisionnalisée, seuls les professionnels sont, au besoin, capables de prises de responsabilité qui nécessitent l'état de liberté vis-à-vis d'une société libérale. Ainsi, le client précaire, souvent invisible dans la société, retrouve de la visibilité et une place dans l'espace public grâce un certain nombre d'outils techniques tels que les indicateurs et les procédures. Cet amateurisme,¹¹⁸ précédant 2007, garde néanmoins, pour les clients, un côté sympathique et « cool » qui est loin d'être inutile.

6. Une histoire autour de la solidarité : de 2007 à 2014, le tournant de la professionnalisation de la solidarité et ses conséquences. Passage d'une solidarité « naturelle » à une solidarité de « professionnel »

Depuis juillet 2007, la clientèle des particuliers peut choisir son fournisseur d'énergie. Cette année 2007 a été également l'année de la création des « pôles de solidarité » qui existent toujours. Cette mise en place constitue l'événement historique notable de ce qui a ponctué l'histoire d'EDF en matière de solidarité au cours de ces dernières années. Nous verrons aussi que cette période marque l'ancrage d'EDF autour de sa réputation d'entreprise solidaire et sociale et que l'entreprise souhaite volontairement marquer le jugement des clients par ce choix. Quand les concurrents semblent se concentrer sur la clientèle solvable et rentable, EDF conserve les insolvables et les ménages isolés géographiquement et, plus largement, socialement. Pour accueillir leurs requêtes multiples, les pôles de solidarité accueillent environ

¹¹⁶ www.energie-mediateur.fr

¹¹⁷ Propos d'un cadre d'EDF qui gère un « pôle de solidarité » basé à Limoges.

¹¹⁸ Dans le chapitre 6, nous reviendrons sur l'avant privatisation, et la professionnalisation des pratiques, pour éclairer la multitude des tâches des *Intermédiaires* marquées par un « amateurisme sympathique » en matière de solidarité.

une demi-douzaine de conseillers encadrés par, au minimum, un correspondant solidarité, voire, en plus, un manager et un appui métier.

La communication comme outil d'influence et d'information

En novembre 2012, EDF lance une grande campagne de communication « EDF & MOI » autour de huit engagements que l'entreprise souhaite prendre auprès de sa clientèle. Elle a pour but de répondre « aux besoins prioritaires que ses clients ont notamment exprimé à travers la consultation organisée par EDF à partir du printemps 2012 ». Parmi les huit besoins prioritaires, l'un concerne directement la précarité énergétique : « l'Engagement n° 8 - Vous aider dans les moments difficiles » et fonctionne autour de la justification suivante : « En cas de difficultés financières, nous sommes toujours à votre écoute pour étudier avec vous une solution personnalisée. » car, selon l'étude de l'entreprise, « Pour 80 % des clients d'EDF, un fournisseur proche est un fournisseur qui leur propose des solutions de paiement en cas de difficultés pour payer leur facture ». ¹¹⁹ Le « social » devient alors un argument commercial. On comprend donc qu'EDF cherche à préserver sa réputation d' « entreprise sociale » auprès des clients et à maintenir le rôle actif que peuvent avoir les *Intermédiaires* dans leurs actions sur leur territoire.

À travers la campagne de communication ci-dessous, elle souhaite, à l'arrivée de l'hiver, réaffirmer ses différentes valeurs. Cette opération a deux cibles et souhaite, de ce fait, influencer deux acteurs : les clients, qui peuvent voir cette campagne de publicité lors de spots publicitaires ou dans les pages de journaux, et les agents EDF qui peuvent se voir réaffirmer les valeurs de l'entreprise dans des brochures internes telles que le trimestriel « Courant solidaire » publié par le pôle EDF commerce et « destiné aux acteurs de la solidarité ». ¹²⁰



121

¹¹⁹ Dossier de presse EDF du 6/11/2012. http://medias.edf.com/Presse/Dossiers/EDF/2012/dp_20121106_engagements.

¹²⁰ « Courant solidaire », numéro 2, octobre 2012, EDF Commerce Sud-Ouest.

¹²¹ Voir l'affiche « Engagement n° 8 » en annexe 7.

Selon le magazine, « *cet engagement traduit la proximité qu'EDF entretient avec ses clients : une écoute, certes, mais surtout une aide dans les moments difficiles, pour apporter de la confiance, pivot de notre relation clients. Aujourd'hui, chacun est susceptible de passer par une période financièrement sensible. [...] Parce que le poste Énergie (toutes énergies confondues : chauffage mais aussi transport...) est l'une des dépenses « contraintes », EDF porte une attention particulière à l'écoute de ses clients les plus fragiles* ». Cette campagne de communication marque un tournant de la relation qu'entretient depuis toujours EDF avec la solidarité en plus d'être un changement de paradigme vers une démarche compréhensive de la clientèle. Il y a, à cela, deux raisons essentielles.

La première raison est que la communication a une visée de relations avec la clientèle sur un registre à la fois commercial et solidaire. Sur les huit engagements, outre celui que nous venons de décrire, trois autres peuvent correspondre en partie à des engagements mixant les deux postures (Engagement n° 3 - Vous proposer des modalités de paiement souples et personnalisées ; Engagement n° 5 - Vous aider à mieux consommer ; Engagement n° 7 - Vous donner toujours une réponse en cas de réclamation). Ce choix montre une orientation stratégique singulière du discours du fournisseur d'énergie depuis 2007 et l'ouverture de la concurrence pour les clients particuliers. Cette orientation communicationnelle montre aussi que la solidarité est un élément qui peut être utilisé comme un atout dans la communication d'une entreprise car, selon l'étude de l'entreprise, les clients d'EDF semblent attendre une prise en considération des phénomènes sociaux dans la façon de faire du commerce.

La seconde raison vient du fait que c'est la première fois qu'EDF communique pleinement,¹²² et en direction de l'ensemble de la population, sur les processus de solidarité qu'elle peut mettre en place et sur ses conseillers spécialement formés pour leur répondre. Avant, nul besoin de communiquer sur l'axe solidarité d'EDF ; depuis plus de vingt ans, cela « tombait sous le sens » et « allait de soi ». Quand elle s'ouvre aux marchés et marque un tournant dans son histoire, elle sent le besoin de rebâtir une relation de confiance avec les clients et de les rassurer : en situation d'incertitude et de crise, elle restera à leurs côtés grâce à ses professionnels de proximité. La solidarité « naturelle » de l'« amateurisme sympathique », dont faisaient ordinairement preuve, par le passé, les agents EDF, est désormais institutionnalisée dans les procédures comme dans la communication. La solidarité se manifeste sous l'égide de « professionnels » qui souvent ironisent sur les « anciens » et leur façon de procéder. Il n'y a pas formellement, chez EDF, de communication interne auprès des salariés afin qu'ils gardent leur éthique de service public ; elle n'est le fruit que des actions des acteurs *Intermédiaires*.

¹²² Voir l'annexe 9 : La lutte contre la précarité énergétique, une priorité d'EDF en 2012.

Des produits comme outils de ciblage marketing

EDF vend depuis 2007 un certain nombre de produits qui ont pour but de cibler une clientèle démunie. Si auparavant la vente d'un produit se faisait suivant le ressenti du vendeur et sans objectifs de vente clairs, les choses changent depuis l'ouverture à la concurrence. Paradoxalement, le client précaire est un client auquel on vend, ou avec lequel on réalise une « vente fortement orientée », selon les propos d'un certain nombre de conseillers en boutique et téléphoniques. Parmi ces produits que l'on peut voir proposés aux clients en difficulté de paiement et qui rapportent de l'argent à l'entreprise voire à l'employé sous forme de primes, on peut citer la mensualisation (qui constitue une avance de trésorerie pour l'entreprise) et la facture électronique (qui diminue les frais d'envoi pour l'entreprise). Les recommandations d'achat ou de souscription se basent sur le côté pratique (« automatique », « sans gestion ») et le côté économique pour le client ou la planète (« plus d'achat de timbre », « économie de papier », « lissage du budget »). D'autres produits sont vendus avec un argumentaire lié aux « économies substantielles » que le client pourrait, à terme, réaliser ; c'est le cas pour le suivi conso (2,90 euros par mois) ou le discours autour de la prévention du risque comme l'assurance facture énergie (2,90 euros pour 1 personne, 5 euros pour 2 personnes). Tous ces services sont suggérés et promus dans le trimestriel « Courant solidaire » publié par le pôle EDF commerce et « destiné aux acteurs de la solidarité » de la région Nord-Ouest durant une période de deux ans entre 2007 et 2009.

La solidarité est un business comme un autre

Nous le voyons, durant ces dernières années, la politique de solidarité a suivi le virage de la privatisation en se rapprochant un peu plus des méthodes du « marketing des services ». L'embauche et la formation de nouveaux professionnels de la solidarité ne sont pas le fruit du hasard, on cherche dorénavant à vendre des services à tous les types de clientèle et cela ne peut plus se faire de manière « instinctive » avec des agents qui n'en ont pas fait leur métier. La solidarité est ici un business comme un autre qui est géré par des professionnels dont le but est donc d'en tirer un profit pour eux-mêmes, sous forme de primes, ou pour leur entreprise. En ce sens, ils mettent en œuvre leur capacité de « professionnels » à assurer les engagements d'EDF envers la société française.¹²³ Nous avons retrouvé, durant nos observations en boutique ou lors des échanges téléphoniques, ce que dénoncent Pinçon et Pinçon-Charlot, le fait de proposer ou

¹²³ Vous trouverez en annexe 8 le début du journal interne d'EDF « Plus fort. Ensemble, partageons Commerce Grand Centre ». Document collecté dans le centre d'appels de Limoges début 2013, ce journal explicite l'attachement fort de ce pôle commercial pour la solidarité dont il a récupéré puis intégré l'entité organisationnelle à partir de mi-2012.

non aux pauvres les services qui leur sont destinés.¹²⁴ Pour eux, le client précaire d'ailleurs, *a priori*, est un client comme un autre car il peut également payer :

« Non, il n'y a absolument pas d'ambiguïté en ce sens que si on fait bien de la solidarité, les profits arrivent ! C'est normal ! C'est ce que je disais aux travailleurs sociaux, on est dans des mondes différents, il disait "Vous êtes des vilains coupeurs !", moi je disais, il faut faire le distinguo entre celui qui peut payer et celui en réelle difficulté. Pour moi, un client en difficulté est aussi un client qui peut payer ! »¹²⁵

7. *L'histoire d'EDF en matière de politique sociale, une confusion d'histoires connues et inconnues ?*

L'histoire que nous venons de présenter d'EDF en la croisant avec celle de sa politique de solidarité ne pourrait être complète sans une mise en perspective avec d'autres qui ont émaillé la notion même de solidarité ou encore celles qui se situent en périphérie des valeurs de solidarité chez EDF. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans ce sous-chapitre.

L'histoire non linéaire de la notion de solidarité

La solidarité peut être vue comme une idée, une valeur ou bien encore un principe. Entre universelle interdépendance entre les êtres humains, instinct de sympathie voire d'empathie qui nous porte à partager les souffrances des autres et à leur venir en aide ou encore dette morale,¹²⁶ la solidarité possède une polysémie qui peut expliquer son récent succès. En France, sa naissance et son histoire semblent peu ou prou en lien avec l'expression des liens affectifs et moraux qui unissent une fratrie ; la fraternité est la devise de la République française. « La fraternité porte aujourd'hui le nom de solidarité » selon Truchet ;¹²⁷ voilà bien ce qui montre, par extension, et à des périodes différentes, que le groupe sera présent par obligation morale pour aider l'individu. L'autre devise « Un pour tous ! Tous pour un ! » que l'on doit au roman *Les trois Mousquetaires* d'Alexandre Dumas¹²⁸ réinsère, si besoin était, cette notion dans l'inconscient collectif des Français au milieu du XIX^e siècle. Blais parle alors d'une époque où l'idée est « romantique ». ¹²⁹ La notion continuera à se construire dans la société française à travers son insertion successive dans différents paradigmes : scientifique, économique et même légaliste durant la fin du XIX^e siècle. La première partie du XX^e siècle voit le profond ancrage du mouvement solidariste, laïque et républicain en France qui tend à relativiser l'image du

¹²⁴ Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon, *La violence des riches. Chronique d'une immense casse sociale*, La Découverte, coll. « La Découverte/Poche », 2014.

¹²⁵ Entretien avec la responsable de la politique solidarité d'EDF en Île-de-France.

¹²⁶ Marie-Claude Blais, *La solidarité, Histoire d'une idée*, Éditions Gallimard, 2007, pp. 10-11.

¹²⁷ Didier Truchet, *Le Droit public*, PUF, 2003.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Marie-Claude Blais, *Op. cit.*, 2007, pp. 49-73.

modèle social français¹³⁰ comme directement originaire du Conseil national de la Résistance et de la naissance de la Sécurité sociale en 1945. Cela est également vrai en ce qui concerne l'existence de l'entreprise EDF. Indubitablement, ni le Général de Gaulle, ni le Parti Communiste français ne sont, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les seuls architectes du système social de la République. Les années de croissance soutenant l'économie française, il faudra attendre les années 1980 pour que la notion fasse son retour dans les débats publics et politiques¹³¹ en tant que « contre-révolution ultralibérale ».¹³² Entre la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e, les poussées du « solidarisme », néologisme né de la philosophie de la solidarité impulsée au XIX^e siècle par Léon Bourgeois,¹³³ s'affirment en tant que thème récurrent de nombre d'articles en même temps que l'on parle de « crises du libéralisme », en particulier depuis la crise financière de 2008. Au regard de cette rapide chronologie de la notion de solidarité, on s'aperçoit que l'État-providence, tout comme EDF et sa politique sociale, ne sont pas, en 2014, en totale déconstruction mais plutôt en plein cœur d'un débat qui dure depuis maintenant deux siècles. Cependant, ce ne sont pas les soubresauts de regain de l'utilisation du mot « solidarité », comme par le syndicat « Solidarnosc »¹³⁴ en 1980, qui effaceront les difficultés contemporaines auxquelles doivent faire face les États et les entreprises comme EDF dans la mise en œuvre de solidarités. Dans un contexte où les déficits publics s'accumulent, où l'économie française n'a pratiquement plus de périodes de croissance forte, où les collectifs de travail laissent parfois place à une individualisation galopante, où les partenaires sociaux ne représentent plus qu'eux-mêmes et où le prix de l'énergie augmente, la solidarité pour les plus démunis est économiquement plus difficile à mettre en œuvre que soixante-dix ans auparavant.

Politiques sociale et sociétale dans l'histoire d'EDF, une nuance importante

Nous avons présenté de nombreuses histoires de l'Électricité de France depuis ses origines jusqu'à nos jours afin d'introduire des éléments marquants de la politique sociale de l'entreprise. Or, depuis une quinzaine d'années, de nombreux articles portent sur un versant plus « sociétal » des politiques mises en œuvre par les entreprises privées. Cela s'explique par le fait que la plupart des grandes entreprises possèdent aujourd'hui une politique « sociétale », car elles touchent aux différents aspects de la vie sociale des parties prenantes avec lesquelles elles travaillent, celles-là même qui constituent la société, mais les grandes entreprises ne

¹³⁰ Serge Audier, *La pensée solidariste, aux sources du modèle social républicain*, PUF, 2010, p. 5.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Alain Supiot, *L'Esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010, p. 126.

¹³³ Léon Bourgeois, *Solidarité*, Armand Colin, 2011 (1^{re} édition parue en 1896).

¹³⁴ Signifiant « solidarité » en polonais, elle est une fédération de syndicats polonais fondée en 1980 et dirigée par Lech Wałęsa. Il s'opposera au régime communiste en place en Pologne.

possèdent pas nécessairement de politique « sociale ». Cette dernière renvoie à des missions plus traditionnellement laissées au secteur social, telles que l'assistance et l'assurance contre les grands risques sociaux comme la maladie, la vieillesse, l'accident ou encore la pauvreté. La nuance est importante car la prise en compte du « social » dans une politique, c'est-à-dire les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité, est un travail plus spécifique qui demande davantage de connaissances de son environnement et, pour EDF, de sa clientèle. Des actions concrètes sont d'ailleurs requises pour objectiver les résultats de cette politique « sociale » et sont, bien entendu, plus coûteuses. Au contraire, la politique « sociétale » répond mieux à l'élargissement du concept aux impacts non plus seulement sociaux, mais aussi environnementaux, financiers ou encore économiques d'une entreprise.¹³⁵ Plus large, cette dernière est davantage en adéquation avec le contexte actuel des entreprises dans un marché mondialisé. Aussi la grande échelle économique des marchés et l'existence de filiales étrangères font-elles du terme « sociétal » quelque chose qui correspond mieux aux besoins des grandes entreprises mondialisées ayant laissé de côté leur ancrage national.

Dans le cas de l'entreprise EDF, il faut admettre que les histoires liées à la politique sociale et celles liées à la politique sociétale souvent se confondent. D'ailleurs, les propos des différents décideurs de la politique sociale que nous avons entendus lors d'entretiens individuels paraphrasent bien souvent ce qui est écrit sur le livret de la politique sociétale à la fin des années 2000 : « *La politique sociétale est une condition clé de pérennité pour toute l'entreprise ; elle exprime une contribution forte vis-à-vis de la société, tout en garantissant l'intérêt économique de l'entreprise* ». L'intérieur de ce livret d'EDF s'intitulant « 60 actions sociétales pour une contribution citoyenne. » et publié en 2008, présente, selon trois volets : « Accès à l'énergie », « Habitat & emploi et « Éducation », les actions déployées par l'entreprise sur les différents continents. Les actions peuvent être extrêmement diverses comme le soutien aux victimes thaïlandaises du tsunami en 2004, le soutien à l'apprentissage des femmes en France sur les métiers techniques depuis 2005, la prévention du SIDA en Afrique du sud à partir de mi-2007 ou encore le travail qu'EDF Energy a pu réaliser en Angleterre contre la précarité énergétique et le surendettement depuis 2003. L'encadré suivant expose une action « sociétale », qui pourrait aussi être appelée « sociale », et qui est présentée comme les 59 autres actions sociétales en termes de « sens », de « ressources », de « résultats » et de « bénéfiques ». À partir des années 2000, un tournant gestionnaire apparaît clairement dans ce qui touche au rapport d'EDF avec le social.

¹³⁵ Jean-Pascal Gond & Jacques Igalens, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, 2010.

Il n'est pas possible de donner, en quelques paragraphes, un panel représentatif des actions menées au cours du temps par EDF mais l'on peut avancer l'idée qu'elles sont, depuis le début des années 2000, constantes sur la durée et qu'elles complètent un peu plus les histoires qu'EDF construit autour de sa politique sociale depuis une quinzaine d'années.¹³⁶



Localisation :
France

Entités : Direction Distribution,
Direction Commerce

Déploiement :
depuis 1994

Thème :
clients vulnérables

La médiation pour favoriser le dialogue avec les habitants

EDF s'est engagée à promouvoir les structures de médiation, lieux d'accueil implantés dans les quartiers. Ce sont des relais d'information, d'aide à la prévention et à la résolution des difficultés rencontrées par les habitants.

Sens de l'initiative

- Rapprocher EDF d'une partie de sa clientèle.
- Faciliter le recouvrement des dettes d'énergie.
- Conseiller sur l'usage des énergies.

Actions entreprises

EDF participe à 53 structures de médiation comme les Points information médiation multiservices (PIMMS) – avec l'Union des PIMMS – ou les Points services aux particuliers (PSP) – avec la Fondation agir contre l'exclusion (Face). En outre, elle concourt à l'émergence de 40 nouveaux projets, en association avec les partenaires publics et les entreprises. C'est par exemple

dans le cadre d'un PIMMS qu'en Basse-Normandie, un dispositif de médiation sociale rurale a été mis expérimentalement en place. Des professionnels de la médiation se rendent chez des personnes repérées comme vulnérables dans deux zones test. Le médiateur recherche des solutions et identifie les informations utiles pour l'accès ou le maintien des droits. Autre exemple, la région Méditerranée, qui a accueilli le premier PSP à Marseille en 1997, abrite aujourd'hui cinq PSP regroupés au sein de l'association Médiance 13. La Direction Commerce a signé en juillet 2007 une convention avec la Face prévoyant l'organisation d'un pôle – Facacité – pour animer et développer le réseau des PSP.

Ressources mobilisées

400 emplois en contrats aidés.

RÉSULTATS

- Médiance 13 : 3 200 personnes accueillies en 2006, dont 1 663 pour impayés.
- En Normandie : une solution a été trouvée pour 60 % des clients contactés. Sur 59 coupures, une seule n'a pu être évitée.

Bénéfices pour les parties prenantes

- Pour les clients vulnérables : amélioration de conditions de vie, accès à des conseils sur la Maîtrise de la Demande d'Énergie (MDE), diminution du nombre de coupures.
- Pour les collectivités : renforcement du lien territorial.
- Pour EDF : complément en matière de relation client, vers les clients vulnérables.

Confusion d'histoires

Une confusion persiste dans de nombreux récits rapportés par nos interlocuteurs du terrain. Ce flou s'entrevoit lorsque l'on observe le statut d'EDF et le service public à la française. Les choix politiques et industriels autour de l'entité et réalisés par l'État sont de nature à semer le trouble. Dans la mesure où l'État s'est érigé comme le seul garant de l'intérêt général français par cette imprécision : « L'intérêt général est l'objet même de l'État », et où il assurait lui-même le monopole d'État d'EDF jusqu'en 2004, il applique la même approximation sur le statut d'EDF. Cette imprécision a, en effet, permis à l'État une adaptabilité régulière du droit de sorte à toujours définir, par son action, le service public comme EDF autour du fait qu'il puisse « transcender les intérêts particuliers et fonder l'intérêt commun des citoyens plutôt que de se déduire des intérêts individuels qui seraient partagés par tous ».¹³⁷ Lors de l'ouverture des

¹³⁶ Le document « La médiation pour favoriser le dialogue avec les habitants » est un document donné par les agents d'EDF du territoire afin de communiquer auprès des parties prenantes locales sur les actions de l'entreprise.

¹³⁷ « Le service public "à la française" : un mythe national au prisme de l'Europe », article d'Emmanuel Brillet paru dans la revue « L'Économie politique » n° 24, trimestriel d'Octobre 2004, Éditions Alternatives économiques.

marchés de l'énergie en Europe, l'État français s'est vu critiqué pour son jacobinisme et sa propension à garder tout pouvoir sur ce que doivent être les missions de service public en France. Cette volonté conduit à auto-justifier toutes ses décisions sans qu'elles ne lui soient opposables. Cette situation aboutit jusqu'aux années 2010 à une confusion entre compétences du concédant et compétences du concessionnaire, malgré la loi de modernisation du service public de l'électricité du 1er Février 2000 qui stipule que ces compétences sont dévolues aux collectivités décentralisées et supposées concédantes. Les paradoxes autour de la présence de l'État dans le capital, dans l'emprise organisationnelle et dans la structuration locale d'EDF, ne sont pas sans poser un certain nombre de problèmes. Ils ont aussi pour résultat de créer une confusion d'histoires : EDF reste, aux yeux de l'histoire française, des institutions européennes et des clients, établissement d'État en interne, entreprise capitaliste en externe, qui peut, de ce fait, jouer du système et en tirer un avantage compétitif pour capter des parts de marché et des réseaux ailleurs. D'ailleurs, cette confusion se retrouve très régulièrement dans les discours de la clientèle ; les symboles historiques restent, malgré tout, très forts :

*« Depuis 2007, mais aussi depuis 1946, il y a une confusion entre EDF et le service public. » ;¹³⁸
« Les gens n'ont pas suivi le changement EDF et GDF, il y a une dizaine de fournisseurs : "Ah bon ?" me disent-ils ! »¹³⁹*

De la notion de « client » à celle de « client précaire », un nouveau modèle de gestion ?

Nous l'avons dit, les premiers plans commerciaux et la notion de « client » arrivent dès les années 1960. Le « compteur bleu » est un symbole fort de cette période pour se rapprocher de la clientèle qui était alors perçue comme un « ensemble uniforme d'abonnés ».¹⁴⁰ L'entreprise n'a pas attendu la libéralisation du secteur de l'énergie pour travailler son offre vers une population de « clients » et non plus d'« usagers ». Pourtant, il faudra attendre les années 1990 pour que cette démarche se traduise dans l'organisation de l'entreprise en « logique client ». Les centres de décision sont organisés autour de « groupes responsables » en lieu et place des « agences territoriales ».¹⁴¹ Les collectivités territoriales, les professionnels comme les artisans, les industriels ou les particuliers sont dorénavant gérés et segmentés chez EDF en groupes d'agents organisés par métier et par contrats d'objectifs. Il s'agit alors de répondre spécifiquement de la manière perçue comme la plus efficace pour le chef d'entreprise ou le maire d'une commune.¹⁴² C'est un véritable changement de culture qui s'est opéré dans

¹³⁸ Entretien avec le responsable du développement durable d'EDF au siège parisien.

¹³⁹ Entretien avec une conseillère du centre d'appels d'EDF basée à Nanterre.

¹⁴⁰ Emmanuel Martin, *Manager en dernier ressort, un travail de l'encadrement de proximité à EDF*, thèse en sociologie soutenue le 27 novembre 2012, EHESS.

¹⁴¹ *Ibid.*, pp. 95-96.

¹⁴² Les deux ont à ce titre des définitions différentes de l'efficacité. Si le chef d'entreprise prend davantage en considération le critère économique, le maire a des considérations plus fortes pour le maintien de l'énergie de ses

l'entreprise encore publique. Les objectifs quantifiés ont alors été « l'alpha et l'oméga » des managers dans les relations avec les clientèles. C'est dans cet univers qu'une « logique client démuni » est née au début des années 2000 et avec la libéralisation du secteur de l'énergie. Le client, même en difficulté, reste un client comme un autre et il est intégré aux indicateurs de performance. La « logique client » est alors déclinée en direction d'un segment de la population pouvant tout de même faire l'objet de recherche de profits et là où des managers vont tout faire en termes d'innovations pour rendre compte de leurs performances. Cette « logique client démuni » est-elle contradictoire avec les fondements du service public qui se résument dans ses trois principes fondateurs : la continuité de service, de mutabilité et d'égalité ? La réponse peut être ambivalente. La politique de solidarité est assurément en phase avec les deux premiers principes de continuité et de mutabilité car elle correspond réellement à une adaptation du service public et à une volonté d'EDF d'assurer sa mission. Cependant, cette volonté, depuis les années 1990, qui consiste à vouloir réguler, de manière spécifique et à la marge, les nouveaux « problèmes » rencontrés en matière de précarité énergétique est en contradiction avec le principe d'égalité du service public français. Un client pauvre va potentiellement avoir un traitement spécifique.

Une action de solidarité peut en cacher une autre

Les apparences sont trompeuses, il convient de rester prudent car les actions qui sont déclarées « de solidarité » à l'intérieur d'EDF ne sont pas les seules à exister lorsque l'on parle d'un ensemble d'actions de solidarité chez l'électricien. Certes, les agents EDF, nous le verrons, inventent et innovent en permanence dans leurs emplois de professionnels de la solidarité. Cependant, nous avons déjà pu constater que la structure d'Électricité de France dépasse le cadre purement intra-organisationnel en matière de solidarité et d'autres acteurs sont à prendre en compte. Ces acteurs oubliés de l'histoire écrite de la solidarité chez EDF sont pourtant le « ciment social » qui lie l'entreprise aux gens qui continuent, malgré tout, à payer tant bien que mal leurs factures d'électricité. Sans eux, les pages les plus récentes de la politique de solidarité chez EDF n'auraient pu être rédigées. Depuis le début de la mise en place d'une politique de solidarité concrète chez EDF, de nombreuses associations d'échelle nationale ou locale se sont engagées à ses côtés. Les Restos du cœur, la Croix rouge, le Secours catholique ou le Secours populaire sont quelques-unes des entités les plus connues et qui participent à l'histoire d'EDF en matière de solidarité dans ses actions contre la précarité

administrés, que ce soit en situation de catastrophe climatique ou dans les coupures d'énergie des précaires du territoire. La paix sociale est un critère d'efficacité qu'EDF, d'ores et déjà, ne peut pas omettre sous peine de ternir sa réputation d'entreprise sociale et responsable du sort de ses clients auprès de l'ensemble des acteurs locaux.

énergétique sur les territoires. D'un point de vue local et dans une autre mesure, c'est une autre association créée dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901, l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales), qui participe à la co-gestion du dispositif FSL dans de nombreux départements. Les liens sont si forts avec ces associations de bénévoles que de nombreux anciens d'EDF s'y investissent en tant que bénévoles spécialisés dans le domaine de l'énergie et de la précarité énergétique.¹⁴³ Dotés d'une parole libre et d'un pouvoir de lobbying important, ces bénévoles ont donc un rôle essentiel sur les territoires dans la façon dont se crée l'histoire de la solidarité sur les territoires. L'histoire d'EDF se lie à l'histoire de ces associations reconnues dans la société française et dans ses institutions, chacune des parties profitant réciproquement de la notoriété et de l'image de l'autre.

La contre-histoire de la notion de solidarité d'Électricité de France

L'histoire de la solidarité chez EDF ne saurait cacher une autre réalité : l'existence de solidarités autres que la « solidarité organique » s'effectuant entre l'entreprise et la clientèle dans un processus précis. Nous voulons ainsi introduire, dans notre propos, la « solidarité mécanique » qui existe entre collègues. Pour l'explicitier, nous nous appuyerons sur deux moments historiques marquants : la tempête de 1999 et les grèves de 2004.

Du point de vue des agents que nous avons rencontrés, les tempêtes de 1999 ont été l'occasion, pour EDF, de réaffirmer son attachement au service public auprès des clients tout autant que de l'État. Les agents d'EDF qui ont connu cette période aiment à raconter l'esprit de mobilisation générale et de solidarité professionnelle qui régnait en cette fin d'année 1999. Les tempêtes de plus de 150 km/h, vues comme le « déchaînement de forces gigantesques et sauvages »,¹⁴⁴ ne pourraient rien contre la lutte collective en place dans l'entreprise de service public.

Dans l'image ci-dessous, que l'on retrouve dans le livre institutionnel d'EDF retraçant la tempête, la ressemblance avec la première campagne institutionnelle « Des hommes au service des hommes » de 1979, est frappante, nous en parlions au début de ce chapitre. Rappelons qu'il s'agissait alors de promouvoir le produit « électricité » tout en construisant l'image de l'entreprise autour de l'« homme » et du lien social. En 1999, les hommes sont « toujours » au service des hommes. Seule différence, les hommes se sont ouverts à d'autres contrées puisque de nombreux agents sont venus d'autres pays pour prêter main-forte au réseau français et à ses hommes en difficulté. La solidarité est devenue internationale comme c'est le cas dans la photo ci-après entre un agent français et un agent marocain.

¹⁴³ François Bafail, Ferenc Fodor & Dominique Le-Roux, *Op. cit.*, Les Presses Sciences Po, 2014, p. 241.

¹⁴⁴ Daniel Pierrejean, *EDF, tempêtes et solidarité*, Albin Michel, 2000, p. 7.

Des hommes (toujours) au service des hommes



145

Dans la première phase de gestion de la crise, les nombreux agents se sont « présentés spontanément sur leur lieu de travail pour prêter main forte aux agents déjà en place ».¹⁴⁶ Une dynamique sociale était en effervescence. La multiplicité des problèmes notamment en matière de ressources techniques et humaines que rencontraient les agents fut accompagnée d'attentes fortes de la part de la clientèle. Face à cela, les divergences ne pouvaient avoir cours et les relations se construisaient alors autour de rapports de proximité et d'interdépendance quels que soient les niveaux hiérarchiques, ce qu'Elisabeth Chauffier et Jérôme Cihuelo appellent une « solidarité de circonstance ».¹⁴⁷ La solidarité et l'entraide se retrouvaient aussi bien sur les plateaux téléphoniques que près des poteaux électriques dans les campagnes françaises.

*« On était contents de voir cette solidarité d'entreprise. On a senti une entreprise, un esprit d'équipe, de service au client. Il n'y a pas une personne qui voulait lâcher le téléphone [...] On s'est sentis dans le rouage. Comme dans le quotidien, on est coupés du réseau, on n'a pas l'impression de faire partie du rouage. »*¹⁴⁸

Cet événement majeur a permis une solidarité mécanique entre collègues qui a ensuite conduit à une solidarité d'ordre à la fois organique et mécanique pour les clients en difficulté d'approvisionnement.

*« Quand un collègue avait une information, il la donnait aux autres. Ce qui permettait ensuite à chacun de la transmettre au client. »*¹⁴⁹

¹⁴⁵ Daniel Pierrejean, *EDF, tempêtes et solidarité*, Albin Michel, 2000, pp. 70-71.

¹⁴⁶ Mathieu Brugidou, Jérôme Cihuelo et Hélène Y. Meynaud, *Tempête sur le réseau, l'engagement des électricien(ne)s en 1999*, L'Harmattan, 2002, p. 107.

¹⁴⁷ Mathieu Brugidou, Jérôme Cihuelo & Hélène Y. Meynaud, *Op. cit.*, 2002, p. 109.

¹⁴⁸ Interview d'une maîtrise d'accueil in Mathieu Brugidou, Jérôme Cihuelo & Hélène Meynaud, *Op. cit.*, 2002, p. 118.

¹⁴⁹ Entretien avec un agent d'accueil in Mathieu Brugidou, Jérôme Cihuelo & Hélène Meynaud, *Op. cit.*, 2002, p. 114.

En situation de crise majeure en 1999, comme en cas de précarité énergétique maintenant, la solidarité organique ou mécanique d'un groupe social semble être une ressource technique, économique ou psychologique essentielle. La lutte commune et collective autour d'un événement climatique n'est pas le seul épisode de solidarité mécanique que nous souhaiterions relever dans l'histoire d'EDF. Il est un autre moment historique où les relations humaines et solidaires ont pris le pas, en termes d'existence, sur les processus de politique de solidarité ; ce sont les mouvements de grève de 2004 et leurs conséquences pour le client avec les opérations « Robins des Bois ». La mobilisation qui a eu lieu entre le 8 avril et le 29 juin 2004 avait pour but de s'opposer, comme cela a été le cas depuis des années, au processus de privatisation en cours dans le secteur de l'énergie, à la loi Raffarin, qui sera finalement adoptée le 9 juillet 2004. L'opposition au changement de statut de l'entreprise, qui va alors passer d'un EPIC à une Société Anonyme, ne peut cacher l'autre sujet de solidarité qui a mobilisé 75 % des agents dans les premiers jours du conflit : la défense du statut et de ses avantages. Quelques ressorts identitaires sont décrits dans les propos d'un agent ayant eu plusieurs postes dans sa carrière :

*« Que ça soit du plus ancien qui nous apprend et inculque les valeurs de la boîte, quand tu arrives dans la boîte et que tu es tout jeune, la première chose qu'on te dit : "On a le tarif agent". Ça, c'est quelque chose qui est très fort. Toutes les boîtes ne le font pas. C'est hyper important. Moi, je me rappelle, quand je suis rentré dans la boîte, au tout début, la moyenne d'âge c'était 48 ans et quand je suis rentré jeune, on m'a dit, voilà comment ça se passe : "Ça, c'est un truc qu'il ne faut pas toucher. Hors de question. Tu verras, on fera toujours grève s'ils touchent le tarif agent". Et si tu veux, quand on t'inculque ces valeurs-là, après, ils te font prendre conscience que c'est quelque chose d'important. Après, tu ne te poses même pas la question. »*¹⁵⁰

Même si les raisons de ce mouvement semblent se justifier pour les agents, selon ce même acteur, les actions solidaires nécessitent toujours un collectif parfaitement solidaire :

*« C'est-à-dire que maintenant, grosso modo, il faut toujours être au moins 100 ou 150 pour arriver à faire quelque chose. Des opérations isolées, on n'en fait quasiment plus, parce qu'à partir du moment où tu vas être une dizaine, les mecs, ils vont se faire choper ou un truc comme ça. Tu vois, il faut y aller en masse quand tu fais ça. Et maintenant, ils évitent justement qu'on soit en masse. Ils nous divisent. Tu as EDF, tu as ERDF, tu as GRDF. Les entités, enfin, ils divisent tout le monde pour que justement tout ce phénomène ne se reproduise pas. Le problème c'est que... Le problème non... C'est qu'effectivement ils essaient de faire ça, mais après, sur un tarif agent, là, il n'y a plus d'EDF, il n'y a plus d'ERDF, il n'y a plus de GRDF. C'est tout le monde ensemble. Ça, c'est sûr et certain. Ça, c'est sûr. Là, il n'y aura pas de différence. Les mecs, ils vont débrayer. »*¹⁵¹

En 2004, le mouvement a été très suivi. Cette mobilisation a pour but d'éviter les écueils décrits à la fin de l'entretien ci-dessus. La CGT énergie, syndicat largement majoritaire chez EDF, s'est pourtant retrouvée récemment dans une situation délicate et ses actions sont alors assimilées, du point de vue de la société, à la défense d'avantages par une caste de privilégiés. Ces représentations dominantes, aussi bien chez les médias, les dirigeants de l'entreprise ou dans l'opinion publique, sur les « privilèges » des salariés du secteur public à statut,

¹⁵⁰ Entretien avec un agent d'animation dans la boutique Bleu Ciel d'EDF en 2013. Cet agent avait auparavant fait ses armes sur le réseau et notamment à RTE et à ERDF.

¹⁵¹ Entretien avec un agent d'animation dans la boutique Bleu Ciel d'EDF.

contribuent à disqualifier une partie des ressources symboliques traditionnelles du syndicalisme au sein d'EDF et de GDF.¹⁵² Voici ce que racontait une cadre d'EDF et militante à la CGT :

« Un matin, on a tracté aux entrées du métro Chatillon-Montrouge. Vraiment, l'accueil a été très partagé. Il faut dire aussi que les voyageurs sont pressés à l'entrée ou à la sortie du métro, peu d'entre eux on envie ou le temps de discuter. Certains nous ont souri, d'autres étaient par contre très hostiles et nous ont franchement regardés de travers. On nous a accusés de nous battre pour défendre nos avantages acquis, nos privilèges. Certains nous ont traités carrément de nantis, d'autres nous ont dit qu'ils souhaitaient carrément qu'on perde la bagarre. »¹⁵³

De cet état de fait qui peut dé-légitimiser le mouvement à l'égard de l'opinion, une re-légitimisation semble nécessaire. Elle s'appuiera sur une valeur qui semble être commune entre les agents d'EDF et l'image que la population a d'EDF, la solidarité.

En ce début d'année 2004, il fallait montrer que les liens n'étaient pas rompus en termes de solidarité avec le reste de la société. Le mouvement de rétablissement de l'énergie montrait alors deux mouvements de solidarité : une solidarité envers les démunis de l'énergie et une solidarité professionnelle qui cautionnait le fait que la valeur même de solidarité faisait partie de l'ADN de chacun des agents d'EDF. Les bénéficiaires étaient tout désignés, les précaires de l'énergie sont bien entendu choisis comme des symboles forts d'individus des plus fragiles dans une société où le service public était en passe de se déliter. On assista alors à la mise en avant par le pouvoir syndical de la figure des « Robin des Bois » dont les modalités de lutte associées sont le rétablissement du courant dans des foyers privés d'électricité pour des factures impayées. Cette lutte se traduisit aussi par des actions de coupures ciblées dans des entreprises ou au domicile d'élus favorables à la privatisation.

Le symbole est bien représenté ici, les agents prennent aux riches pour distribuer aux « pauvres ». Tel le héros anglais du Moyen Âge, l'agent EDF et ses fidèles et nombreux compagnons veulent se donner le rôle de défenseurs des pauvres et des opprimés en établissant une solidarité « forcée » entre deux classes sociales. Les exécutants renégats d'EDF, grâce à leur solidarité professionnelle et mécanique entre personnes d'une seule communauté, rétablissent du lien social et une seconde solidarité mécanique avec les personnes en difficulté de paiement. Ces solidarités ont d'autant plus de raisons d'exister qu'elles sont ancrées dans la localité où les gens se connaissent. Elles sont encore actives comme le montre ce tract :¹⁵⁴

¹⁵² Sophie Bérout, « Les opérations “Robins des bois” au sein de la CGT Énergie, Quand la cause des chômeurs et des « sans » contribue à la redéfinition de l'action syndicale », *Revue française de science politique* 2009/1 (vol. 59), Presses de Sciences Po, 2009, p. 103.

¹⁵³ Sophie Bérout, *Les Robin des bois de l'énergie*, Le cherche midi, 2005, p. 139.

¹⁵⁴ Article du 13 juin 2013, sur <http://espoir2013.blogspot.fr>

Les « Robins des Bois » anti-coupures de courant d'EDF frappent une nouvelle fois en banlieue parisienne.

Pas une seule coupure de courant ce 13 juin 2013, à Noisy-le-sec (93) : succès d'une nouvelle "opération coup de poing" des ROBIN DES BOIS, avec l'appui des Jeunesses Communistes de Seine Saint-Denis (93), du PCF (93) de la CGT d'EDF, du D.A.L., et d'autres mouvements et syndicats progressistes.

“Stop aux coupures d'énergie !”

“Suite à l'appel de la de la CGT et des Robins des bois, la JC 93 s'est rendu sur le site EDF de Noisy-le-Sec où elle a été rejoint par le PCF et l'association DAL (droit au logement) pour dire au stop aux coupures d'énergie.

Suite aux privatisations d'EDF et de GDF le prix du kilowattheure augmente fortement tous les ans, et, 2013 ne sera pas épargné car la Commission de Régulation de l'Énergie a d'ores et déjà annoncé une augmentation de près de 10%. Au vu de la baisse du pouvoir d'achat, bon nombre de familles en subiront les conséquences et auront le risque d'être confronté aux coupures boursières, les plongeant un peu plus dans la précarité.

Cette précarité énergétique résulte de la combinaison de plusieurs facteurs :

- des ménages vulnérables de par la faiblesse de leurs revenus ;
- la mauvaise qualité thermique des logements occupés ;
- la hausse du coût de l'énergie.

Chaque jour sur la Seine-Saint-Denis, des familles sont victimes de coupures pour impayés. Le site de Noisy-le-Sec réalise 50 coupures par jour, contribuant au chiffre de près de 60 000 coupures d'énergie sur notre département par an. Pour ces familles, les conséquences sont dramatiques car elles accélèrent et renforcent la précarité et l'exclusion ! Ces coupures sont d'autant plus intolérables que les entreprises du secteur de l'énergie affichent des profits énormes (pour l'année 2012, 3,8 milliards d'euros pour EDF et 4 milliards d'euros pour GDF-SUEZ) qui enrichissent les actionnaires sur le dos des usagers.

Nous exigeons :

- une loi visant à interdire les coupures d'électricité et de gaz toute l'année pour cause de misère et de pauvreté ;
- la mise en place de dispositions sociales simplifiées et automatiques pour les ménages en difficulté ;
- un arrêt immédiat des coupures liées à la précarité.

Cette mobilisation à été une réussite. Les coupures d'électricité ont été arrêtées pour ce jour-ci. Cependant c'est un combat de tous les jours qu'il faut mener. Le combat continue !

La Transition Énergétique est au cœur du débat public national. Le panel des citoyens associés à la conférence gouvernementale exprime un refus déterminé de toute augmentation inéluctable des tarifs de l'énergie. La JC 93 soutient cette position et se prononce pour un service public de l'énergie en créant un pôle public de l'énergie.”

Conclusion du premier chapitre

EDF a eu à cœur, tout au long de son histoire, d'agir sur le registre de la solidarité. Même si cela ne fait *a priori* pas partie de ses finalités premières, l'entreprise contribue, avec d'autres parties prenantes, à atténuer certaines situations qui amènent les clients les plus fragiles à ne plus accéder, dans de bonnes conditions, à l'énergie électrique. EDF a été une entreprise qui a su, tout au long de son histoire, se repositionner pour être en phase avec son époque. La société française évolue et EDF évolue avec elle. De monopole public à une entreprise dont l'actionnariat est à présent ouvert, EDF a fait face aux changements économiques, politiques et institutionnels. Elle intègre aujourd'hui pleinement, dans ses objectifs stratégiques, une expansion internationale tout comme le renchérissement du prix de l'énergie afin de maintenir son aura dans de bonnes conditions, tout comme sa part dans le nucléaire. Son sens de l'adaptation a d'ailleurs été mis à profit plus récemment en matière de solidarité. La structure a saisi les opportunités offertes par la libéralisation de l'énergie pour se professionnaliser en ce qui concerne la solidarité. Les « précaires » de l'énergie ont désormais une désignation et des procédures formalisées par EDF pour être reçus dans des conditions déterminées à l'avance. Le naturel solidaire, qu'elle portait en elle de par son histoire, semble avoir marqué le pas pour laisser la place à une solidarité, sur laquelle il faut communiquer, de professionnels et de partenaires (avec les collectivités territoriales ou les associations caritatives).

En fait, plus récemment, des tensions sur l'identité même d'EDF sont apparues. Son histoire paraissant si stable dans l'inconscient collectif des Français semble perdre en clarté. Est-elle devenue une entreprise comme les autres avec, pour finalité, le profit et la maximisation de ses bénéfices ? Ou est-elle encore une entreprise cherchant à rétablir, quoi qu'il en coûte, des liens solidaires pour tous les clients et sans distinction ? Juge-t-elle avec équité ou fait-elle des faveurs aux clients jouissant d'une situation qui permettrait d'atteindre plus de bénéfices ? La segmentation marketing ou d'autres événements médiatiques de ces dernières années tendent à réaffirmer ce doute qui est aujourd'hui plus que naissant. Ce manque de clarté aboutit, pour les agents d'EDF mais aussi, et surtout, pour les clients, à un paradoxe pour l'organisation : la difficile communion entre deux notions semblant contradictoires, la rentabilité et la solidarité. C'est, entre autres, à ces questions que nous répondrons dans la suite de cette thèse mais ce sont aussi des questions auxquelles doivent répondre nos *Intermédiaires* pour mieux construire les réputations locales d'EDF aux yeux des clients autour de l'importance qu'elle garde en ses valeurs sociales. Pour tous, EDF doit garder une réputation d'acteur intégrant la solidarité dans son ADN.

Chapitre 2 : la réputation comme objet sociologique et de sciences sociales

La réputation a toujours eu, de manière sous-jacente à l'activité d'une organisation, un rôle important dans l'attribution d'avantages concurrentiels. Entreprises, institutions, pays et autres organisations ne peuvent s'affranchir des effets de celle-ci. La politique RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), tout autant que les stratégies commerciales et marketing, donne des atouts à la réputation d'entreprise ; elle lisse, en effet, les ventes de l'organisation en cas de défaillance de réputation. Souvent citée comme le risque numéro un des entreprises, la réputation est un actif stratégique qui possède une valeur boursière pouvant atteindre environ 60 à 70 % de la valeur de l'entreprise (Louisot & Latour, 2005). Du point de vue des gestionnaires, elle a le mérite d'être entretenue et assurée par les groupes professionnels la constituant et, pour le chercheur, celui d'être étudiée. Le travail ici présenté se propose de s'axer autour de deux des questions transversales de la réputation : le travail réputationnel des entrepreneurs et *Intermédiaires*¹⁵⁵ de réputation : Kapsis (1989) ; Fine (1996) ; Rodden (2006) ainsi que l'étude de la circulation de la réputation entre des entités comme un objet non statique et assez stratégique : Kapsis (1989) ; Kreps (1999) ; Burt (2005 & 2008).

Nous commencerons par relever l'existence de questions autour de la réputation qui peuvent faire sens sur les territoires d'analyse. De ce constat, et après avoir expliqué ce qu'est, et ce que n'est pas, la réputation, nous montrerons ici toute la pertinence de la notion avec la politique de solidarité d'EDF lorsque l'on prend comme sujet d'étude des acteurs sociaux faisant le lien entre l'entreprise et la clientèle. Si nous n'exposerons pas tout de suite des résultats empiriques directs, les données théoriques, complétées d'une illustration à la fin de ce chapitre, nous amèneront d'ores et déjà à entrevoir que les *Intermédiaires* peuvent avoir un rôle important dans la construction de réputations locales.

1. L'existence de questions sur les territoires autour de la réputation

Dans un contexte où des risques de toute nature¹⁵⁶ sont de plus en plus ressentis, EDF, en tant qu'organisation sociale, et qui cherche encore à en garder la réputation auprès des clients, cherche aussi à évaluer les risques inhérents à son activité. Depuis maintenant presque deux décennies, force est de constater que la compagnie a conscience que le monde autour d'elle évolue et poursuit un profond mouvement de modernisation. La construction européenne, la

¹⁵⁵ Dans notre recherche, les *Intermédiaires* sont les acteurs locaux qui se situent au carrefour des relations entre l'entreprise EDF et ses clients lorsque ces derniers se retrouvent dans l'incapacité temporaire ou durable de payer leur facture d'énergie.

¹⁵⁶ Par exemple : nucléaire, avec les événements de Fukushima au Japon ; technique, avec l'effondrement de la plateforme BP dans le golfe du Mexique ; sanitaire avec l'épidémie d'*Escherichia coli* en Allemagne ; politique en Syrie, etc.

réglementation et la montée au créneau de la concurrence contraignent EDF, au même titre que France Télécom ou la Ratp, à s'adapter aux règles du marché, en renonçant peu à peu à son monopole. Muter d'un service public à une politique de services, tel est l'un des nombreux enjeux que doit relever cette entreprise, riche en identités professionnelles et en histoire.

Un écart entre le discours et l'action

Un autre constat s'impose et accompagne cette modernisation d'EDF : du fait de son statut si particulier dans le paysage institutionnel français, la cible de l'entreprise, les clients, doit suivre en tant qu'acteur passif les péripéties de cette mutation (Tixier et Mauchamp, 2000). Garderont-ils alors l'image d'EDF comme celle d'une organisation équitable et solidaire envers eux ? En complément, il faut ajouter l'évolution de notre propre société et l'augmentation de l'incertitude des modes de vie : chômage, divorce, licenciement, contrat précaire. La fragilité sociale qu'engendrent ces facteurs est aussi à l'origine d'une incertitude financière. EDF s'y trouve confrontée par le fait suivant : de plus en plus de factures restent impayées. Face à ce phénomène, l'ouverture à la concurrence qui a dérégulé le marché semble affecter les valeurs dont EDF se targuait depuis des décennies. Il se pourrait que ce ne soit plus l'ensemble des agents qui soutiennent la solidarité de l'entreprise, mais des professionnels, voire de nouveaux *Intermédiaires*, qui tissent des liens de proximité (Giully, 2009) avec les citoyens – également « clients » – et font renaître l'illusion de la préexistence d'un service public « à l'ancienne ».

L'entreprise EDF, de son côté, face aux nouveaux risques perçus et à une crise de confiance avec de nombreuses parties prenantes, tente de réagir en s'interrogeant sur sa politique sociale. La Responsable Sociétale des Entreprises (RSE) est un des éléments, certes bien plus englobant, qu'il est nécessaire d'interroger dès lors que la maximisation des profits économiques tend souvent à la limiter à une mise en avant communicationnelle de pratiques sociales. Qu'en est-il d'une réelle intériorisation des problèmes sociaux dans les valeurs organisationnelles ? L'écart qui peut exister (Wellhoff, 2009, pp. 76-77) entre le « dire », dimension identitaire, et le « faire », dimension éthique, nous amène à considérer un nouvel objet d'étude, la réputation, comme résultante de ces deux dimensions à travers des cas de nouveaux acteurs *Intermédiaires*. Ces derniers, acteurs dans l'action aux frontières avec les environnements, définissent l'identité d'EDF, assurent sa cohérence et interprètent l'environnement (Santos & Eisenhardt, 2005), mais aussi circulent entre les entités et cimentent le réseau (Akrich, Callon & Latour, 2006).

Des points de friction à l'utilisation d'un outil réputationnel par l'entreprise et le client

Depuis 1945, le système de protection sociale s'est développé sous l'égide d'un État fort et centralisé. Au tournant des années 1980, alors que l'on parle de politique sociale sur le plan national, de « nouvelles politiques sociales » (politique de la ville, ZEP, politiques d'insertion professionnelle),¹⁵⁷ ont été mises en place et se sont construites dans la critique du précédent système. Elles prennent acte de ce qu'elles considèrent comme des dysfonctionnements administratifs du traitement sectoriel, là où les nouvelles formes de pauvreté nécessitent une prise en charge globale des personnes. Cette reconfiguration de la politique sociale va de pair avec une « reterritorialisation » des politiques publiques dans leur ensemble. En d'autres mots, il s'agit d'une proximité plus importante des acteurs du social dans la sphère locale.

Dans un contexte où certaines entreprises anciennement EPIC (La Poste, Orange), porteuses d'une mission de service public, se sont dotées, au côté de l'action publique, d'une organisation territorialisée pour décliner leur politique de solidarité envers les clients démunis, elles ont créé de grandes entités régionales couvrant de nombreux départements et régions. Les politiques sociales mises en application depuis se veulent « transversales » pour mieux répondre aux récents problèmes sociaux.¹⁵⁸ À l'heure où l'État semble en passe de reconfigurer l'espace de ses actions, nous avons pu analyser chez EDF comment ces grandes plaques régionales gérant la politique sociale de l'entreprise-mère s'emparent du territoire et des questions de la solidarité, mais aussi, comment la politique sociale d'une grande entreprise peut être considérée comme un outil de légitimation, voire parfois de domination de l'organisation sur un territoire. C'est à travers la figure des clients, et par le biais des acteurs *Intermédiaires*, que les collectivités territoriales, particuliers, professionnels que l'organisation se voit imposer des contre-contraintes. En effet, ils ont la capacité de mobiliser un pouvoir de nuisance grâce à l'utilisation d'un outil, la réputation. En d'autres mots, les terrains réalisés ces derniers mois ont permis d'étudier, puis d'analyser des « points de friction » entre une volonté d'émancipation des sphères locales et la volonté de légitimation de la grande entreprise.

Au regard des terrains réalisés et du cas d'EDF, entreprise privée avec des missions de service public, qui cherche à appliquer une politique sociale au plus près de ses clients en difficulté de paiement, on peut se demander comment s'exprime la volonté de légitimation de l'entreprise ? Quels sont les points de résistance des sphères locales ? Quel est le rôle de la réputation ? Comment l'entreprise utilise-t-elle alors le levier de la politique de solidarité pour

¹⁵⁷ Bruno Palier, « *La référence au territoire dans les nouvelles politiques sociales* », In *Politiques et management public*, vol. 16, n° 3, n° spécial "Politiques sociales et territoires" sous la responsabilité de Patrick Hassenteufel, 1998, pp. 13-41.

¹⁵⁸ Dans le sens où elles font participer tout un groupe d'acteurs d'un territoire qui sont directement ou indirectement liés ensemble.

contenir la clientèle pauvre ? Quelle est le rôle des *Intermédiaires*, acteurs à la frontière de l'organisation et de la clientèle démunie dans les processus solidarité, dans ces effets de réputation ? C'est à travers ces quelques questions que nous proposons une lecture différente de la naissance d'une instrumentalisation du social dans une entreprise changeant de statut mais aussi de buts.

2. *La réputation : concepts et préjugés*

La réputation, une définition

Notre sujet, la réputation, est un puissant mécanisme de contrôle social au sein des relations entre groupes et personnes (Axelrod, 1992). Elle est aussi le regard des autres (Piotet, 2004) et la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation sont connus pour être dignes de confiance (Burt, 1992). Clairement inscrite dans les avantages concurrentiels d'une mise en œuvre d'un ISO 26000 et génératrice de la simplification des contrats (le contrat devient en réalité implicite), elle est une source de confiance qui, par un ensemble d'informations et de paramètres, actionne le mécanisme méfiance-défiance-confiance (Thuderoz, Mangematin, Harrison, 1999) et agit comme un facteur contribuant à la construction et à la régulation de la relation entre deux acteurs comme, par exemple, un *Intermédiaire* et la clientèle. Si la littérature propose diverses définitions de la réputation, nous retiendrons celle qui a pour origine le mot latin *reputatio*, signifiant évaluation, qu'utilise Pierre-Marie Chauvin dans son étude sociologique des vins de Bordeaux (2010, p. 8). Pour lui, la réputation est à considérer comme le résultat provisoire et localisé de processus d'évaluations ou, plus exactement, elle est une représentation sociale partagée, provisoire et localisée, issue de processus d'évaluations sociales associés à un nom (ou marque, individu, produit, organisation, label, lieu, etc.) (Chauvin, 2010).

Il est fait le choix d'exposer ici une pluralité de sens de la réputation. Dans cet écrit, nous situons notre travail dans une agora d'échanges transdisciplinaires qui ne se limite pas aux seules études du statut social par la sociologie. Si la notion a été utilisée dans des travaux divers et nombreux, différents synonymes, qui en réalité n'en sont pas (image, notoriété, etc.), lui sont bien souvent imposés. Cette revue de littérature va donc repositionner chacun des termes dans des champs couvrant différents domaines des sciences sociales : les ouvrages de sciences de gestion et ceux de différentes sociologies comme celle qui s'intéresse à l'économie et au monde de l'art.

La réputation, des concepts...

Le concept de réputation, notion « historique » de la confiance dans le sens où elle prend en compte des événements passés, est intéressant pour interpréter le jeu social entre une organisation et ses clients dans un contexte empreint d'incertitudes. Pourtant, force est de constater que, contrairement aux origines de ses phénomènes, la réputation est, en sociologie, un concept sans histoire ; elle n'a d'ailleurs donné lieu à aucune synthèse et n'est souvent utilisée que de manière allusive (Chauvin, 2010). À ce titre, Origgi (2007) observe également la mise à l'écart du concept : « [La réputation a été] étrangement négligée par la sociologie et la philosophie, surtout si on la compare par exemple au succès de notions apparentées telles que « reconnaissance » ou « capital social » dans la littérature philosophique et sociologique des derniers 15/20 ans » ; ce que Karpik (2007) confirme : « La réputation a mobilisé, et continue de mobiliser, les travaux les plus nombreux sans que le phénomène ne soit réellement défini ».

La littérature sur la réputation et l'étude de ses phénomènes est, dès lors, très hétérogène. La notion a été tout d'abord mobilisée dans des études américaines classiques sur la stratification sociale et les statuts sociaux (Lloyd Warner, 1941 ; Lazarfeld, 1958 ; Merton, 1969) mais aussi en sociologie de l'art (Becker, 1963 ; Lang et Lang, 1988 ; Kapsis, 1989 ; Bourdieu, 1992 ; Zafirau, 2008 ; Guichard, 2008). Plus récemment, la réputation a été abondamment étudiée dans le champ de la sociologie économique (Kreps, 1990 ; Diamond, 1989 et 1991 ; Raub & Wessie, 1990, Kandori, 1992 ; Mayoukou, 1994 ; Guennif, 2002 ; Karpik, 2007 ; Burt, 2005 et 2008 ; Chauvin, 2010 ; François, 2011) et, plus modestement, dans ceux de la sociologie de la culture (Dubois, 2009 ; Menger, 2009), des médias (Sabater & Sierra, 2002 ; Beuscart, 2009) et du territoire (Van san, 2004 ; Marwann, 2009). Enfin, elle semble faire l'objet de nouvelles questions de recherche autour de la célébrité (Merry, 1984, Dunbar, 1996, Allen & Parsons, 2006 ; Heinich, 2011 ; Rojek, 2001 ; Fine & Turner, 2004), de la politique (Fine, 1996 ; Pope & Woon, 2009), de l'emploi (Cable & Turban, 2001), de la communication (Wartick, 2002 ; D'Almeida, 2007 ; Wellhoff, 2009) et, dernièrement, de l'e-réputation (Beuscart, 2008 ; Beuscart & Couronné, 2009). Ainsi présenté, le concept s'avère être étudié selon différentes approches ou courants théoriques et il est de nature composite.

Même si nous nous reposerons clairement sur les travaux plus aboutis de la sociologie économique pour comprendre l'influence de la politique sociale sur la réputation, nous nous inscrirons dans une perspective enchâssée dans d'autres courants de la sociologie. Lors de l'étude de notre objet et de ses phénomènes, nous remettrons également en question les fausses évidences, comme le poncif selon lequel EDF, ainsi que certains de ses acteurs composant l'entreprise, auraient intérêt à avoir une « mauvaise réputation » en inspirant la crainte aux

mauvais payeurs et une « bonne réputation » auprès de la majorité, ceux qui paient, pour préserver son image bienveillante d'acteur solidaire et socialement responsable (Bromberg & Fine, 2002 ; Lowney & Best, 2009). La réalité est toujours plus complexe. Le choix de nos études de cas se fera dans le souci de sélectionner un ensemble d'oppositions d'ordres : *Intermédiaires* interne et externe, inhérentes aux différents contextes de l'organisation. Mais, surtout, nous les choisissons tout autour des points de contact entre les clients et les *Intermédiaires*, charnières en matière de réputation. Les différentes postures des *Intermédiaires* nous amèneront, au départ, à parler de réputations au pluriel. Leur travail, par leurs actions, nous le verrons, consistera à mettre le terme de réputation au singulier.

...et des préjugés

Le statut

Le statut se révèle être un concept proche de la réputation sans en posséder les propriétés typiques (Chauvin, 2010, p. 9). Tout d'abord, la temporalité de la réputation des individus est nettement plus courte que celle du statut ; la réputation peut d'ailleurs découler de ce dernier. Par exemple, dans le domaine bancaire, le statut de la BCE (Banque Centrale Européenne) dépend d'abord de ses caractéristiques initiales, voire intrinsèques, qui lui ont été attribuées à sa création (indépendance, garante de la monnaie et d'une certaine stabilité économique, etc.) par des acteurs indiscutables et légitimes. Pour leur part, les banques nationales ne sont pas à l'origine de la monnaie et sont évaluées et jugées par les acteurs financiers sur des temporalités plus courtes et résultant de l'activité de l'institution BCE (baisse ou hausse des taux directeurs). Ces banques, dans leurs activités et choix stratégiques, influent, sans toutefois les maîtriser, sur les cours de leurs actions en bourse et de leurs réputations. Dans cet exemple, nous pouvons aussi relever trois autres différences entre réputation et statut : l'échelle, la source et le canal de diffusion. L'échelle se situe à un niveau macro pour la BCE de par son statut – elle n'est, en effet, pas directement sous le jugement des marchés financiers – quand les banques nationales sont à une échelle micro directement impactées par la réputation et le marché. Autre différence, la source de la BCE découle de traités et de statuts tandis que celle des banques nationales fonde leur réputation sur des évaluations plus informelles et labiles (Karpik, 2007). Enfin, par le canal de diffusion, la crédibilité, qui est aussi le Saint Graal d'une banque, se diffuse dans le statut de la BCE par ses symboles et ce qu'elle représente en tant qu'institution, tandis que les banques nationales, en tant que « simples » organisations, voient leurs réputations se jouer sur leurs réseaux de relations.

L'image de marque

Si l'on se place dans la littérature du marketing particulièrement riche sur le sujet, l'image de marque est « une représentation mentale qui décrit les divers qualités et défauts attribués par le consommateur à la marque » (Albertini, Helfer & Orsoni, 2008, p. 90). Lambin parle, lui, de « personne ou groupe de personnes » pour exprimer une représentation mentale de l'image de marque et en distingue trois composantes (Lambin, 2008) : l'image perçue, l'image vraie et l'image voulue. L'image perçue est la manière dont le segment cible – le public visé, sur lequel on projette l'image – voit et perçoit la marque ; l'image vraie est, avec ses forces et ses faiblesses, celle qui est connue et ressentie par l'entreprise ; l'image voulue, enfin, est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment cible et qui résulte d'une décision de positionnement. Pour recontextualiser la notion de réputation que nous avons précédemment définie, nous pouvons dire qu'elle tend à se rapprocher d'une seule des composantes de l'image de marque, « l'image perçue » décrite par Lambin. La réputation d'une organisation telle qu'elle est perçue par ses membres s'apparenterait à « l'image vraie ou de soi » tandis que « l'image voulue » est l'image que l'organisation souhaite projeter à son public. L'un des objectifs d'une organisation en termes d'image de marque est de limiter les écarts et les dissonances entre ces trois types d'image. Bien que, dans cette définition de l'image de marque, on observe de nombreuses similitudes avec la définition de la réputation, celle-ci dépasse largement le cadre marketing.

Malgré leur apparente synonymie, les notions de réputation et d'image sont conceptuellement différentes même si certains auteurs font la confusion entre les deux termes.¹⁵⁹ Cable et Turban nous apportent un éclairage en étudiant comment un chercheur d'emploi peut se représenter une organisation. S'il s'agit bien, dans chacun des cas, d'un ensemble de croyances que le chômeur possède vis-à-vis de l'entreprise, pour l'image, elles se corrélaient avec ses attributs alors qu'elles se situent sur une évaluation affective faite par le public pour la réputation.¹⁶⁰

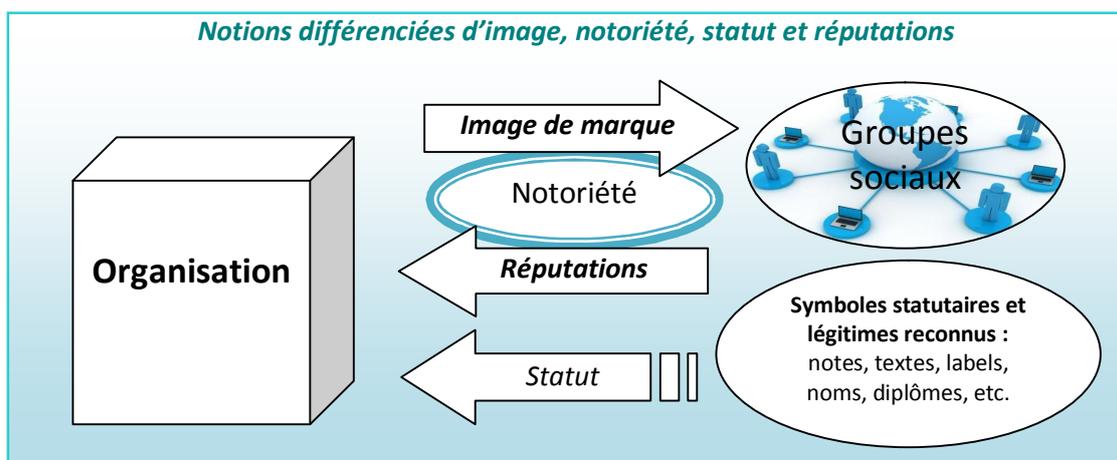
La notoriété

La notoriété est, selon le Larousse, « [le] caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes » ; en d'autres mots, elle est, en fait, le degré de connaissance de la marque par un public (Albertini, Helfer & Orsoni, 2008, p. 32) ou une clientèle donnée. Elle est assez facilement quantifiable et s'exprime en pourcentage d'un public ayant entendu parler,

¹⁵⁹ Steven Leslie Wartick, *Measuring corporate reputation: definition and data*, Business and Society, vol. 41, n° 4, 2002, pp. 371-392.

¹⁶⁰ Daniel M. Cable et Daniel B. Turban, *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers, employer knowledge during recruitment*, Personnel and Human Resources Management, vol. 20, 2001, pp. 115-163.

ou non, d'une marque. La notoriété est, en quelque sorte, une résultante sans dimension affective des actions de l'entreprise en matière d'image de marque et de sa reconfiguration en termes de réputation par le public. La réputation se démarque notamment de la notoriété par ses dimensions affectives, subjectives et cognitives dans l'appropriation des signaux reçus par le public d'une entreprise ou d'une marque. On ne peut que l'évaluer sans pouvoir la mesurer de manière précise. Dans le cadre de la politique « sociale », le mécénat est un des outils à la fois puissant et discret pour améliorer l'image de marque et la notoriété d'une entreprise. Pour la politique « sociale », nous pensons, et c'est une hypothèse majeure de notre thèse, que les *Intermédiaires* ont un rôle central pour remplir ces mêmes objectifs.



3. La réputation, un objet dans différentes sciences sociales

Nous l'avons dit, nous travaillerons dans cette thèse sur deux des questions transversales que les chercheurs en sciences sociales peuvent interroger lorsqu'ils traitent de la réputation. Même si l'on découvre un nombre très important d'auteurs en sciences de gestion travaillant sur l'aspect de la construction ou de la déconstruction de la réputation, les auteurs traitant des deux questions qui nous intéressent ici sont également ancrés sur différentes sociologies (de l'art, de la culture, économique) et sur l'économie, voire la philosophie, tout en abordant bien sûr le travail réputationnel des entrepreneurs et « intermédiaires » de réputation et la circulation de la réputation entre des entités comme objet non statique et assez stratégique. Nous allons dès à présent étudier les articulations de la réputation avec d'autres notions en sciences sociales.

Enchâssement avec la confiance

L'expérience des faits passés qui constitue notre mémoire nous fait prendre conscience du risque que l'on peut courir dans une situation donnée. Potentiellement vérifiable dans les faits, le risque peut aussi ne rester que le seul fruit de nos inquiétudes si on demeure chanceux.

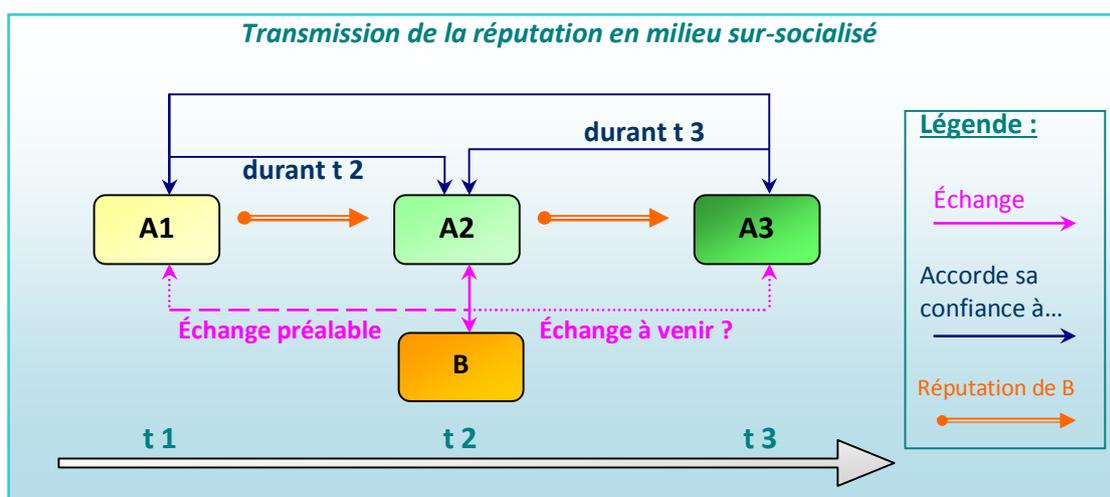
Puissant remède à la peur, aux craintes et à tout autre sentiment de vulnérabilité, la confiance est, pour Simmel (1999), « de toute évidence l'une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société ». Du latin *con* qui signifie « ensemble » et *fidere* qui signifie « se fier » et « croire », la confiance est, par nature, liée à une relation sociale comme la coopération ou à une négociation où l'on présuppose de la fiabilité d'une personne. Selon Dupuy et Torre (1998 et 2004), la confiance peut revêtir deux formes principales qui se basent sur le type de socialisation. La confiance communautaire, tout d'abord, est globale et caractérise toutes les relations sociales sans rapport dialectique direct. On fait confiance à une personne sans la connaître réellement parce qu'elle est ancrée dans un groupe dans lequel on a confiance. Il s'agit d'une confiance absolue et « aveugle » d'ordre domestique (Livet, 1994) qui se fait par la seule appartenance à un milieu sur-socialisé, comme une communauté ou une famille. Il existe une autre confiance qui, à l'inverse, est interpersonnelle et qui consiste en un rapport direct à l'autre, en face à face. Elle nécessite des relations entre partenaires avec une relative proximité et une réelle réciprocité. La répétition des actions et l'enchevêtrement des engagements donnent naissance à une relation de confiance (Dupuy & Torre, 2004, p. 6).

Dans les relations communautaires, et contrairement à la confiance, la réputation a la propriété de pouvoir se transmettre et, donc, de se diffuser. Cela est notable et utile pour nos chapitres 6 et 7. Tout autant qu'elle est un élément potentiellement constitutif de la confiance (Kreps, 1999, p. 107), la réputation se base sur une relation affective visant à faire du lien et de la réciprocité. Sans avoir à être factuelle, elle peut être un préalable à une relation en face à face. La confiance communautaire, évoquée par Kreps, avance l'idée que la réputation puisse se transmettre à des tiers et donc qu'elle soit utilisable dans de nouvelles relations. Donnons un exemple, A connaît B et en pense du bien, il a de lui une image de sérieux et d'honnêteté. B a donc une bonne réputation. A sait que B cherche du travail et connaît très bien C qui lui en propose. C ne connaît pas B mais fait confiance à A et écoutera avec une très grande attention ce que A lui dira. B aura à son tour une bonne image auprès de C. Une bonne réputation a été transmise et C décide d'embaucher B. A est ce que Coleman appelle un « intermédiaire en confiance ». La confiance qui lie B et C est de nature médiate, leur échange a été tributaire d'un parrainage de la part de A. Coleman parle de l'existence d'une « chaîne de confiance » (Coleman, 1990, p. 180).

La transmission de la réputation se fera de la même façon en cas de conduite plus opportuniste. Samira Guennif (2000) donne l'exemple du narcotrafic. La relecture structurelle de Kreps que Guennif propose se place davantage dans des structures sociales sur-socialisées, en l'occurrence dans le marché des drogues illicites autour de familles, de clans et de

communautés, et nous permet plus encore d'observer l'échange de réputation (Guennif & Plociniczak, 2002, pp. 10-11). Cet exemple montre bien que la réputation se construit, s'harmonise ou se distend toujours autour de quelque chose de prégnant pour des personnes ou des groupes sociaux précis. Dans le cas cité, la réputation d'un trafiquant de drogue porte sur sa fiabilité dans des affaires illégales, et non sur son aptitude à résoudre des équations du second degré ou des intégrales multiples, auprès de ses éventuels partenaires. Dans notre thèse, la réputation d'EDF se fait, comme nous l'avons dit, au sujet de son image solidaire et sociale pour tous auprès des clients et des autres partenaires du territoire par le biais des *Intermédiaires* dont nous allons davantage présenter les contours dans notre troisième chapitre.

Selon Guennif, pour que la réputation devienne un mécanisme autorégulateur, il est nécessaire, suivant la figure ci-après, qu'A2 puisse voir le comportement de B lors de l'échange précédent « t2 ». Même si Kreps admet une telle capacité dans ses hypothèses, c'est Kandori qui affirme qu'un « individu peut seulement observer le résultat des échanges dans lesquels il est engagé ». Dans cette perspective, A2 devra s'informer auprès de A1 afin d'obtenir de « l'information privée » à partir de son « expérience personnelle » (t1) (Kandori, 1992, pp. 63-89). Il existe alors un autre lien de confiance nécessaire entre A2 et A1, une confiance préalable, qui permet à A2 d'accéder à une information de qualité (t2). Enfin, pour que l'échange entre A2 et B se fasse, il faut avoir l'assurance que tout comportement opportuniste est banni. A2 se transformera, à son tour, en « intermédiaire en confiance » (Coleman, 1990, p. 180 ; Nooteboom, 1999, p. 350 ; Uzzi, 1996, p. 679), « informateur de confiance » (Granovetter, 1985, p. 490) ou « tierce partie » (Burt, 1999, p. 9) auprès de A3 dans sa relation à B (t3). La « chaîne de confiance » de Coleman est ici essentielle à la transmission de la réputation.



Dans son étude des différents éléments grammaticaux de la confiance, Albert Ogien propose quatre formes « logiques de proposition » de la confiance (Ogien & Queré, 2006, pp. 226-230) afin de décrire et d'appréhender au mieux une relation de confiance : la forme logique du pari

(dans le sens où il existe une liberté absolue d'autrui à respecter ou pas la parole donnée), la forme logique du sacrifice (on suspend tout jugement ou évaluation de la fiabilité de celui auquel on remet une partie de ses destinées, par exemple lors d'un geste d'hospitalité), la forme logique du défi (un individu décide de « faire confiance » ; quand il commet cet acte, cela s'apparente à une mise en danger délibérée) et, enfin, une dernière forme logique plus à même de lier confiance et réputation, celle du « gage ». Celle-ci suppose que l'on dépose un bien valorisé comme une garantie du respect de la parole donnée que l'on risque de perdre en cas de non-exécution de l'engagement qui est souscrit. Cette forme logique de la confiance nous mène à penser la confiance comme un acte potentiellement accompagné d'une « garantie de représentation » telle que la réputation de celui qui cherche à gagner la confiance (Ogien & Queré, 2006, p. 228).

Même si la confiance est le fait de s'en remettre à quelqu'un si l'on a des raisons de croire qu'il sera dans l'intérêt de cette personne de se montrer digne de confiance de manière appropriée au moment opportun, elle repose également sur le principe de l'enchâssement d'intérêts (Ogien, 1996, p. 91). Cet « enchâssement des intérêts » d'autrui est, le plus souvent, en relation directe. Pourtant, il existe aussi à distance à travers ce qu'Hardin (2002) nomme la « confiance réputationnelle » lorsqu'un individu tend à se comporter dans le but de préserver sa réputation de manière indéterminée dans ses rapports avec autrui. Cette fiabilité, qui se fait au moyen des effets de la réputation (Nooteboom, 2002 *in* Ogien 2006), se définit ainsi : c'est parce que j'enchâsse partiellement vos intérêts dans les miens que je suis à même d'être digne de confiance jusqu'à un certain point et que vous pouvez, en conséquence, me faire confiance dans cette limite (Hardin, 2002 *in* Ogien, pp. 91-92). Cette théorie de l'intérêt enchâssé nous permet de prendre en considération et d'expliquer les raisons pour lesquelles un bénéficiaire de la confiance aurait à s'en montrer digne sous les effets de la réputation.

Le paragraphe précédent sous-entend que la réputation prend systématiquement en compte les faits passés pour travailler avec des « intérêts enchâssés », mais les actes de confiance ou de méfiance ne peuvent être seulement envisagés de ce point de vue. C'est cet élément réducteur du travail de Sztompka (1999, p. 71) que critique Hardin (2002). Pour lui, la réputation se consolide par un autre phénomène dans la vie sociale et par « le fait que celui qui a une bonne réputation s'efforce d'agir pour être à la hauteur ». En d'autres mots, l'entretien de la réputation et sa conservation sont tout aussi importants que les actes passés car une relation de confiance nécessite d'être démontrée au quotidien par des interactions concrètes (Ogien, 2006, p. 102). Les « faïres », dont nous reparlerons dans notre deuxième partie, doivent être à la hauteur des « dires » et de l'histoire pour qu'il y ait maintien d'une bonne réputation. Dans

cette relation de confiance au-delà des communautés et des réseaux, on peut prendre le cas de John Wanamaker (Mueller, 1999). Ce commerçant du XIX^e siècle, vivant à Philadelphie, avait décidé de reprendre, pour la première fois dans l'histoire, tous les objets qui ne donnaient pas satisfaction à ses clients. La différenciation qu'il réalisait avec ses concurrents avait été une belle réussite. En effet, cette action concrète et durable avait placé son magasin comme enseigne dominante de sa ville. Cette maxime qui veut que le consommateur ne soit plus le seul responsable de ce qu'il achète « the customer is always right »¹⁶¹ ne prévaut pas lorsque l'on tend vers une situation d'oligopole. Les récents exemples de Microsoft et d'Apple sont là pour nous le démontrer ; en effet, c'est ainsi que Phil Schiller, vice-président d'Apple, s'exprime lors du procès l'opposant à Samsung : « Nous ne demandons jamais aux consommateurs "qu'aimeriez-vous avoir sur le prochain appareil ?". Ce n'est pas le boulot des consommateurs de savoir ».

Enchâssement avec le réseau

L'entendement populaire nous pousserait à croire qu'une réputation positive se fonde sur un bon travail et un bon comportement. En réalité, la réputation n'est pas ce que nous faisons mais ce que les gens racontent de ce que nous faisons. Ce sont les histoires positives et négatives échangées à votre propos, les « on-dit » et les commérages à votre sujet, qui définissent votre réputation. Ces potins ou racontars ne sont pas de réelles informations, ils relèvent juste des processus de sociabilité (Burt, 2008, pp. 8-9) dans lesquels il y a du partage émotionnel et de la réciprocité. Dans ces récits, la véracité est davantage un vœu « pieu » qu'une exigence. Le potin peut se transformer en médisance tout autant que le quolibet en cancan. La réputation est un capital qui nous est propre mais qui paradoxalement ne nous appartient pas. Sa gestion, même en milieu clos et en réseaux fermés, reste peu maîtrisable. Les acteurs partagent des histoires qui leur donnent un sentiment de proximité sociale. En réalité, ce qui circule dépend aussi des intérêts des personnes qui véhiculent ces histoires, conférant ainsi aux commérages des attributs sociologiques complémentaires à la notion de réputation. Pour Burt, ce mécanisme social est « similaire à celui du rituel de la toilette entre primates ». Peu importe que la toilette soit bien faite, elle n'est qu'accessoire, le principal étant sa fonction dans les liens interpersonnels et l'échange. Burt souligne pourtant, en reprenant la littérature américaine sur les *Gossips* (Dunbar, 1996 ; Merry, 1984, pp. 271-302), qu'il serait naïf de croire que tout ce qui est dit et écouté est cru. La politesse et les normes sociales, qui font que l'on écoute, patiemment, les paroles de son interlocuteur quoi que l'on puisse en penser, ont aussi un rôle

¹⁶¹ Traduction personnelle : « Le client a toujours raison ».

dans ce cas de figure. Loin de nos actes, nos réputations dépendent des conversations et des bavardages qui s'ancrent dans les conventions sociales. Ainsi, dans certains cas, l'ouvrier ou le salarié qui aura une bonne réputation sera celui qui ira aux « pots de l'amitié » et boira un verre avec ses collègues en fin de journée, plutôt que celui qui a un comportement sain et irréprochable à l'égard de sa hiérarchie. Nous verrons plus tard que le fait d'être « cool » en société permet de disposer d'un attrait non négligeable aux yeux des autres individus.

Les réseaux sociaux fermés sont aussi une communauté où la solidarité entre membres est importante à condition que la réputation soit irréprochable. L'information y circule rapidement. En des lieux différents de forte socialisation, avec des échanges d'informations, d'histoires ou de potins, le phénomène reste le même ; les réputations peuvent se faire et se défaire très promptement. Michel Ferrary souligne qu'aussi rapidement que des informations transitent dans un groupe social, ce phénomène peut également conduire à une « asymétrie d'information entre les membres et les non-membres du réseau ». Ce fait n'est pas sans poser quelques problèmes dans les activités de crédit. C'est l'exemple pris par Ferrary dans le financement des brasseries parisiennes (Ferrary, 1999, pp. 559-586). En comparant deux types de banques allouant des crédits, une par *scoring*¹⁶² et une autre qui cherche à améliorer son réseau d'informations sur la communauté aveyronnaise¹⁶³ de ce secteur d'activité à Paris, l'auteur fait une découverte étonnante. La finalité de la dernière des deux approches est simple : accéder aux informations permettant d'accorder des prêts en prenant le moins de risques possible. Le pari sur la coercition sociale dans un même réseau social s'avère judicieux. Grâce à sa connaissance approfondie du terrain, des acteurs et d'un capital social élargi, le conseiller bancaire accède à la réputation du solliciteur de crédit au sein même de la communauté aveyronnaise. Les informations, qui étaient données chèrement et partagées dans un cercle uniquement intra-communautaire, sont désormais captables par un individu *a priori* extérieur, le banquier. L'usage des ressorts du contrôle social s'avère efficace. Ils sont, de la même manière, exploités dans d'autres communautés comme celles des tontiniers en Afrique (Mayoukou, 1994) ou des femmes sollicitant un micro-crédit au Bangladesh (Yunus, 1997).

Le réseau possède des caractéristiques que les entreprises peuvent, en théorie, transformer en ressources. Harmonisation du champ concurrentiel (Lomi, 1999), accroissement des compétences dans des sphères extra-internes ou bien encore mise en valeur des complémentarités entre ses membres, le réseau recèle de nombreux avantages compétitifs

¹⁶² Le *scoring* est une méthode permettant d'évaluer de manière instrumentale la qualité de l'entrepreneur souhaitant emprunter en fonction de ses attributs (âge, profession, revenu mensuel) et de ses objectifs.

¹⁶³ Selon Michel Ferrary, 80 % des brasseries parisiennes étaient aveyronnaises et d'autres membres de la communauté travaillaient dans tous les chaînons de ce secteur d'activité (grossistes, comptables, livreurs, etc.).

aboutissant à des économies d'échelle, d'apprentissage et de transactions (Assens, 2010). D'ailleurs, si les coûts de coordination d'un réseau qui découlent du nombre important d'*intermédiaires* avaient tendance à être plus importants que lors d'une relation duale, les bénéfices qu'il procure demeureraient bien supérieurs aux coûts supportés. Sur un marché, les coûts de transaction dans un réseau sont moins élevés grâce à l'émergence d'un actif spécifique commun à tous les membres du réseau. Ces acteurs comptent, en effet, sur un socle relationnel durable qui réduit l'incertitude et rend plus souple et rapide l'accès aux informations fondées sur la confiance (Shapiro, 1997) et la réputation (Raub & Weesie, 1990). Entre les acteurs d'un réseau, les *Intermédiaires* permettent de créer un *common knowledge* et de solidifier les chaînes de relation entre les individus (Amblard, Bernoux, Herreros & Livian, 2004, p. 162). Le réseau tient alors grâce aux *Intermédiaires* qui portent en eux « de manière totalement explicite tout un monde peuplé d'acteurs dont il définit les rôles, les intérêts, en un mot l'identité » (Callon, *in* Latour, 1992, p. 58).

Enchâssement avec le social

Selon Montesquieu, auteur considéré comme précurseur de la sociologie : « Le meilleur moyen de conserver sa réputation est la modestie ». Cette citation relève la prégnance de l'idée selon laquelle la réputation dépend très fortement des qualités individuelles des personnes. Pourtant, comme nous l'avons vu avec les travaux de Burt, le concept que nous étudions ne peut postuler que les seules capacités intrinsèques des individus suffisent. Autrement dit, les *Intermédiaires* de la politique sociale inspirent de la confiance et obtiennent une bonne réputation par des raisons qui dépassent leurs façons d'être et de faire. Les personnes les plus intelligentes d'une entreprise et ayant le QI¹⁶⁴ le plus élevé ne sont pas nécessairement les directeurs de celle-ci,¹⁶⁵ ou bien encore, les personnes les plus empathiques ou les plus investies dans les structures associatives ne travaillent pas nécessairement dans le pôle de solidarité de l'entreprise. Introduite par Gary Becker (1964), la notion de capital humain ne suffit pas à expliquer la diffusion de la réputation dans des réseaux et une structure sociale. Le « bouche à oreille » ou bien encore la mémoire collective en tant qu'« histoire mémorisée » (Mangematin & Thuderoz, 2003, p. 151) sont autant de caractérisations de l'ancrage social de la réputation qui servent à donner ou retransmettre quelque chose de précieux et à s'en remettre à la bienveillance de l'autre. La confiance que l'on donne au tiers qu'est le pôle de solidarité se

¹⁶⁴ QI : Quotient Intellectuel. Il s'agit de tests qui donnent une indication quantitative et standardisée de l'intelligence humaine.

¹⁶⁵ Étonnamment, aucune étude n'a été réalisée sur ce point.

fait dans un « petit monde » avec une mémoire collective où tout se sait et se dit indépendamment du savoir et des compétences de chacun.¹⁶⁶

Chacun des acteurs travaillant de près ou de loin en lien avec la politique sociale d'EDF possède une réputation liée à son travail et à ses autres agissements. Ronald S. Burt (2008, pp. 3-6) a travaillé sur le rapport entre la réputation et la structure sociale. Pour ce faire, il a étudié les évaluations à 360° dans les organismes qui emploient des banquiers d'affaires et des analystes. En plus de démontrer que les réputations sont stables malgré un *turn-over*¹⁶⁷ assez important, Burt affirme que le capital social joue un rôle déterminant. En s'accroissant, il assure dans la structure la pérennité des bonnes ou mauvaises réputations des acteurs dont le réseau est riche en contacts internes à l'organisation. Ensuite, Burt décrit les mécanismes en œuvre dans les réseaux fermés et notamment dans le partage d'histoires et de potins forgeant la réputation. Il insiste sur la prédominance des conventions sociales dans les propos tenus. Il nomme notamment « écho » la coordination émotionnelle et démontre à quel point les prédispositions tendent à réajuster les émotions dans les conversations en fonction des interlocuteurs. En effet, plus le réseau est fermé, plus les individus privilégient le sentiment de proximité sociale dans les conversations au dépend de l'exactitude des propos tenus. Burt oppose ce phénomène d'« écho » au phénomène de « bande passante ». Cette dernière manifestation a également cours dans des réseaux sociaux fermés, elle est pourtant beaucoup plus abondante en informations, notamment en ce qui concerne les comportements parfois inopportuns. De nature plus transparente, quant au contenu des histoires, le phénomène de « bande passante » agit sur différents canaux de communication et il est plus à même de mettre en exergue les opportunistes de l'organisation.

Le social, c'est aussi de l'histoire et c'est à travers ses différentes règles bâties peu à peu entre les acteurs que la réputation se vit et se lit. Les phénomènes de réputation s'appuient donc sur des dispositifs d'évaluation sociale et individuelle prenant en compte la mémoire. Chauvin (2010, p. 9) distingue le statut de la réputation. Cette dernière s'inscrivant dans une mémoire organisationnelle de court et de moyen terme, elle possède une durée de vie liée à l'existence de corps sociaux lui permettant de vivre et d'évoluer. Les travaux d'Halbwachs (1950) ont conduit à définir la mémoire collective comme « une image vivante du passé, qui avait, plus ou moins et au sens propre, une propriété collective, une forme de savoir populaire ». Lewis (1975), pour sa part, ajoutait que cette image partagée n'était pas seulement ce que les personnes se remémoraient du passé, mais aussi ce qu'il en restait, ce passé était embelli, et

¹⁶⁶ L'image des coupures de ligne en cas d'impayés, de factures mal établies, etc.

¹⁶⁷ En français : « taux de rotation du personnel ».

même parfois inventé, pour servir des fins plus actuelles. Dans la survie de la réputation et son ancrage dans la mémoire collective, le couple d'auteurs Lang & Lang (1988, pp. 79-100), distingue deux composantes de la réputation dans leur domaine de recherche de l'art : la reconnaissance par les pairs « recognition by peers » et la renommée publique « universal renown ». En tentant de comprendre pourquoi certains peintres (Millet, Pissaro,...) et leur réputation avaient, avec le temps, davantage marqué les esprits que d'autres qui les avaient tout autant marqués à leur époque, Lang & Lang (1988, p. 79) répondent à leur problématique par tout un ensemble de paramètres très souvent liés à la préservation de la « mémoire du collectif ». La durabilité posthume de la réputation dépend, selon eux, « des efforts quotidiens de l'artiste pour protéger ou anticiper sa réputation, de ses héritiers ayant un intérêt dans la préservation ou l'amélioration de sa réputation, des liens vers les réseaux facilitant l'entrée dans les archives culturelles, et de l'intérêt rétrospectif conduisant à la redécouverte de l'artiste en tant que représentant symbolique de nouvelles identités culturelles ou politiques ».¹⁶⁸

Enchâssement avec le local

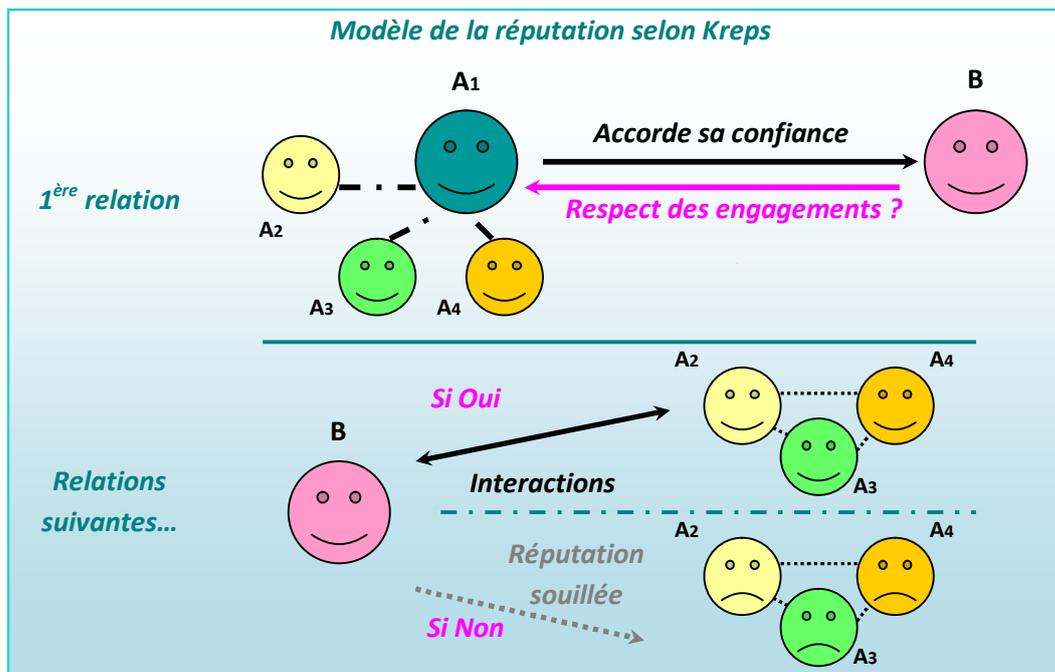
Pour Burt,¹⁶⁹ la réputation peut se définir comme la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation sont connus pour être dignes de confiance. La réputation est donc le regard des autres,¹⁷⁰ un mécanisme de contrôle social particulièrement efficace dans les relations sociales.¹⁷¹ Nous comprenons dès maintenant à quel point l'action en société est alors très largement influencée par la réputation. Dans un réseau de personnes, que ce soit en équipe, en organisation ou en communauté, un acteur obtient des résultats très divers dans sa collaboration avec les autres. Une explication possible est que la réputation facilite la coopération ou lui nuit en générant un coût associé à de mauvais comportements présumés ou réels. En effet, si une personne ne se conduit pas conformément aux normes du groupe et agit de manière jugée mauvaise, certains l'apprendront et éviteront, dans le futur, les contacts professionnels avec l'acteur concerné. Une réputation se façonne autour d'un acteur et permet d'enrichir le déficit d'informations que les autres ont de celui-ci. Dans une perspective économique, Kreps considère la confiance inter-personnelle comme le résultat d'un calcul rationnel entre les individus ; la réputation ajoute, elle, une fonction d'amplificateur de confiance dans un jeu répété entre acteurs.

¹⁶⁸ Traduit de l'anglais : "The artist's own lifetime efforts to protect or project that reputation, survivors with a stake in preserving or enhancing the artist's reputation, linkages to networks facilitating entry into the cultural archives, and retrospective interest leading to the rediscovery of the artist as the symbolic representative of emerging cultural or political identities".

¹⁶⁹ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 1992.

¹⁷⁰ Jean-Pierre Piotet, *Réputation : Le regard des autres*, Eska, 2004.

¹⁷¹ Robert Axelrod, *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 1992.



172

Chez EDF, il y a une zone floue dans le terrain d'intervention et dans l'apport aux associations du correspondant solidarité, l'un des *Intermédiaires* de notre étude. Son rôle particulier au carrefour des relations, à la fois entre le local et le national, laisse planer des doutes sur sa légitimité et son crédit auprès de ses interlocuteurs. Ces interrogations conduisent les parties prenantes à un sentiment ambivalent mêlé d'espérance et de suspicion. Accepter le regard des autres, c'est accepter que l'on nous juge, une condition *sine qua non* à notre arrivée dans un corps social.

Plus que les certitudes, l'incertitude et le flou élèvent la réputation en tant que mécanisme garantissant la confiance que l'on met, ou peut mettre, dans un acteur, un groupe ou une organisation. Ainsi, la réputation peut être considérée comme un gage pour le partenaire en cas de contrat incomplet ou en cas de déficit d'informations dont le contenu change en fonction du type de partenaire : partenaire professionnel, partenaire commercial, partenaire amoureux, ou encore, partenaire local sur des questions éminemment politiques, etc. Dans cette optique, les menaces qui pèsent sur une bonne réputation aboutissent à ce que la confiance soit potentiellement perçue comme un contrat implicite avec des anticipations et des obligations réciproques. Génératrice de simplification de contrats, en tant que source de confiance¹⁷³ et de diminution des coûts de transaction, par éviction de l'opportunisme dans les contrats, la réputation maîtrise à merveille le comportement humain dans les organisations pour qui sait l'entretenir et la faire fructifier. Une zone d'incertitude, faite de doutes et d'inconnus, peut être perçue comme une situation de danger ou de risques intenses. L'aérodrophobie, la phobie de

¹⁷² David M. Kreps, *Op. cit.*, 1999.

¹⁷³ Christian Thuderoz, Vincent Mangematin et Denis Harrison, *Op. cit.*, 1999.

prendre l'avion, peut en être un exemple. Pour de nombreuses personnes, prendre l'avion est synonyme de dangers, de risques et de craintes ; par conséquent, si elles doivent faire un vol Paris-Tokyo, elles tentent de remédier à leur peur grâce à leur réflexivité et aux choix conscients qui s'offrent à elles. « Quelle compagnie aérienne vais-je prendre ? » s'interrogent-elles. Ces personnes phobiques ont des critères objectifs autres que le prix, tels que l'ancienneté, les accidents récemment déclarés dans les médias, la base de données Internet analysant et comparant les compagnies aériennes, ou des critères plus subjectifs, comme le bouche à oreille, l'image de sérieux du pays d'où provient la compagnie, le logo ou les couleurs des avions. Au final, l'ensemble de ces critères, qui peuvent être très divers pour évaluer une réputation, participera au choix de ces personnes qui se seront construit un panorama global du choix disponible en matière de compagnies aériennes. « Dans cet ensemble de choix, avec ce que je sais ou pense savoir et ce dont je n'ai pas connaissance, à qui vais-je donner ma confiance ? À celle dont la réputation, en complément du prix, me satisfera ». Cette réputation, bâtie sur un ensemble d'informations et de paramètres, actionne le mécanisme méfiance-défiance-confiance¹⁷⁴ que les personnes phobiques donnent, à tort ou à raison, à une compagnie plutôt qu'à une autre. Ces choix dépassent parfois la rationalité, qui est alors dite « limitée »¹⁷⁵ selon Herbert Simon.¹⁷⁶ Ainsi, la compagnie aérienne russe Aéroflot, malgré une flotte d'avions d'âge moyen de cinq ans¹⁷⁷ et une note « B », correcte du point de vue de la sécurité, garde une bien plus mauvaise réputation qu'Air France avec des avions plus âgés de quatre ans et une note « C », qui représente un taux d'accidents et d'incidents plus importants.¹⁷⁸ Ce dernier exemple nous fait remarquer une très nette distinction entre confiance et réputation s'agissant de la temporalité. Même si la réputation s'acquiert petit à petit et ne se décrète pas, tout comme la confiance, elle continue à exister alors même qu'elle peut être souillée. On parle alors d'une « mauvaise réputation ». Une durée de reconnaissance minimale ainsi que la mémoire des acteurs qui portent un regard sur une personne physique ou morale, sont essentielles pour que la réputation puisse être opérante. Dans cet exemple, la réputation de l'entité porte sur une dimension précise, son risque d'accident, quand, pour EDF, la réputation porte, en matière de politique de solidarité, sur le fait de garder une posture solidaire et réellement sociale dans les actes et pas seulement dans les discours proclamés.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Il a été mis en évidence depuis le milieu du XX^e siècle que l'acteur économique faisait bien preuve d'un comportement rationnel dans ses choix mais que sa rationalité ne pouvait être que limitée en raison de sa capacité cognitive et des informations parcellaires dont il a seulement connaissance.

¹⁷⁶ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, 1996. (3^e édition)

¹⁷⁷ www.airfleets.fr

¹⁷⁸ www.securvol.fr

Les actions de « conforter » ou d'« égratigner » la réputation demandent une durée et une présence, géographique ou symbolique, dans l'organisation où elle puise ses mécanismes. Les acteurs, particulièrement les « chevronnés » de l'organisation, ont un rôle crucial dans le jeu social, car en plus de maîtriser le « métier », ils peuvent faire ou défaire les réputations par leur assise organisationnelle. Nous verrons que cet élément sera déterminant sur le sujet étudié dans cette thèse. Ronald H. Burt a démontré l'importance de la réputation dans des réseaux de type fermés par son analyse des données d'évaluation « 360 ». Il démontre une persistance de la réputation de n à $n+1$ dans des relations entre collègues banquiers et analystes, malgré une relative volatilité du réseau qui était due à du *turn-over*.¹⁷⁹ L'auteur y apporte une explication en termes de capital social et de réseau fermé pour justifier cette stabilité de la réputation. Il explique également, de manière un peu provocatrice, qu'un employé, sans lien avec ses collègues et quel que soit le travail qu'il aurait effectué, « devra s'attendre à être oublié en cours d'année ».¹⁸⁰ La notion de réputation qui « colle à la peau » devient alors inopérante en cas d'absence de capital social intra-entreprise, la mémoire, qui naît des liens avec les autres, laissant la place à de l'amnésie.

L'enchâssement global : le désenchantement du monde de la réputation en tant que croyance

Maintenant que les enchâssements de la réputation avec la confiance, le réseau, le social et le local sont éclaircis, il nous paraît temps de mettre en évidence le fait que la réputation passant par le seul réseau social d'une communauté locale est en mutation sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. On réintroduira, dans le chapitre 7, l'idée d'un enchâssement global de la réputation lorsqu'elle est ancrée dans une multitude de localités et de réseaux sociaux.

En suivant l'essor des NTIC, les citoyens et les acteurs, tout comme les étudiants avec la démocratisation des savoirs, peuvent s'affranchir des barrières naturelles qui délimitaient l'accès à l'information dans une relation de face à face et aux frontières de la communauté et de son village. Nous pourrions citer, en guise d'illustration, les communautés d'acteurs tels que les acheteurs et les vendeurs d'Ebay.¹⁸¹ Des acteurs qui ne se connaissent pas partagent un réseau commun sur le site Ebay et ils ont un lien social qui se tisse par un système d'évaluations privées pour l'obtention d'un bien commun public qui permet d'augmenter

¹⁷⁹ Ronald S. Burt, *Commérages et réputation*, traduction de Ronald S. Burt (University of Chicago Graduate School of Business), « Gossip and reputation », in Marc Lecoutre et Pascal Lièvre, *Management et réseaux sociaux*, Ed. Hermès-Lavoisier, 2008, pp. 5-16.

¹⁸⁰ *Ibid.*, p. 5.

¹⁸¹ Ebay est un site internet de vente aux enchères. Il existe depuis presque 20 ans et compte 200 millions d'utilisateurs.

l'actif réputationnel d'un acteur ou, au contraire, d'effectuer des représailles. Ce système de régulation propre à ce site internet permet de préserver n'importe quel acheteur ou vendeur dans ses transactions à travers le monde et se sert de la réputation comme d'une arme contre l'incertitude. Même si ce système peut être très largement « manipulé » par de « fausses évaluations entre amis », « biaisé » par les procédures Ebay incitant l'acteur à rentrer dans une certaine conformité, ou « frelaté », car un individu peut avoir des centaines d'évaluations se résumant à un plus ou à un moins, à quelques « mots » ou « signes alphanumériques » de commentaires, ce système est pourtant perçu comme utile par les utilisateurs du site. Si la technicisation du capital réputationnel par Ebay, peut, à ce titre, se rapprocher des limites exprimées par Max Weber quant à l'utilisation d'objets techniques qui peuplent notre quotidien et souvent nous échappent : « *Il nous suffit de pouvoir "compter" sur eux ; le sauvage au contraire connaît incomparablement mieux ses outils.* », elle questionne les frontières que l'on peut à présent donner à la réputation et dont nous reparlerons dans le partie cinq de ce deuxième chapitre. De ce point de vue, force est de constater que les débats sur les frontières de la réputation rejoignent ceux qui existent en sciences de gestion et la théorisation plus globalement réalisée sur la notion de réputation depuis les années 1960. Aussi, au même titre que les théoriciens des organisations, qui, sous l'influence de leur environnement et d'une vision élargie à la perception d'un système ouvert, ont été amenés à reconnaître que les frontières des organisations sont plus souples et ouvertes du fait des relations d'alliance, de sous-traitance, de la constitution de réseaux, de l'éclatement des statuts de la main d'œuvre,¹⁸² les chercheurs qui s'intéressent à la réputation doivent s'interroger sur ses frontières, voire sur son absence de frontière.¹⁸³ La révolution numérique est en marche et la désintermédiation aboutit à ce que de plus en plus d'actions locales aient des incidences sur une échelle globale. Nous en reparlerons d'ailleurs dans notre dernier chapitre.

Néanmoins, cette globalisation des échanges écrits et vocaux dans lesquels les frontières semblent de plus en plus abstraites pose la question du désenchantement du monde de la réputation. La réputation étant un ensemble de croyances à la fois individuelles et collectives,¹⁸⁴ ces dernières ne sont plus unifiées et augurent du déclin du « monothéisme réputationnel ». L'harmonie localisée qui pouvait exister autour de la réputation d'une entité morale comme EDF est remise en question sous l'effet d'un polythéisme en termes de valeurs.¹⁸⁵ Ces différences ne sont pas dues qu'au hasard ou aux personnalités individuelles

¹⁸² Sophie Landrieux, *Théorie des organisations*, Gualino Éditions, 2013.

¹⁸³ W. H. Scott, « Reflections on a half-century of organizational sociology », *Annual review of Sociology*, vol. 30, n° 1, pp. 1-21, 2004.

¹⁸⁴ Le travail de cette thèse a aussi pour rôle de montrer ce lien ténu à l'ère du Web 2.0.

¹⁸⁵ Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964.

mais elles dépendent également des positions sociales des personnes concernées. Les valeurs ayant un caractère subjectif, les valeurs des uns ne peuvent être considérées comme les valeurs des autres en termes de réputation ce qui entraîne un certain nombre de discordances entre les individus. Dans cet enchâssement global de la réputation, nous verrons que le spectre local est utile pour éclairer le jeu social d'EDF. Dans ce système les *Intermédiaires*, que nous expliciterons plus en détail dans le chapitre suivant, participent activement aux échanges réputationnels riches en enjeux avec les parties prenantes.

4. *La réputation dans la modernité, une extension du domaine du jugement*

La modernité, dont Giddens analyse les conséquences, est une logique qui s'oppose à celle de la tradition. En tant que morale canonique du changement, elle prône « la tradition du nouveau » (Martuccelli, 1999). Giddens, dans son ouvrage *Les conséquences de la modernité* (1994, pp. 85-94), fait le constat que les individus de la modernité sont de moins en moins en situation de face à face et que, même s'ils interagissent plus fréquemment qu'à l'époque pré-moderne, ils restent étrangers les uns des autres. La modernité se transforme en permanence dans ses formes, ses contenus, le temps et l'espace, et n'est stable et irréversible que comme système de valeurs et comme mythe.¹⁸⁶ Il y a une distance symbolique et physique que Giddens nomme « éloignement poli », en référence à la *Civil inattention* décrite par Goffman (1973). Le dynamisme de la modernité l'amène à ce constat :

« L'appropriation réflexive de la connaissance, intrinsèquement énergétique, mais aussi nécessairement instable, progresse jusqu'à incorporer d'énormes étendues spatio-temporelles. Les mécanismes de délocalisation fournissent les moyens de cette extension en détachant les relations sociales de leur "localisation" en des lieux spécifiques. »¹⁸⁷

Si certains auteurs avancent l'idée d'une imbrication entre la modernité et la tradition, que l'on peut rapprocher de la dualité entre la société et la communauté, Giddens la réfute totalement (1994, pp. 43 & 59).

Empreinte de risques

Le risque, dans son acception ordinaire, est une situation fortuite, inattendue, qui peut aboutir à une sérendipité. Pourtant, l'origine étymologique du mot « risque » n'est pas le fruit du hasard. C'est, en effet, au XIV^e siècle, en Italie, que ce mot naquit avec les assureurs maritimes dans un contexte où les relations commerciales transcontinentales se développaient et où la menace de perdre les marchandises en mer était importante. Les armateurs devaient maîtriser et assurer les coups du sort tels que les ouragans et les tempêtes (Peretti-Watel, 2001,

¹⁸⁶ Article « Modernité » par Jean Baudrillard, Alain Brunin & Jacinto Lageira de l'*Encyclopédia Universalis*.

¹⁸⁷ Anthony Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 2000.

p. 7). Depuis lors, les hommes n'ont cessé de vouloir prévoir et prévenir le risque avec, d'une part, l'assurance et, d'autre part, la prévention ; pour certains auteurs, la société moderne s'est transformée en société du risque. Selon Ulrich Beck (2008), le fait de discuter des risques, de vouloir les anticiper, les calculer et les gérer est devenu une des principales préoccupations de notre société. Cet auteur a également démontré que le risque était inhérent à la modernité, les nouvelles interactions humaines de notre époque rendent chimérique le fait de vouloir le supprimer. Aujourd'hui, il fait bel et bien partie de toute activité humaine avec les risques financiers, routiers, industriels, écologiques, etc. Il s'inscrit dans chacun des choix que l'on peut faire, ou non, en interaction avec tout ce qui nous entoure. Anthony Giddens soutient l'idée que « l'inaction est souvent risquée, et [que] l'on est obligé d'affronter certains risques qu'on le veuille ou non ». (1994, p. 39) Au contraire, Luhmann (1988, p. 100) affirme : « Lorsqu'on s'abstient d'agir, on ne court aucun risque ». Même s'ils ne parlent pas sous le même angle du risque, ces deux auteurs montrent l'intérêt des chercheurs pour cette question. Nous verrons, dans notre seconde partie de thèse, que certains *Intermédiaires* mettent en pratique la citation de Luhmann quand d'autres fondent leurs actions sur celle de Giddens. Notons cependant une différence fondamentale entre le risque et l'incertitude, notion que nous utiliserons dans la suite de cet écrit et qui entre en contradiction avec le risque depuis les travaux de Frank Knight.¹⁸⁸ Quand le risque désigne une situation où les perceptives sur l'avenir sont probabilisables, l'incertitude indique une situation où tout cela est ignoré.¹⁸⁹

Dans ce contexte empreint de risques et d'incertitudes,¹⁹⁰ comment ce thème peut-il s'articuler avec la notion de réputation ? Prenons l'exemple concret du pôle de solidarité EDF, un de nos premiers *Intermédiaires* étudiés et qui concerne le risque de réputation dit « médiatique ». Dans un contexte de distance entre le « service » et son « public » et parfois d'absence de face à face et de modernité, nous pouvons nous demander comment des professionnels du pôle de solidarité développent cette faculté particulière qui fait en sorte que leurs interlocuteurs et clients se fient à eux. C'est ici que, pour nous, la réputation intervient en tant que facteur construisant et régulant les relations. Produit du social, la réputation n'est pas ce que l'on fait mais ce que les autres racontent de ce que l'on fait ; elle est ainsi le regard des autres sur nos actions ou ce qui est rapporté de nos prétendus agissements. Dans une relation de client à professionnel se pose la question du risque de réputation en tant qu'incertitude majeure que ces acteurs *Intermédiaires* et locaux doivent gérer, autant que faire se peut, dans leur métier. Aussi, quels que soient l'état des impayés d'énergie et la bonne foi du client, dès que ce dernier

¹⁸⁸ Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Library of Economics and Liberty, 1921.

¹⁸⁹ Jean-Laurent Viviani, « Incertitude et rationalité », *Revue française d'économie*, vol. 9, n° 2, 1994, pp. 105-146.

¹⁹⁰ Le risque se distingue aussi en économie de l'incertitude car il est calculable grâce aux techniques assurantielles.

avance l'idée de divulguer¹⁹¹ à la presse ou aux associations de consommateurs ce qui lui arrive avec l'énergéticien – par exemple une coupure d'énergie en plein hiver dans un foyer avec enfants – les agents ont pour consigne de le prendre très au sérieux et de traiter le problème en priorité, rompant ainsi avec le principe d'« égalité de traitement » qui était cher au service public. Le professionnel se sent alors parfois dans l'obligation de tout mettre en œuvre pour rétablir l'énergie chez le client, et ce, en dépit des procédures habituelles prévalant dans une relation clientèle classique. Il répond prioritairement au risque de réputation « médiatique » :

*« Les risques médiatiques, on les craint et on les prend très au sérieux. Dans ce cas-là et s'ils parlent d'UFC-Que Choisir ou de contacter les médias et les journalistes, on déroule le tapis rouge... »*¹⁹²

Ce premier cas montre à quel point la relation peut être biaisée par cette incertitude quant aux souhaits de certains clients de porter leur délicate relation avec le fournisseur d'énergie sur la place publique. Ils peuvent ainsi porter atteinte à la réputation d'EDF, en donner l'image d'un acteur qui n'agit pas de façon foncièrement solidaire. Le rapport de force entre les acteurs est ainsi inversé. Les exemples ne manquent pas et montrent bien que la relation client-professionnel en ce qui concerne la solidarité dépasse bien le cadre de l'interaction. Le risque, qu'il soit de réputation *corporate*¹⁹³ ou médiatique,¹⁹⁴ participe et influence la construction et la régulation de cette relation incertaine entre clients et professionnels. La réputation mérite, à ce titre et du point de vue des gestionnaires, d'être entretenue et assurée par les groupes professionnels la constituant. Ce dernier point nous conduira plus tard, dans cet écrit, notamment dans les chapitres 6 et 7, à nous interroger sur les effets de la diminution de la solidarité professionnelle sur la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale.

Dans notre thèse, et maintenant que la notion de risque a été traitée et définie par son caractère plus quantifiable, nous allons uniquement travailler à partir de la notion d'incertitude. Le paragraphe précédent nous rappelle que la réputation est aussi en lien avec cette dernière dans l'attitude imprévisible des acteurs. Chacun des clients a ses propres raisons d'agir de telle ou telle façon. Les acteurs *Intermédiaires* cherchent ainsi à réduire leurs incertitudes en faisant appel à des jugements et à des jugements sur des jugements. Tout ceci-ci vont permettre de réduire l'incertitude plus que le risque (Karpik, 2007).

¹⁹¹ Cette démarche se fait souvent avec la complicité de l'assistante sociale.

¹⁹² Entretien avec une conseillère solidarité dans le 63.

¹⁹³ Le second exemple concernant le risque de réputation dite *corporate* ou institutionnelle est celui résultant de la communication institutionnelle. Cf. communication CR32 Jean-Marc Lairaudat, Université Paris 1.

Mécanismes de confiance entre une entreprise de service public de droit privé et des clients : caractérisation par les relations de ses professionnels. Lecture par la réputation des ambiguïtés identitaires, Rabat, Juillet 2012.

¹⁹⁴ Nous voyons bien qu'EDF possède assurément plusieurs types de réputation en fonction des contextes et des intérêts des acteurs locaux impliqués (clients de différents types, élus, associations, managers, etc.) Si sa réputation technique ne fera pas l'objet d'une étude particulière, sa réputation en termes de pratiques commerciales et solidaires sera au cœur de notre étude. Le prestige aura aussi au final une attention toute particulière.

Empreinte de nos comportements

La réputation tient plus à ce que les gens disent de nous qu'à ce que nous sommes réellement. Malgré la présence évidente d'un jeu social dans cette dernière affirmation, il convient de modérer cette perspective pour comprendre le phénomène que nous étudions. En effet, même si la réputation provient de la volonté d'échanger, de dialoguer sur le statut ou les actes supposés de telle ou telle personne, les modèles de Diamond (1989, pp. 828-862) viennent pondérer ce propos (1991, pp. 689-721) en remettant le comportement humain au centre de ses recherches et en introduisant la notion de capital de réputation. La notion de « capital » est liée au fait d'engager un coût, matériel ou non, afin d'atteindre dans le futur un avantage à valoriser dans le cadre du métier que l'on exerce (Dei Ottati, 1994, pp. 529-546). Pour Mayoukou (1994), ce capital de réputation peut être défini comme un ensemble d'actifs immatériels qui participent à la construction d'une réputation et à son maintien. Les actifs immatériels peuvent être une marque, la fidélité des clients, un réseau, une qualité perçue, etc. Dans le cadre du contrat discrétionnaire,¹⁹⁵ Diamond s'intéresse aux mécanismes qu'un emprunteur met en œuvre afin de pouvoir emprunter sur les marchés financiers. Il démontre que la réputation affecte les décisions de celui-ci en agissant sur son comportement. Ainsi, au début de sa carrière, l'emprunteur professionnel, qui a une réputation faible voire nulle est obligé de choisir des projets dont les risques, élevés au début, déclineront lorsque l'emprunteur aura acquis un capital de réputation suffisant. L'observation, par les prêteurs, des caractéristiques visibles de son comportement lui permet, non seulement d'engranger un capital de réputation, mais aussi d'adapter son comportement. Dans le contrat discrétionnaire, l'emprunteur peut ainsi manipuler les informations qu'il donne à voir aux autres afin de ne transmettre que celles qui le mettent en valeur et ne nuisent pas à son capital de réputation. Le modèle de Diamond démontre que c'est par le comportement que l'on peut influencer la perception des autres et donc les histoires que l'on peut raconter localement autour de la politique sociale. La lente construction et la préservation du capital de réputation non valorisable a la même valeur que la sauvegarde du capital financier pour l'entreprise.

Empreinte de jugements

Le jugement n'est autre qu'un processus d'évaluation. Cela rapproche d'ailleurs le jugement de la définition de la réputation (Chauvin, 2010, p. 8) qui vise à apprécier et arbitrer sur le cas d'une personne, ou d'un groupe de personnes, sur des actes et des faits qui ont été relatés ou

¹⁹⁵ Il y a contrat discrétionnaire lorsque le client se borne à accepter le contrat proposé par le gérant sans donner aucune instruction particulière quant à son exécution.

observés. En fait, bien qu'il existe un certain nombre d'articles en droit servant de garde-fous, tout jugement intègre une part de subjectivité. En ce qui concerne les phénomènes de réputation en milieu fermé, il convient d'aborder les effets pervers que la réputation peut avoir : la stigmatisation ou la « mauvaise réputation » indûment attribuée. Cette dernière peut avoir pour lieu d'observation les cités dites « quartiers sensibles », des lieux enclavés où tout se sait, où l'on croit tout savoir. Isabelle Clair, en étudiant le concept de genre dans les cités, distingue le mécanisme de la rumeur. Les bruits, qui concernent une personne, se répandent de groupe en groupe, de cage d'escaliers en cage d'escaliers sur fond d'histoires peu vérifiables, voire incohérentes. L'auteur décrit la réputation comme étant une étiquette sociale durable qui naît du croisement des rumeurs et des actes, seuls faits tangibles fondant la réputation, considérés comme déviants. Ainsi une transgression visible validera la vraisemblance des dires, selon Howard Becker (1963, p. 33) qui écrit : « La déviance n'est pas une qualité de l'acte commis par une personne, mais plutôt une conséquence de l'application, par les autres, de normes et de sanctions à un transgresseur ». Isabelle Clair prend l'exemple d'une jeune fille qui, parce qu'elle porte, à l'âge de douze ans, durant l'espace d'une journée, un short assez court se verra étiquetée d'« allumeuse » pendant de nombreuses années (Clair, 2008). Les rumeurs et la réputation se fondent, dans le cas présent, sur des indicateurs visibles tels que les codes vestimentaires, la proximité perceptible, vis-à-vis du groupe, et la mobilité géographique. En réalité, la réputation dans ce corps social spécifique met aussi parfois en œuvre des mécanismes plus complexes. La question de la bonne ou mauvaise réputation dépend, en fait, davantage du statut social des individus que de leurs actes et de leurs transgressions visibles. La masculinité devient ici un référent dans le jugement et l'étiquetage social des personnes de sexe féminin. La figure du « grand frère » joue un rôle essentiel dans la réputation de l'agent social dominé. Il est le garant de sa conduite, du contrôle social et, aussi, une sorte de leader d'opinion local qui assure la protection physique et symbolique de la « petite sœur », parfois en dépit de la réalité. Son statut est à rapprocher de la figure de l'*Intermédiaire*.

« C'est le statut social de la fille qui est antérieur à quelque acte que ce soit : Zahra n'est pas une " salope " puisqu'elle est la sœur d'Omar et qu'Omar le dit. Zahra n'est pas une " salope " par décret et ne peut pas le devenir alors que, dans les faits, si elle n'a pas encore eu de rapports sexuels, sa conduite ordinaire avec les garçons transgresse toutes les autres normes de retenue et de discrétion sexuelles auxquelles elle est censée se conformer : elle se maquille, [...], est " sortie " avec un grand nombre de garçons, voire plusieurs en même temps, leur ment, ment à son frère pour se couvrir, etc. Mais Zahra a été instituée " fille bien " par Omar et elle court peu de risques de changer d'étiquette, quelle que soit sa conduite sexuelle, et tant qu'elle parviendra à conserver la confiance de son frère. »¹⁹⁶

Là encore, la réputation porte sur un objet bien particulier, être ou non une « salope » auprès d'un public local spécifique qui est intéressé par la question : les jeunes hommes de la cité, son

¹⁹⁶ Isabelle Clair, *Les jeunes et l'amour dans les cités*, Armand Colin, 2008.

frère, voire sa famille toute entière. Cette réputation n'impacte pas d'autres réputations qui pourrait être, par exemple, son profond professionnalisme lui permettant de trouver un emploi dans une autre ville. Au-delà de l'image de mauvaise réputation, qui touche plus largement les quartiers sensibles (Dulong & Paperman, 1992) et dont parlent ses propres acteurs (Avenel, 2004, p. 43),¹⁹⁷ il existe une autre dynamique créatrice d'images négatives. Cette force n'est plus celle de la société dans son ensemble, mais celle de la communauté elle-même et de sa masculinité qui fait « subir le même regard extérieur comme miroir renvoyant une image dégradée de soi » (Avenel, 2004, p. 45) et le poids de mauvaises réputations à ses propres agents. Ces stigmatisations, internes et externes, font des cités un lieu de méfiance généralisée, un lieu où la réputation joue un rôle de contrôle social de manière oppressante.

Dans le jugement que l'on reçoit des autres, les cercles de proches, d'amis, de collègues de travail ou bien encore de voisins ont une importance toute particulière. Dans ce contexte de pluralité de milieux sociaux, il convient de souligner le caractère multidimensionnel de la notion et il peut, en effet, coexister une ou plusieurs réputations dans un ou plusieurs cercles sociaux. Le plus important n'est pas le contenu de la réputation, le « dire », mais le récepteur et son « entendre », et l'analyse de la pertinence du message émis par l'acteur appartenant à une sphère sociale donnée. N'a-t-on jamais entendu parler de la promotion d'un chef qui a la réputation d'être mauvais auprès de ses collaborateurs et qui arrive tout de même à évoluer vers un poste plus important parce qu'il est perçu comme bon par sa hiérarchie ? Pierre Corneille, écrivant à François de Boisrobert, autre dramaturge du XVII^e siècle, disait : « J'aime mieux les bonnes grâces de mon maître, que toutes les réputations de la terre ». Aussi, il existe une multiplicité de réputations avec des degrés divers de nuisance.

Sur la thématique du jugement, Nicole D'Almeida souligne l'actuelle extension de son domaine d'action (2007, pp. 17-65). Cette évolution se situe dans l'espace public théorisé par Habermas (1986) par une caractérisation de la sphère publique en quatre éléments : un ensemble de personnes privées rassemblées en un lieu public, un exercice public de la raison, une volonté de comprendre, un refus du secret. En réfutant l'idée que les médias façonneraient et orienteraient l'opinion publique, l'auteur souligne l'émergence de nouveaux lieux, et donc de personnes qui se mettent à discuter des affaires publiques, et ce, en dehors des lieux habituels de médiation tels que les cafés ou les médias. Tout comme cela a pu l'être dans un passé lointain avec l'essor des gazettes (D'Almeida, 2007, pp. 24-25) et des associations, les acteurs traditionnels de la discussion de l'espace public sont bousculés par de nouveaux entrants qui sont de nature très hétérogène : ONG, réseaux d'entreprises, réseaux virtuels,

¹⁹⁷ « La mauvaise réputation semble si envahissante que les habitants ne peuvent guère parler d'eux-mêmes sans faire référence à elle ».

régions et autres groupes identitaires. Kapferer (2004) parle de « sentinelles » de la réputation qui peuvent être tour à tour vigiles, attaquants et gardiens d'un sujet, être dans sa contestation, voire mettre l'opinion en alerte. Cette extension du domaine du jugement se place sur des thématiques précédemment confinées à l'espace privé et l'entre-soi telles que la politique, le sexe, le travail, etc. Ces nouveaux lieux de la réputation, que D'Almeida (2007, pp. 68-92) appelle « tribune » et « tribunal », peuvent être mobilisés tour à tour, simultanément, voire dans un ordre indéfini.

5. La réputation, un questionnement par les valeurs

Les valeurs en jugement

Nous l'avons vu dans le sous-chapitre précédent, la réputation est donc empreinte d'incertitude, elle est la résultante de nos comportements mais aussi d'évaluations. Ces jugements sociaux s'opèrent à la croisée des chemins entre une dimension culturelle et une dimension économique (Karpik, 2007). La notion de « valeur » peut aussi se situer dans un cadre économique (comptable, ajoutée, d'usage, mobilière, etc.) ou dans un cadre plus sociologique (morale, éthique, etc.). Une valeur économique, qui trouve ses fondements par référence à l'utilité (Pesqueux & Biefnot, 2004, p. 40) est, pour Foulquié (1995, p. 749), tout ce qui a « la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes ». Les valeurs, au sens de la sociologie, sont l'expression de principes généraux, d'orientations fondamentales et, d'abord, de préférences et de croyances collectives (Boudon, Besnard, Cherkaoui & Lécuyer, 1999, p. 243). Pour Ruwen Ogien (1996, pp. 1052-1064), les valeurs peuvent s'énoncer selon trois types : évaluatifs, prescriptifs ou directifs. Elles peuvent aussi bien être sur le registre axiologique : « compréhensif », « généreux », etc. que sur le registre normatif : « bien », « mal », etc. Les valeurs sont à distinguer des normes dans le sens où elles n'impliquent pas d'obligations ni le risque de sanctions claires. Elles ont, selon Lévinas dans l'article *Encyclopedia Universalis* de Livet, un contenu prescriptif et c'est dans le visage d'autrui que l'on rencontre l'exigence de valeurs. En comparaison avec les normes, qui ne sont qu'un mode d'incarnation des valeurs et qui constituent des règles ou des critères régissant notre conduite en société, les valeurs indiquent ce qui est préférable. Elles servent de base au jugement et « fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance » (Pesqueux & Biefnot, 2004, pp. 41-42). Comme valeurs identifiées par les travaux des sociologues, nous citerons celles qui l'ont été grâce à de nombreuses études réalisées par le sociologue Shalom Schwartz (2006) et qui

seraient communes à toutes les cultures : autonomie, stimulation, hédonisme, réussite, pouvoir, sécurité, conformité, tradition, bienveillance et universalisme.

Réputation d'entreprise, un écart entre le « dire » et le « faire »

Notre recherche aura son terrain d'étude dans les instances – en l'occurrence les lieux – à travers lesquelles les individus, les groupes et l'entreprise construisent symboliquement leurs valeurs. Avant de travailler sur ces « entrepreneurs de réputation » (Fine, 1996) que nous appelons dans cet écrit *Intermédiaires*, il nous apparaît important de relier ces notions de valeur, identité et réputation avec le contexte de l'entreprise étudiée.

En termes de marketing stratégique et opérationnel, l'un des objectifs d'une organisation est, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2.2, de contenir son image de marque, et ce, en essayant de réduire les écarts et les dissonances entre « l'image perçue » et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie » (Lambin, 2008). Cet écart de valeurs entre ce que reçoit le public des messages envoyés par l'entreprise et ce que perçoivent et vivent les salariés eux-mêmes, c'est précisément ce que Wellhoff classe dans le fondement d'une réputation d'entreprise : « Le fondement de la réputation d'une entreprise tient, comme pour un individu, dans l'absence d'écart entre ce que dit l'entreprise et ce qu'elle fait, entre ce qu'elle communique et la façon dont elle se comporte concrètement » (Wellhoff, 2009, pp. 76-77). Comme Schwartz, Wellhoff établit un modèle de huit familles de valeurs d'entreprise dont font partie les valeurs sociétales : environnement, santé, préservation, partage, responsabilité sociale, développement durable, et qui relie l'entreprise à la société dans son ensemble autour de la solidarité et la citoyenneté (pp. 81-87). Nous aborderons la politique sociale d'EDF sur les territoires et nous poserons la question de savoir comment l'entreprise arrive à la mettre en pratique au regard de son éthique.¹⁹⁸ Nous serons amenés à comparer ce dernier élément avec « ce qu'elle dit ». Nous verrons alors les dimensions identitaires des acteurs *Intermédiaires*, comment ils agissent au quotidien pour diminuer l'écart entre les « dire » et les « faire », et cela nous permettra de mieux comprendre les résultantes sur la réputation d'EDF.

Désir éthique et réputation

Les transformations méthodologiques et technologiques extrêmement rapides qu'ont connues nos entreprises de manière organisationnelle à partir des années 1990, mènent à une démotivation des salariés par manque de lisibilité des objectifs de l'entreprise sur le long terme. Pour éviter ce désengagement, mais aussi pour donner du sens à chaque acteur qui,

¹⁹⁸ « Ce qu'elle fait »

esseulé dans sa propre organisation, peut être conduit à des comportements cyniques ou déloyaux, les entreprises sont quelquefois conduites à mettre en place un code déontologique ou une charte éthique.¹⁹⁹ Derrière cette prise de repères, ces documents peuvent encourager une communication forte sur les valeurs supposées de l'entreprise ainsi qu'une différenciation vis-à-vis de ses concurrents. Avec l'objectif que cela apporte une certaine reconnaissance de la part des clients, les entreprises se sont parées de politiques de développement durable ou de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans un mouvement émergent de création de sens (Salmon, 2007, pp. 80-83). Les entreprises auraient-elles pour ambition de dépasser les règles et les normes qui font un État, ou la morale implicitement dictée par la religion ? En ces temps qui se veulent modernes, les entreprises cherchent indéniablement à peser sur les choix de leurs salariés tout autant que sur un ensemble de parties prenantes. Pour Pagès (Pagès, Bonneti, Vincent De Gaulejac, 1984), cette « religion d'entreprise, fondée sur une éthique et un ensemble de valeurs » irait jusqu'à emporter l'adhésion par des processus d'auto-persuasion.

En dehors des professions historiquement dotées d'une déontologie, comme les avocats et les médecins, on observe, depuis quelques années, un essor dans la mise en place d'un code de conduite par les entreprises privées. Certaines y ont été contraintes par une pression médiatique – on se souvient tous de l'image montrant un enfant d'une dizaine d'années cousant des ballons Nike ou les filets anti-suicide des usines Foxconn d'Apple – ou par une pression sociale : « Si les autres en ont un, je dois aussi en avoir un ».



200



201

Les organisations savent qu'il y a, pour elles, un risque important d'image négative et de pertes économiques si elles sont jugées responsables de mauvaises conditions de travail ou d'exploitation des enfants. Les importants investisseurs de ces organisations, tels que les États ou les fonds de pension, ont alors facilité l'imposition de normes minimales et de codes de

¹⁹⁹ Cela est régulièrement critiqué par les sociologues comme une façon de rendre les individus, plutôt que l'organisation, responsables des problèmes qui peuvent se produire au travail (conflits, harcèlements, baisse de la qualité de vie, etc.).

²⁰⁰ Des enfants ont été pris en photos lors de la fabrication de ballons de football Nike ; au premier plan, le logo du PSG.

²⁰¹ Des filets ont été installés ces dernières années sur les sites de fabrication Foxconn, usines d'assemblage des produits Apple, pour faire face aux suicides des salariés.

conduite pour éviter de tacher leur image en cas de nouveaux scandales. Ces codes de conduite ont deux atouts essentiels et ils ne sont pas que des contraintes pour les entreprises : ils constituent des outils d'encadrement et de responsabilisation des salariés, mais ils permettent aussi de restreindre certaines libertés accordées par le Code du travail (Dehermann-Roy, 2003). Derrière d'éventuels conflits d'intérêts entre le droit et la législation d'une part, et les entreprises et les codes de conduite d'autre part, une éthique exerce des rôles sociaux pertinents. Le premier effet de l'implantation d'un code de déontologie professionnelle est la construction d'une identité professionnelle propre à chaque groupe de travail. On s'identifie mutuellement parce que l'on applique ceci ou cela. Par la suite, les effets du code sont divers : amélioration des comportements, augmentation de la performance et de la persévérance autour d'un projet, stimulation de la motivation, renforcement des liens professionnels dans les équipes, etc. Derrière des valeurs que l'on dit morales, les salariés peuvent être ainsi manipulés par un néo-taylorisme acerbe, car derrière cela se cache l'idée que chaque salarié a besoin de donner une raison d'être à ses différentes tâches. La quête de sens au travail est plus que jamais d'actualité. Le philosophe allemand Nietzsche ne pensait-il pas que « celui qui possède un *pourquoi* qui le fait vivre peut supporter tous les *comment* ». Cette donnée est importante si l'on veut comprendre pourquoi les gens se l'approprient. Il avançait aussi l'idée que l'homme doit créer lui-même ses valeurs et que c'est la vie, par immanence, qui l'aide à réaliser ce dessein.

La Responsabilité Sociale des entreprises est depuis plus d'une dizaine d'années un thème très actuel en gestion. La théorie des parties prenantes est à l'origine de sa création. Elle avait alors pour but de réintégrer les obligations de l'entreprise au-delà des seuls actionnaires appelés *stockholder*. Bien que l'approche des parties prenantes *stakeholder* prenne ses racines en 1932 (Bonnafeux-Boucher & Pesqueux, 2006, p. 158) dans le travail de Berle et Means, c'est Freeman (1984, p. 31) qui fait réellement émerger la notion en 1960. Pour lui, l'entreprise doit redéfinir ses objectifs organisationnels en conciliant les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle. En d'autres mots, il suggère l'ouverture de l'entreprise à une dimension éthique et plaide pour une réforme du système capitaliste où l'aspect financier ne deviendrait que l'une des satisfactions. Plus concrètement, cette théorie oblige une entreprise à regarder ses pratiques d'un point de vue moral : est-ce que le profit que je réalise est moral du point de vue social, environnemental et économique compte-tenu des parties prenantes avec lesquelles je réalise ma marge ? La RSE pose également le problème de la gouvernance : que dois-je faire pour concilier ma croissance qui se doit « éthique » avec les parties qui m'entourent ? Bien que se détachant du terme de « responsabilité », un florilège de normes

apparaît et impose de « bonnes pratiques » aux entreprises et à leurs salariés : SA 8000 qui concerne le travail des enfants et les conditions de travail, ISO 14001 qui mesure l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement, ISO 26000, dernière venue en 2009, qui intègre les normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie. Dans cette thèse, nous verrons que si EDF proclame une éthique en matière de précarité pour préserver une réputation d'entreprise sociale, certains *Intermédiaires* vont parfois plus loin, ils se l'approprient pleinement et la démontrent dans les actions du quotidien.

Si l'incertitude généralisée et la précarité de notre monde sont des faits qu'il est difficile de limiter, la Responsabilité Sociale des Entreprises, dont les conseillers et correspondants du pôle solidarité de notre étude exploratoire sont les professionnels, joue bien le rôle de couverture du risque de réputation (Cardebat & Cassagnard, 2011). En effet, une politique RSE a, entre autres propriétés, celle de lisser les ventes en cas de défaillance de réputation. À ce propos, voici quelques avantages que la norme 26000 serait à même de faire retirer aux entreprises la mettant en œuvre : ses avantages concurrentiels ; sa réputation ; sa capacité à attirer et à retenir ses salariés ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ; le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés ainsi que leur productivité ; la vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ; ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.²⁰² Comme nous allons le voir, les acteurs des territoires n'attendent rien, dans les faits, de la norme 26000 pour harmoniser positivement la réputation d'EDF comme entreprise sociale auprès des clients. Seules les actions réelles et « les faire », en phase avec « les dire » font concrètement preuve de leur efficacité comme nous le verrons dans la seconde partie de la thèse.

L'identité en question

Si les valeurs sont dans une action de jugement vis-à-vis de nous-mêmes et nous amènent à ce que les autres émettent un point de vue sur ce que l'on est supposé être, l'identité est le fruit d'un ensemble de représentations plus subjectives que celles que les individus se font de leurs positions sociales. L'identité, qui peut aussi illustrer les sentiments d'appartenance, de décalage ou d'exclusion, relève donc de la « représentation » et elle est plus passive que les valeurs qui sont dans l'action et la « présentation ». On dit en effet que ces dernières, telles que la justice, l'équité, la solidarité, sont « véhiculées » et qu'elles transitent entre émetteurs et récepteurs de celui qui agit vers celui qui récolte les fruits de l'action. Néanmoins, dans les prochains

²⁰² www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf

paragraphes, nous traiterons de la notion d'identité car elle donne à voir comment les individus d'un groupe homogène, comme chez EDF, ont construit l'image d'eux-mêmes au sein de leur environnement social et ont bâti une certaine réputation.

Une communication institutionnelle...

La communication institutionnelle²⁰³ a pour enjeu de « construire, ou aider à construire, cette image, la réputation de l'entreprise ou de l'institution » et elle a pour missions de « définir le caractère unique de l'identité de l'entreprise ou de l'institution, développer son image auprès d'une chaîne ininterrompue de publics différents, défendre sa réputation lorsque c'est nécessaire et, enfin, déployer au mieux ses stratégies relationnelles auprès de ses parties prenantes » (Giully, 2009, pp. 40-41). Dans les faits, les messages qui donnent un appui de taille à la communication institutionnelle sont souvent à chercher dans l'identité et l'histoire d'une entreprise où il peut être courant, voire usité, d'utiliser le « père » ou le « mythe » fondateur. Dans le cas d'EDF, les acteurs avancent régulièrement l'idée que l'identité de l'entreprise se serait construite sur son histoire. À ce titre, elle proclame que la performance se doit d'être sociale avant d'être financière ; c'est notamment sur cette idée que s'était orchestrée la campagne publicitaire « EDF, des hommes au service des hommes » au milieu des années 1980. Peu après, EDF, comme tant d'autres entreprises, avait fait le constat d'une saturation publicitaire. À l'époque, une autre dimension de communication hors-média apparaissait aux entreprises comme la solution permettant de défendre le caractère unique de leurs identités, développer leurs images auprès de différents publics, ou encore, déployer des stratégies relationnelles avec l'ensemble des parties prenantes (Giully, 2009). Même dans des situations où la relation est incertaine entre le professionnel de la relation et le client, la *communication corporate*, induisant une certaine réputation, est un élément précurseur qui amène à une relation de confiance entre le client et l'entreprise et donc son professionnel.

Lors des observations effectuées sur notre terrain exploratoire, plusieurs signes ont montré l'effritement, voire l'absence d'homogénéité de cette réputation « institutionnelle », cette réputation d'EDF en tant qu'entreprise solidaire et forcément sociale qu'aiment encore les clients. On peut citer le cas de Jef Duval, jeune technicien de 23 ans, qui aurait refusé de couper l'électricité en début d'année 2012 à des clients en situation de précarité et qui aurait été menacé de licenciement par l'énergéticien. Cette anecdote avait alors défrayé la chronique : « Jef Duval, 23 ans, Indigné d'EPIC » (Mediapart), « EDF n'aime pas la solidarité »

²⁰³ La communication institutionnelle, *communication corporate* en anglais, regroupe l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise vis à vis de ses clients et de différents partenaires. Elle se distingue de la communication de marque où c'est l'organisation qui est promue et non ses produits ou services.

(Bastamag). La réputation institutionnelle d'EDF, à grands renforts de canaux de communication alimentés par le syndicat CGT de l'entreprise, en avait été touchée et le bien-fondé de cette réputation avait été mis en doute. Ce cas récent et concret, qui serait à rapprocher des opérations « Robin des Bois »²⁰⁴ actives depuis bientôt dix ans, montre une remise en question des identités et des valeurs qui mènent à « l'image vraie » des agents EDF qui ne sont rien d'autre que des *Intermédiaires* agissant entre les clients particuliers et l'entreprise. Les cas des agents déviants d'EDF, que nous avons ici définis comme *Intermédiaires*, peuvent également compléter nos propos concernant l'impact que les agents ont au quotidien sur l'image de l'entreprise. Voici, ci-dessous, une autre illustration qui évoque une confrontation avec la communication institutionnelle d'EDF.

Compteur EDF trafiqués : six mois fermes

Un ex-employé d'EDF a été condamné vendredi à Limoges à 2 ans de prison, dont 18 mois avec sursis, pour avoir "bricolé" le compteur électrique d'une trentaine de personnes, divisant leur facture par deux. Stéphane Bailleux, également condamné à une mise à l'épreuve de 2 ans, devra aussi verser 4.000 euros au Trésor, et indemniser les entreprises EDF et GRDF à hauteur de 2.500 euros chacune au titre du préjudice en termes d'image. Le tribunal correctionnel de Limoges a cependant écarté les demandes des deux sociétés qui alléguaient aussi un préjudice moral.

Trente des 31 clients complices ont été condamnés à des amendes allant de 200 à 2.000 euros, mais dans la plupart des cas (23) ces condamnations sont assorties d'un sursis. Le dernier mis en cause à quant à lui été relaxé. A l'audience, il avait nié avoir eu connaissance du fait que son compteur avait été bricolé. Stéphane Bailleux, 46 ans, avait confirmé cette version en jurant n'avoir jamais rencontré cette personne ou être intervenu chez lui. Stéphane Bailleux, père d'un enfant, poursuivi pour "vol et mise en danger d'autrui", avait expliqué à l'audience, le 27 septembre, qu'il avait employé ce stratagème car il rencontrait des difficultés pour payer sa maison. Des "clients" ont eu recours à ses services entre 2004 et 2009. Il facturait entre 500 et 2.000 euros et aurait sévi aussi dans d'autres régions de France où il peut encore être poursuivi.

(AFP, le 19/10/2012)

et une solidarité professionnelle...

Il reste délicat d'établir une définition propre à l'identité, cependant nous garderons l'explication de sa construction : « La construction de l'identité apparaît à la fois comme construction d'une image de soi, sentiment d'exclusion ou de participation à des groupes sociaux plus ou moins organisés, acceptation ou rejet des normes, des valeurs et des significations. Elle est inculquée à travers les attributions d'étiquettes de statuts (identité pour autrui), et acceptée et intériorisée à travers le sentiment d'appartenance (identité pour soi) » (Ferréol, 1995, p. 111). Cette définition nous donne un éclairage sur le lien qui existe entre le concept d'identité et celui de communication institutionnelle. Pour Annie Collovard dans l'*Encyclopedia Universalis*, l'identité est relationnelle (on ne peut la comprendre isolément),

²⁰⁴ Porté aux environs de 2004 par différentes catégories d'agents, ce mouvement entendait interpellier les autorités publiques et les citoyens sur le sens des privatisations d'entreprises publiques EDF & GDF. Les opérations baptisées « Robin des bois » avaient ainsi pour but affiché de rétablir le courant dans des foyers qui en étaient privés. Ce mouvement posait la question de la légitimité de décisions prises à l'encontre des intérêts des usagers et des salariés.

plurielle (les individus ont autant d'identités sociales que d'espaces sociaux où ils sont impliqués) et historique (elle est soumise à des variations au cours du temps et des épreuves affrontées). Dès lors et en insistant sur ce dernier point, on peut comprendre que les individus, acteurs sociaux d'EDF, aiment à revendiquer leurs valeurs de service public et laissent entrevoir un « esprit de corps ». Cette solidarité professionnelle est un des phénomènes qui perdure chez EDF, comme dans d'autres entreprises de service public,²⁰⁵ et qui frappe l'observateur de la vie sociale. Au milieu des incertitudes qui entourent l'énergéticien et le groupe de professionnels *a priori* « dominés »²⁰⁶ de la solidarité, l'esprit de corps semble avoir gardé une certaine influence sur les consciences et se manifeste par d'importants effets notamment lorsqu'il s'agit de rejeter les discours des rares assistantes sociales anti-EDF (Palente, 1899).²⁰⁷ Entre la défense du métier et celle d'une certaine image de leur entreprise, ces professionnels mettent en œuvre leur « esprit de corps » en prenant pour référence des moments clés de l'histoire de l'entreprise comme la période de sa création ou bien encore les tempêtes de l'hiver 1999 (Pierrejean, 2000). Ce seul cas des acteurs de la politique sociale, et même s'il est nécessaire d'ouvrir le champ d'étude à d'autres *Intermédiaires*, nous laisse entrevoir que, malgré les difficultés quotidiennes, ces acteurs du social, proches du terrain, participent à l'élaboration et à la régulation de la réputation de l'entreprise pour la clientèle. Loin de rendre moins « floue » l'image de l'entreprise à travers leurs actions, ces professionnels tissent des liens de proximité avec les citoyens (Giuly, 2009) – qui sont aussi des clients – et font renaître l'illusion de la préexistence d'un service public « à l'ancienne ».

...qui se morcelle

Même si la réputation d'entreprise semble être entretenue et assurée autant que faire se peut par les groupes professionnels constituant l'organisation, on peut s'interroger sur la diminution de solidarité professionnelle et ses effets sur la réputation d'entreprise. Dans cette entreprise privée avec des prérogatives de service public, le « dire » qui relève de l'identité est en question tout autant que le « faire ». Même si un affaiblissement de la solidarité professionnelle, et ses effets sur la réputation d'entreprise, semblent pour le moment à écarter, la densité des liens sociaux, nécessaire à la stabilité de la réputation, semble plus que jamais remise en question dans un contexte rempli d'incertitudes. Les transformations récentes d'EDF

²⁰⁵ Notamment la Ratp, cf. Jean-Marc Lairaudat, *Du bouleversement organisationnel à une nouvelle coopération : Le cas des gestionnaires Ressources Humaines à la Ratp*, Mémoire Master 428 Université Dauphine, 2008.

²⁰⁶ Selon la vision classique « dominant-dominé » de la lutte des classes de Karl Marx (1848).

²⁰⁷ Pour George Palente, il convient d'abord de distinguer deux sens à l'expression « Esprit de corps ». Au sens étroit, l'esprit de corps est un esprit de solidarité qui anime tous les membres d'un même groupe professionnel (équipe solidarité). Au sens large, l'expression : « esprit de corps » désigne l'esprit de solidarité en général, envisagé non plus seulement dans le groupe professionnel, mais dans tous les cercles sociaux, quels qu'ils soient (classe, pôle de solidarité, pôle régional, EDF, etc.), dans lesquels l'individu se sent plus ou moins subordonné aux intérêts de la collectivité.

dans ses statuts et dans son adaptation permanente aux contraintes externes polarisent, depuis de nombreuses années déjà, les logiques d'action en son sein : service public, entreprise technicienne et entreprise gestionnaire. (Salmon, 2007, p. 86) L'éthique de l'entreprise avait été formalisée par trois documents fondateurs portant sur ses valeurs : « Éthique externe », ²⁰⁸ « Ensemble notre identité », ²⁰⁹ « Charte éthique ». ²¹⁰ Elle a peu à peu évolué de la subordination du projet d'entreprise à une sorte de « déontologie interne » en 1994, en témoigne le souci d'articulation de l'économique et du social depuis le milieu des années 2000 (Salmon, 2007, p. 105) et dont nous reparlerons dans nos derniers chapitres sur le travail des *Intermédiaires* autour du paradoxe entre la rentabilité et la solidarité. L'ouverture du marché entre 2004 et 2007 fait même naître des craintes sur l'identité d'entreprise et pousse cette dernière à ré-informer ses agents sur ses valeurs fondatrices dont fait partie la solidarité :

« Le risque de perdre notre identité et nos valeurs, celles qui guident l'action professionnelle de tous les salariés et qui s'ancrent dans le service public qui nous caractérise depuis cinquante ans ; il nous faut donc réaffirmer clairement ces valeurs, à la fois pour nos clients et pour la mobilisation des collaborateurs du groupe ; il y a des dérives qu'EDF n'admettra pas quelles que soient les tensions du marché ; nous produisons, distribuons et vendons l'énergie selon certains standards de qualité, en observant certains comportements envers nos clients, avec une éthique que nous voulons conserver. » ²¹¹

Nous avons pu considérer, à ce propos, quelques exemples illustrant cela sur le premier terrain observé et notamment par la présence de tensions entre deux logiques, commerciales et solidaires, pourtant indissociables au quotidien, dans les centres d'appels et les boutiques. ²¹² Nous reviendrons largement sur ces deux logiques et leur gestion, notamment avec la figure de l'*Intermédiaire procédural* puis de l'*Intermédiaire cool*, dans nos chapitres 6 et 7.

Il convient de souligner un certain nombre de contradictions au sein-même de l'organisation. L'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence européenne a tout naturellement des impacts sur la politique d'entreprise d'EDF. Ancien EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial), nouvellement confronté aux logiques de la dérégulation, la société doit affronter un certain nombre de contradictions du fait de ses origines. EDF est une Société Anonyme, ce qui l'oblige à rendre des comptes à ses actionnaires tout en faisant du « chiffre ». Elle met en avant, dans un même temps, une politique de service public : aide à la précarité, indépendance énergétique de la France et protection de l'environnement. ²¹³ Elle se trouve sous tension entre une vision à court terme, plutôt financière, et une perspective à très long terme, plutôt

²⁰⁸ EDF, Groupe « Éthique externe », *L'éthique d'EDF*, mars 1994.

²⁰⁹ EDF, *Ensemble – notre identité*, EDF-GDF, 1995.

²¹⁰ EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie, *Charte éthique d'EDF : valeurs du groupe EDF, Mémento du groupe EDF, 2 principes d'actions collectives du groupe EDF*, 26/03/2003.

²¹¹ EDF, *Le kit manager de la démarche éthique du groupe EDF, Livret du manager*, Délégation à l'éthique et à la déontologie d'EDF, Février 2004, p. 45.

²¹² Ce sont des éléments que nous mettrons davantage en évidence et dont nous détaillerons quelques illustrations dans le chapitre 5.7 et particulièrement sa sous-partie appelée "En préambule à la sur-dominance, un dilemme moral face à la misère d'en face".

²¹³ Voir l'annexe 2 : EDF, Un groupe industriel engagé.

industrielle, notamment en matière d'investissements dans le parc nucléaire. Cette situation peut aboutir à des concordances difficiles entre une hausse du chiffre d'affaires par l'augmentation des tarifs²¹⁴ et une augmentation de la consommation des ménages soutenue par une politique d'« énergie pour tous » qui se fait sur le principe dans la maîtrise de l'énergie²¹⁵ mais aussi sous l'impulsion de l'État français dans l'encouragement à une politique d'autosuffisance énergétique domestique : le rachat de l'énergie éolienne ou solaire aux particuliers. La relation unissant EDF à son actionnaire majoritaire, l'État, est, en de nombreux points et de l'aveu même des acteurs de celle-ci, schizophrène :

*« L'État est une partie prenante totalement schizophrène avec EDF ! Il est à la fois législateur et actionnaire quand il demande des dividendes en versement anticipé. Dans un même temps, l'État va voter la loi NOME avec, sous pression européenne, la cession d'une partie de sa production à prix coûtant... L'État est également partagé sur les règles de calcul qu'il a lui-même instaurées quant aux augmentations de prix. Il est tiraillé entre les aspects sociaux-économiques et son propre intérêt financier. En réalité, l'État a une dimension de la gestion de l'opinion et des futures élections. Par exemple, on oblige EDF à l'achat des énergies renouvelables, au rachat de l'entreprise Photowatts en début 2012... Décidemment, l'État a du mal à gérer les contradictions entre régulateur et actionnaire... c'est une partie prenante compliquée. »*²¹⁶

La difficulté à mettre en place une politique claire ne s'arrête pas là. En effet, EDF doit aussi encourager les personnes à payer leurs factures tout en fournissant un service quoi qu'il arrive. Tout comme leur entreprise, les acteurs *Intermédiaires* ne sont pas exempts de ces mêmes ambiguïtés qui sont relevées et relayées au quotidien par les médias et le « bruit webiatique » (Giully, 2009, pp. 148-150) qui amplifie tous les phénomènes effritant l'image *corporate*. Dans ce contexte, l'identité d'EDF se trouve brouillée et perturbée, ce qui entraîne de la confusion chez ses acteurs internes qui restent malgré tout très attachés à leur entreprise. L'image de celle-ci peut même devenir illisible.

Dans un contexte où le discours néolibéral est plus que jamais porteur, la conjugaison des ambiguïtés de l'entreprise et de la perte des solidarités – notamment entre les cadres et la base (Salmon, p. 128), entre les fonctions technique et commerciale ou entre le professionnel et le manager – met à mal les valeurs et l'identité des agents EDF qui, en tant que processus, sont loin d'être figées. Nous sommes clairement dans cette étude de l'effritement des identités chez EDF, dans une pensée existentialiste qui conçoit l'identité comme le résultat provisoire et contingent de processus de changements (Dubar, 2000). Face à ces ambiguïtés, nous verrons un peu plus tard la propension des *Intermédiaires* à faire un choix d'attitudes et de postures dans leurs actions.

²¹⁴ Voir l'annexe 3 : Vers une augmentation du prix de l'électricité.

²¹⁵ Voir l'annexe 4 : « EDF vous propose ses nouvelles solutions économes en énergie » et l'annexe 5 : « EDF pro : La maîtrise de l'énergie ».

²¹⁶ Entretien avec un agent EDF en charge de projets de développement durable au siège parisien.

6. *La réputation et le territoire : de la circonscription aux limites et aux frontières*

En l'abordant, on s'est aperçu que la notion de réputation a une importance non négligeable lorsqu'il s'agit d'étudier des acteurs faisant partie d'un cercle communautaire où l'opinion de l'autre et l'estime de soi ont des impacts très particuliers dans le lien aux autres. Ici, nous allons étudier la notion de réputation à travers la notion de territoire. Nous pourrons ensuite regarder le cas plus spécifique d'EDF et de la maille locale.

Un territoire qui se circonscrit

Aujourd'hui encore, bon nombre d'entreprises, EDF comprise, souffrent d'un excès de centralisme. Pour Luc Boyer,²¹⁷ le management autoritaire et centralisé, si prégnant en France, trouve ses racines dans le XVIII^e siècle, à l'ère de la manufacture. La discipline y était monacale et les libertés quasiment nulles. Les règlements énonçaient l'ensemble des modes opératoires à appliquer et des inspecteurs généraux veillaient scrupuleusement à leur respect. Les produits à fabriquer étaient alors imposés par la puissance publique. Cette logique centralisatrice, rendue possible par la forte standardisation des méthodes de travail et des résultats de production et par un environnement économique stable, connut son apogée au cours de la première moitié du XX^e siècle. Cette période fait l'objet de nombreux travaux comme ceux de Taylor, Fayol et Weber qui font référence. Après une longue période, marquée par la pénurie et durant laquelle les entreprises se mettaient à produire en grande quantité des articles peu différenciés, le premier choc pétrolier a révélé l'essoufflement d'un modèle économique que l'on croyait pérenne. L'environnement a subrepticement changé. Les marchés sont devenus internationaux, la concurrence s'est avivée, les consommateurs sont devenus extrêmement exigeants et, de fait, la demande est devenue fluctuante et difficilement prévisible. Toutes les entreprises ont été affectées par cet environnement turbulent, la gestion de l'incertitude est devenue un facteur clef de succès. Les conclusions de Katz et de Kahn²¹⁸ soulignent les carences d'une organisation caractérisée par une forte centralisation. Si la prise de décisions et un système de coordination régi par un ensemble de règles formelles semblent mieux adaptés à des environnements stables où l'innovation technologique est faible et les marchés captifs, en revanche, un système organique, où l'attention portée sur les règles formelles est moindre et la décision relativement décentralisée, semble mieux correspondre à des environnements instables. Fonctionnant par projet ou tâche plutôt que par poste de travail ou hiérarchie, la coordination se distingue alors de la coopération car elle relève de la

²¹⁷ Luc Boyer, *Histoire du management*, Éditions d'Organisation, 1990, p. 128.

²¹⁸ Pierre Morin, *Le développement des organisations et la gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 1991, p. 21.

hiérarchie, tandis que la coopération relève du marché et d'une négociation.²¹⁹ Aussi, depuis de nombreuses années, les entreprises ont de plus en plus tendance à adopter des structures organisationnelles décentralisées qui sont, par nature, plus responsabilisantes et laissent *a priori* plus d'autonomie. Les structures autonomes et locales d'EDF sont nées de ce courant visant à approcher le plus possible les systèmes locaux qui, par nature, sont différents et répondent à des logiques diverses.

La manipulation circonscrite

Les cercles de proches, d'amis, de relations de travail ou bien encore de voisins ont une importance toute particulière en matière de réputation. Dès lors, il convient de souligner le caractère pluriel de la notion ; il peut, en effet, coexister une ou plusieurs réputations dans un ou plusieurs cercles sociaux même sur un seul territoire local. On comprend la multiplicité de la réputation. Le plus important n'est pas son contenu mais le récepteur et l'analyse de la pertinence du message émis par cet acteur. Dans cette cacophonie, la réputation, perçue par les décideurs des organisations, semble assurément avoir une importance toute particulière. La catastrophe nucléaire japonaise de Fukushima en est un triste exemple. La compagnie japonaise du nucléaire Tepco avait été considérée comme une mauvaise élève par les inspecteurs de la NISA, en raison de son manque de transparence et de ses multiples mensonges – plus de 200 fausses déclarations dans des rapports d'inspections en 20 ans, 97 incidents dont 19 jugés « critiques » entre 1978 et 2002. Elle avait tout de même réussi à dissimuler une partie de la réalité aux autorités locales et nationales et, bien sûr, à la population. Ainsi, le lobby nucléaire nippon avait joué de ruses et du musellement de l'information pour lui garantir un certain crédit.²²⁰ Dans une atmosphère d'amnésie collective, des événements récents, comme l'accident de la centrale de Tokai Mura en 1999 ou encore les fuites radioactives à la centrale de Kashiwazaki-Kariwa suite au séisme de Niigata en 2007, n'avaient pas entamé la réputation de Tepco auprès du grand public.²²¹ La mauvaise réputation de la société était cantonnée à des territoires précis. La seule réputation capable de faire pression auprès des autorités n'avait pas été affectée. Perçue comme proposant un service de qualité, en comparaison des autres compagnies énergétiques japonaises, efficace avec un taux de coupures de courant le plus faible au monde, cette compagnie était attractive et, jusqu'à

²¹⁹ François Dupuy, *Sociologie du changement*, Dunod, 2004, p. 83.

²²⁰ Richard Werly, *La mauvaise réputation du lobby nucléaire nippon*, article du journal *Le Temps*, 14/03/11.

²²¹ Cet incident de niveau 4 sur l'échelle INES irradié 119 personnes et en tua 2 autres. Il y eut un début de fission du réacteur à la suite d'une mauvaise manipulation de l'uranium.

L'échelle INES de l'anglais *International Nuclear Event Scale* sert à mesurer la gravité d'un accident nucléaire. Elle fut créée en 1990 après l'accident nucléaire majeur de Tchernobyl et compte 8 niveaux notés de 0 à 8.

récemment, elle attira les meilleurs pour y travailler.²²² Tepco maniait habilement la théorie des trous structuraux de Burt dont nous reparlerons dans notre chapitre 3.

EDF a de commun avec cette entreprise Tepco son domaine d'activités, l'énergie, et ses outils de production pour l'obtenir, le nucléaire. Elle a aussi, et de la même manière que son homologue japonais, des enjeux territoriaux et des frontières où les actions de réputation sont extrêmement diversifiées. Pour le client, pour les autorités de contrôle, pour l'État ou pour les acteurs locaux, les perceptions peuvent différer et donner des résultats très distincts.

Les frontières du concept de réputation dans la modernité

Nous l'avons vu à travers ce chapitre, la réputation s'accorde avec des relations de proximité. Ainsi, le travail de recherche de Ronald Burt a mis en évidence les mécanismes de réputation en milieu communautaire dit en « réseau fermé ». Dans ce contexte, on peut citer plusieurs attributs de la réputation. En complément à un coût lié à un mauvais comportement du fait du contrôle social, on assiste à une transférabilité de la réputation grâce à une mémoire organisationnelle. Elle est d'une relative stabilité auprès de l'entourage de la personne concernée ; ce phénomène est dû au capital social et à la fermeture du réseau, et ce, malgré des cas de désordre ambiant. La présence d'histoires et de commérages s'amplifie avec la force et la densité des liens sociaux. Ensuite, il y a une corrélation négative entre une bonne ou mauvaise réputation et des faits, ce qui, du point de vue de la réputation, relativise l'importance de la qualité du travail au dépend des premières impressions et des bavardages. Enfin, comme on l'annonçait, en considérant que les commérages comportent, dans certains cas, de l'intérêt stratégique de la part des acteurs, le phénomène d'« écho », sentiment de proximité sociale dans une conversation composée de propos et d'opinions sur un acteur, joue un rôle tout aussi important que la « bande passante » en tant que canal d'informations concernant le comportement avéré de telle ou telle personne.

En bref, si les analyses mettent parfaitement en évidence le lien entre la confiance et la réputation dans un contexte local d'interaction, elles n'expliquent rien sur la complexité de notre quotidienneté. Ainsi, pour Dupuy et Torre, « [les analyses de la confiance] ne disent rien sur les situations qui dépassent le cadre des interactions locales et se déroulent dans une modernité ».²²³

Dans les spécificités du milieu fermé mises en évidence par Burt, il est difficile de faire ressortir les éléments qui peuvent être considérés comme efficaces pour les acteurs

²²² Philippe Mesmer, *Tepco, une mauvaise élève à la bonne réputation*, article du journal *Le Devoir*, 17/03/11.

²²³ Claude Dupuy et André Torre, *Op. cit.*, 2004, p. 2.

transfrontaliers dépassant le cadre local et communautaire. De même, les propos de Coleman,²²⁴ confortés et rapportés par Burt,²²⁵ qui disent que : « *The reputation cannot arise in an open structure* »,²²⁶ montrent l'incapacité de cette notion à s'enraciner hors d'une structure réseau existante. En d'autres mots, on ne peut pas médire sur une personne dont on ne soupçonne même pas l'existence. Pourtant, l'idée que le réseau est totalement « ouvert » ou totalement « fermé » est un peu réductrice pour parler du contexte organisationnel autour des *Intermédiaires*. Nous pressentons bien que, si la réputation reste cloisonnée à des cercles fermés, comme nous l'avons vu sur le cas de « Tepco », nous pouvons parfois entendre des ragots sur la compagnie russe « Aéroflot » tout comme cela est possible sur des acteurs de cinéma ou sur certains hommes politiques. Le développement des magazines people est un exemple de l'étendue récente de la dimension publique de l'espace de discussion. Les cafés et salons ont vu les échanges et les discussions, qui font le « vivre ensemble »,²²⁷ s'ouvrir peu à peu à des canaux d'informations plus modernes, comme les chaînes d'information en continu, Facebook, Twitter et autres forums internet. Sans pour autant tendre vers de l'opinion publique exprimée en dehors de la sphère privée, cette réputation connue de tous se donne à voir, et s'expose par moment à la confrontation.²²⁸ La façon dont se font et se défont les réputations a été modifiée par de nouveaux acteurs (réseaux d'entreprises, groupes identitaires) et par un élargissement de la zone d'échange, notamment grâce aux médias et aux transports. Son échelle n'est plus le village mais le monde :

*« L'extension des acteurs et de l'échelle de discussion a pour égale l'ouverture des thématiques qui rendent publiques et discutables des questions précédemment confinées dans l'espace privé de l'entre-soi : travail, sexe, santé, etc. La mise en discussion de la vie sous tous ses aspects se généralise, générant un espace pluriel et mouvant, ni unitaire ni unifié, jamais stabilisé mais souvent virulent, enrichi et modifié en permanence par la circulation des questions et des acteurs. »*²²⁹

Les constatations de Giddens nous mènent à rapprocher les mécanismes de la modernité et le travail des *Intermédiaires*. En d'autres mots, autant qu'ils sont les symboles d'EDF dans le cadre local, ils sont aussi une des conséquences de la modernité :

*« Dans le monde moderne, de plus en plus de gens vivent dans un cadre où les institutions dé-localisées, associant pratiques locales et relations sociales mondialisées, organisent des aspects essentiels de la vie quotidienne. »*²³⁰

Dans ce contexte de modernité, les lieux où l'on rencontre l'autre sans se connaître, sans réciprocité, sont patents. Ces « non-lieux » font partie de ces lieux où l'on ne s'arrête pas, et qui servent seulement de zones de transit. Les rencontres et les échanges y sont, par nature, presque impossibles.

²²⁴ James S. Coleman, *Op. cit.*, 1988, p. 107.

²²⁵ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2008, p. 5.

²²⁶ Traduction : « La réputation ne peut apparaître dans une structure ouverte ».

²²⁷ Jürgen Habermas, *L'espace public : archéologie de la publicité*, Payot, 1986.

²²⁸ Nicole D'Almeida, *La société du jugement*, Armand Colin, 2007, p. 19.

²²⁹ *Ibid.*, p. 25.

²³⁰ Anthony Giddens, *Op. cit.*, 1994, p. 85.

« Si un lieu peut se définir comme identitaire, relationnel et historique, un espace qui ne peut se définir ni comme identitaire, ni comme relationnel, ni comme historique définira un non-lieu. »²³¹

De nos jours, qui entretient encore des relations personnelles et amicales avec son banquier ou son boulanger ? Les agents se déplacent dans un espace vide de jeu social. Les aéroports, supermarchés et parfois même les lieux de travail sont des lieux vides de construction sociale et sans histoires communes. Pourtant, si la « sur-modernité » tend à limiter l'action de la réputation dans nos cadres de vie avec l'individualisation des références et la surabondance événementielle et spatiale,²³² elle reste efficace bien au-delà des limites organisationnelles et des réseaux de confiance des communautés (familiarité et parenté). Il existe nombre d'exemples où la réputation dépasse ces cadres. On peut citer l'E-réputation (NTIC) ou les rumeurs avec l'importance de liens « faibles ». Granovetter souligne que la diffusion des messages se fait jusqu'à une distance critique, une limite fictive où s'effectue enfin l'« étouffement ».²³³

La modernité, notamment avec la diminution du face à face, rend l'individu plus anonyme et solitaire. Or, plus l'anonymat est fort, plus la trahison et la triche se développent.²³⁴ En comparaison avec les sociétés traditionnelle et pré-moderne où agit une confiance localisée dans le milieu familial, la situation du pôle solidarité pourrait être génératrice de défiance et de risques. Cependant, des relations de confiance apparaissent avec les systèmes abstraits à travers des champs spatio-temporels indéfinis et la position intermédiaire stratégique du pôle.²³⁵ Nous verrons, et c'est l'une de nos hypothèses, qu'un nouveau type de réputation apparaît à partir d'un capital proche de celui de réputation et symbolique que nous venons de décrire.

Limites du concept de réputation, au-delà du local, l'existence d'autres sphères sociales pour la réputation

La réputation a ceci de complexe qu'il en existe autant que le nombre de milieux de socialisation et de sujets. C'est d'ailleurs à partir de cet état de fait que nous exprimons ici cette notion au pluriel. Même si nous venons de soutenir l'idée que la réputation ne peut exister dans des proportions sociologiquement étudiables lorsque les milieux sociaux sont trop ouverts et dépassent le cadre d'une dimension et d'un espace parfaitement délimités, il faut bien dire, que,

²³¹ Marc Augé, *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil, 1992.

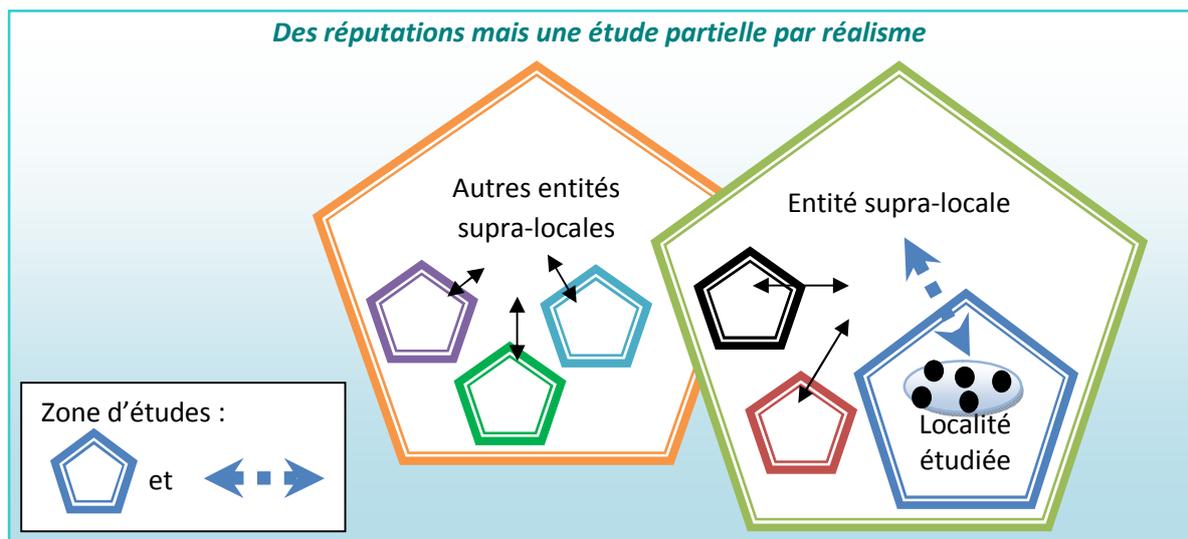
²³² Pour Marc Augé, la « surabondance événementielle » provient du nombre croissant d'événements que les historiens peinent à présent à interpréter ; la « surabondance spatiale » correspond à la possibilité de se déplacer tout aussi rapidement que la présence d'images du monde entier par la télévision ; l'« individualisation des références » est, pour lui, l'interprétation indépendante d'un individu (plutôt que de se reposer sur le sens donné au niveau du groupe) des informations dont il dispose.

²³³ Mark Granovetter, *Op. cit.*, 2000, pp. 52-54.

²³⁴ Claude Dupuy et André Torre, *Op. cit.*, 2004, p. 8.

²³⁵ Anthony Giddens, *Op. cit.*, 1994, p. 108.

malgré une délimitation à un niveau fermé et local, les réputations naturellement tissent leurs toiles dans la localité, et au-delà, sous les effets de divers réseaux et connections. Aussi, nous ne traiterons de prime abord, dans la localité étudiée, que ce qui a trait aux actions des *Intermédiaires*, puis nous analyserons en complément leurs actions locales qui peuvent avoir des impacts et des liens avec leur localité. Voici ci-dessous un schéma qui illustre notre délimitation pour mieux prendre en compte l'existence d'autres sphères sociales pour la réputation. Nous insisterons davantage sur cette délimitation dans notre chapitre 4.



Ce choix de délimitation de l'étude du concept de réputation se justifie par le choix de notre ancrage théorique dans l'actionnalisme de Coleman (1988) mais aussi pour des raisons de faisabilité de notre étude de terrain avec des procédés qualitatifs.

7. La réputation et le territoire : avant les Intermédiaires, une première illustration à partir des observations du terrain. Le cas de la réputation locale et le pôle de solidarité d'EDF

La première illustration est directement liée à notre premier terrain exploratoire. Il nous était apparu, au début de notre recherche, que le service récemment créé et dédié à la prise en compte de la clientèle démunie était le plus à même de créer les conditions favorables à l'observation de la gestion explicite de la politique de solidarité. Dans les faits, cette intuition s'est révélée exacte ; le pôle de solidarité fut le premier lieu qui a permis la mise en évidence de l'importance de la réputation dans les interactions d'EDF avec les territoires locaux à travers les actions des *Intermédiaires*. Les relations qui s'y établissent sous différentes formes (face à face, au téléphone, par l'intermédiaire des travailleurs sociaux) et sous différents registres (dialogue, négociation, domination, etc.) s'accompagnent de jugements et d'un travail réputationnel.

Le pôle de solidarité d'EDF et le système social local

Le pôle de solidarité d'EDF fait partie d'un dispositif plus global de réception des appels téléphoniques où travaillent 6000 conseillers clientèle et qui vise à prendre en compte le phénomène grandissant de la précarité énergétique. L'ensemble des acteurs sont formés à la prise en charge des personnes en difficulté de paiement sur des thématiques telles que : les tarifs sociaux de l'énergie, la réglementation sur les impayés ou bien encore l'offre « Accompagnement Énergie ». La base technique de leur travail est constituée lors de sessions de formation classique mêlant commerce et relations clientèle. Pour les clients en difficulté, ces conseillers sont joignables par l'intermédiaire de leur assistante sociale. Cette dernière est normalement la seule à pouvoir appeler le pôle en présence du client.

Pourtant, et même s'ils travaillent souvent à proximité des conseillers clientèle « classique », les 350 Conseillers et Correspondants Solidarité sont spécifiquement formés pour traiter les cas des clients en difficulté en lien avec les organismes sociaux : ce sont les interlocuteurs privilégiés des services administratifs spécialisés (CAF, CCAS, Direction départementale de l'action sanitaire et sociale, élus...) et des associations caritatives mais ils n'ont pas directement les clients au téléphone. Le management et l'objectivation de leurs résultats sont aussi différents des conseillers « classiques ». Ils peuvent proposer des échéanciers de paiement ajustés pour venir à bout des difficultés spécifiques du client. Ces 350 agents, dont les Correspondants Solidarité font partie, travaillent à temps plein sur ces sujets depuis 2007 et constituent une spécificité d'EDF. La population qui compose le pôle de solidarité s'est enrichie, sur toute la France, de 70 Correspondants Solidarité, différents des Conseillers dans les missions qu'ils ont vis-à-vis de la clientèle et qui peuvent être, ou non, des responsables d'équipe. On trouve également les pilotes régionaux du pôle qui sont appelés « directeurs régionaux » du pôle et dont le travail, tout comme celui du correspondant, ne se limite pas à une relation téléphonique.

Ce pôle a pour rôle d'accompagner les personnes en difficulté et de travailler avec les associations sur les problèmes qui ont trait à l'accès à l'énergie. Le correspondant solidarité, ainsi que l'ensemble du pôle régional de solidarité, sont au cœur des mutations sociales précédemment décrites et en sont même une des caractérisations. Observer le local, et en particulier le pôle solidarité, n'est que la résultante de ces changements sociaux qui font notre société. Chacune des régions détient sa propre histoire, sa culture et sa population. Dans cette situation, il allait de soi que chacune d'entre-elles possède une antenne locale qui convienne à sa localisation géographique. Il était aussi indispensable pour l'entreprise d'avoir des agents de

terrain maîtrisant parfaitement les données culturelles, économiques, ethnographiques et sociologiques de la région.

Dans la localité, le correspondant solidarité, ainsi que l'ensemble des acteurs du pôle solidarité, se situent au carrefour des relations. Le contact avec le monde qui les entoure est une obligation qui leur permet d'exercer, de manière efficace, leur fonction sociale d'aide aux plus démunis. La position tangente²³⁶ de ce groupe social avec d'autres cercles sociaux le place entre plusieurs dualités géographique, symbolique, voire idéologique. À la lumière du système social et des missions parfois antagonistes de ces acteurs, nous pouvons nous interroger sur la légitimité dont le pôle de solidarité dispose d'un point de vue local, auprès des acteurs avec lesquels il travaille. Nous discernons les premiers contours identitaires qui peuvent être un frein à une relation de confiance ; en effet, malgré l'intrication de différents réseaux entre eux, les autres acteurs du local peuvent se dire : « S'ils ne sont pas totalement chez nous, ils ne sont donc pas tout à fait des nôtres ». Dans notre chapitre 6, nous reviendrons sur les identités en œuvre dans les communautés suivant les modèles de la « négociation » et du « retrait ».²³⁷

Les pôles régionaux de solidarité se retrouvent particulièrement adéquats à des relations de coopération entre les différentes parties. En réalité, cette coopération est rendue plus aisée par la proximité géographique qui permet notamment, par exemple pour les acteurs d'EDF, de diminuer les coûts de transaction,²³⁸ le Saint Graal de nombre d'organisations privées. Fonctionnant par projet ou tâche, plutôt que par poste de travail ou hiérarchie, la coopération se distingue également de la coordination par le fait qu'elle relève du marché et d'une négociation. Les ajustements mutuels, la coordination du travail par simple communication informelle, et les autres échanges en relation « donnant-donnant » sont nombreux. Toutefois, et comme nous l'avons dit précédemment, la confiance a besoin de se construire dans le temps et elle n'est pas innée. Des modèles coopératifs, comme ceux qui peuvent exister ou naître par temps de crise organisationnelle « quand tout va mal », aident à l'enclenchement d'une relation de confiance inter-personnelle.²³⁹ La relation en face à face, caractéristique de cette confiance,

²³⁶ Nous faisons ici une analogie entre une position géométrique et une position organisationnelle. Une tangente à un cercle est une droite ayant un seul point commun avec le cercle appelé « point de tangence ». Cet élément géométrique touche l'autre élément géométrique sans le pénétrer.

²³⁷ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Éditions Sciences Politiques, 1977.

²³⁸ Oliver E. Williamson, *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*, Journal of Law and Economics, XXXVI, pp. 453-486. Cité par Claude Dupuy et André Torre, *Liens de proximité et relations de confiance : le cas des regroupements localisés de producteurs dans le domaine alimentaire*, in *Approches multiformes de la proximité* / Sous la direction de M. Bellet, T. Kirat, C. Langeron, Hermès, 1998, pp. 175-192.

²³⁹ Dans un projet SIRH à la RATP, a été étudié le concept de la « débrouille organisationnelle ». Elle consistait en une entraide entre acteurs sociaux différents mais avec un but commun : faire face à un nouvel outil informatique complexe et non désiré. Ce nouveau mode d'ajustement n'était ni souhaité, ni pressenti par la gestion de projet. Pourtant, cette « débrouille » a permis de passer de la coordination, qui était reine dans cette organisation bureaucratique, à une coopération entre professionnels des Ressources Humaines. La « débrouille organisationnelle » fut donc une temporalité

renferme assurément une dimension spatiale de proximité favorable à des échanges réciproques.²⁴⁰ D'ailleurs, il existe deux contextes de relations de proximité favorables à EDF, comme ailleurs, à l'émergence de la confiance : des relations installées dites également « dyadiques répétées » et des relations en groupe ou en société dites « épaisses ».²⁴¹ Si la littérature peut établir le lien entre la confiance et la proximité, le lien entre la réputation et la proximité est plus délicat à réaliser. En début de ce chapitre, toutefois, nous venons de faire l'analyse des rapports humains (coopération, confiance interpersonnelle et communautaire) dans la sphère locale de l'organisation EDF et ses parties prenantes de la politique de solidarité, et elle nous permet maintenant d'avancer l'idée que la proximité géographique et la dimension locale sont des éléments consécutifs à la naissance de réputations. Autrement dit, la répétition des échanges sur des relations de long terme, favorisée par une coopération de proximité, mène à l'absence de comportements opportunistes qui sont annihilés par le contrôle social informel et l'établissement de réputations. En effet, la sociologie du travail a, à juste titre, longuement expliqué que la socialisation faisait du contrôle social une contrainte interne des individus. Les normes du collectif du travail deviennent, au fur et à mesure des échanges et du temps, des obligations morales et personnelles.

Un réseau restreint « de confiance », le terreau de la réputation

Travaillant pour et avec des humains, nous pourrions penser de prime abord que le capital social du pôle solidarité, qui est constitué des qualités individuelles des acteurs le composant, suffit à créer un climat de confiance et à faire en sorte que les acteurs du pôle de solidarité d'EDF soient bien jugés par leurs interlocuteurs. Bâtir des relations saines et pérennes, dans un réseau restreint dit « de confiance », permet de faire coopérer les individus dans des sociétés plus ouvertes (pôle régional de solidarité) mais également plus complexes que la simple communauté (acteurs EDF de la solidarité). Pourtant, ne soyons pas dupes, le système en place au niveau local, y compris chez l'électricien, peut être le lieu de certains mirages. La communauté et le contrôle social qu'on y exerce peuvent contenir un certain nombre de limites. Les « relations épaisses » notamment peuvent faire l'objet d'un jeu social quand leurs interlocuteurs ont un excès d'optimisme ou sont trop confiants. Russell Hardin²⁴² distingue, dans les réseaux de confiance des communautés, deux notions *a priori* proches : la familiarité et la parenté. Ces deux notions connaissent deux limites. La parenté, tout d'abord, connaît des

transitoire entre l'invention et l'innovation, et entre une coordination et une autre forme de coopération voulue. Cf : Jean-Marc Lairaudat, *Op. cit.*, 2008.

²⁴⁰ Jean-Michel Servet, *Paroles données : le lien de confiance*, Revue du Mauss n° 4, 1994, pp. 37-56.

²⁴¹ Albert Ogien et Louis Queré, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*, Economica, 2006, p. 92.

²⁴² Albert Ogien et Louis Queré, *Op. cit.*, 2006, pp. 96-97.

limites dans sa fiabilité car « les membres de la famille sont de mauvais emprunteurs parce qu'ils confondent leurs intérêts avec ceux du prêteur ». ²⁴³ La familiarité, ensuite, suppose deux éléments dans sa relation avec autrui : une connaissance sur lui en ce qui concerne sa fiabilité mais aussi une motivation à entretenir la relation. Cependant, elle sous-entend que l'on soit en mesure de tout connaître sur les individus de notre cercle étroit de relations. Ici comme ailleurs, face à tout un ensemble de stimuli informationnels ou d'histoires dans le cercle restreint de la communauté « solidarité », le choix et la manière de coopérer avec une personne sont fonction de la rationalité limitée, définie par Herbert Simon, l'ethos prenant le pas sur la raison. Soulignons, pour finir, que la réputation dans un réseau fermé va de pair avec la mémoire des acteurs dans un espace imprégné de familiarités. Aussi, nous savons maintenant que la réputation ne peut être efficace socialement que si sa diffusion a pu être assurée par les acteurs en place. Des problèmes de pérennité peuvent se poser en cas de *turn-over* particulièrement fort ²⁴⁴ et si, dans le même temps, la communauté est d'effectif relativement faible. La question de l'« ouverture naturelle » de la réputation à des réseaux plus ouverts se pose alors pour observer sa diffusion, gage de sa continuité.

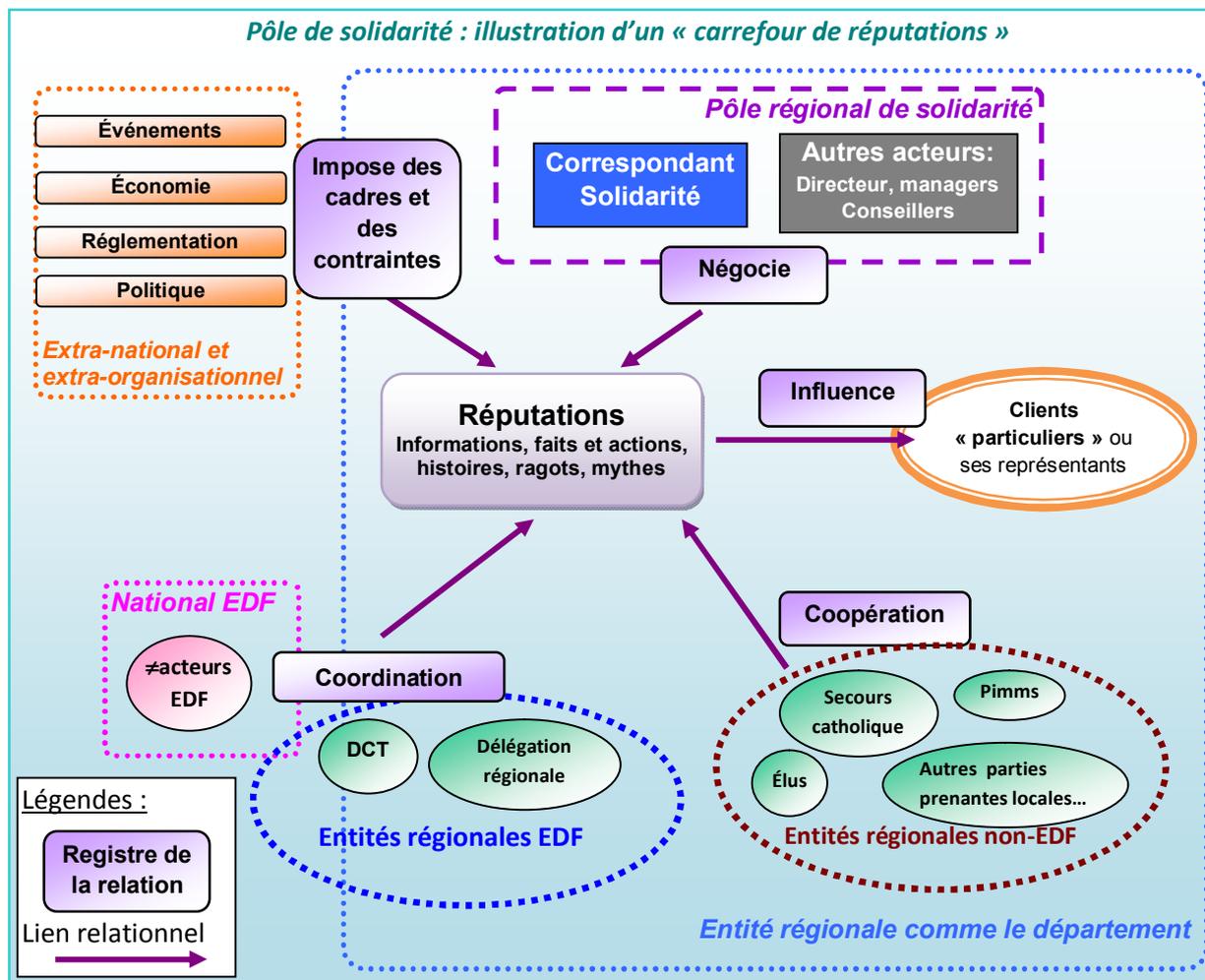
Vu au travers les premiers éléments exploratoires de recherche, l'encastrement de la réputation du pôle solidarité d'EDF dans les sphères communautaires et locales est une réalité. Cependant, il convient de vérifier empiriquement cette hypothèse avec des données factuelles dans notre seconde partie. En complément, nous proposons d'élargir la zone d'analyse des phénomènes de réputation à d'autres *Intermédiaires*. Notre travail opère, de manière assez originale, l'encastrement de la notion de réputation, entre des sphères locales et des sphères élargies, dans la politique de solidarité d'EDF qui est, elle-même, intriquée dans d'autres sphères : interne et externe à EDF, ou encore, privée et publique. Pour rappel, notre ambition et notre problématique auront pour but d'analyser comment, à travers leurs actions, le pôle de solidarité, et les autres *Intermédiaires*, « travaillent », aux yeux des clients, la réputation d'EDF comme acteur solidaire des territoires et des populations les plus démunis d'énergie.

Au regard des éléments de nos premiers terrains exploratoires et des données qualitatives recueillies lors des observations non-participantes et des entretiens non-directifs, nous avons voulu représenter le pôle de solidarité dans son système local. Dans ce schéma, nous avons également opté pour une insertion schématique du concept d'ores et déjà introduit dans notre thèse : la réputation, ainsi que des éléments matériels pouvant les entretenir ou les modifier : les actions, les ragots, les informations etc. La figure ci-dessous présente donc concrètement les

²⁴³ *Ibid.*

²⁴⁴ L'auteur souligne ce point dans son article avec les financiers et les analystes. Il le qualifie de « très important » sans donner aucun chiffre. Il travaille sur un effectif de 1696 employés et une durée allant de 2 à 3 ans. Cf. Burt, 2008.

postures du pôle solidarité d'EDF, l'un de nos cinq *Intermédiaires*, entre le local (la région ou ville) et le national (siège, pôle de solidarité national), dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci (collectivités locales, associations, élus), entre des intérêts privés (faire du profit) et l'intérêt public (aider les plus faibles et maintenir la cohésion qui soutient une société).



Bien que le schéma précédent n'illustre qu'un seul des cas d'*Intermédiaires*, on entrevoit bien déjà la pluralité des réputations sur un seul territoire. Aussi, même si dans la suite de cette thèse nous utiliserons par moment la formulation « la réputation » pour introduire son acception générale et particulièrement lors de l'élaboration de nos chapitres empiriques, nous signifions bien que cette notion ne s'entend que sous la compréhension locale « des réputations ». Les différents exemples que nous prendrons, parfois assez hétérogènes puisque se rapportant à cinq cas d'*Intermédiaires* et en face de clients assez différents, montreront des phénomènes contextualisés liés aux croyances d'acteurs à chaque fois bien particuliers. Cependant, nous le verrons, même si nous ne parlerons pas, au final, d'une seule réputation sur un territoire, nous introduirons l'idée que toutes les réputations d'un lieu commun d'acteurs peuvent avoir tendance à s'harmoniser, ou se distendre, sous les actions de certains types d'*Intermédiaires*.

Conclusion du deuxième chapitre

Nous avons expliqué dans ce second chapitre ce qu'est la notion de réputation en sciences sociales. Cela nous a conduit à parler davantage de réputations au pluriel du fait de la multitude d'interprétations possibles en fonction de l'intrication du terme dans plusieurs champs de recherche. Aussi, nous avons mis la notion en perspective avec d'autres termes et nous avons également pu mettre en évidence la multiplicité de ces enchevêtrements. C'est une notion plus que jamais de notre temps où les jugements sur une marque et les interrogations d'écart entre le « dire » et les « faire » d'une entité sociale peuvent à présent être davantage mis sur la place publique grâce aux nouvelles technologies. À l'ère de l'hyper-communication et de la mise en avant des aspects éthiques et responsables des entreprises, la réputation est une notion qui porte énormément d'enjeux économiques pour une organisation. EDF, nouvellement face à des concurrents, doit, plus que jamais, rentrer dans l'arène des médiateurs locaux pour défendre au mieux sa réputation. Pourtant, autant les instances nationales d'EDF peuvent tenter d'appropriation la réputation de l'entreprise à coup de campagnes de communication à un niveau macro, autant les niveaux micro ont, eux aussi, à être considérés comme des terrains dignes d'intérêt. Nous nous sommes donc appuyés sur un premier cas, le pôle solidarité de l'entreprise EDF, pour commencer notre étude des réputations à l'échelle locale. C'est en se concentrant sur cet aspect local de la réputation que nous traiterons cette notion dans la seconde partie.

Par réalisme, nous avons décidé de ne nous concentrer que sur une seule localité, le département de la Haute-Vienne, pour mieux étudier le phénomène de réputation. Notre parti pris se justifie par le souhait de ne pas être exhaustif et de rester dans la seule dimension clairement observable en sociologie : la localité. La pluralité des réputations ne peut d'ailleurs s'y prêter. Les jeux d'acteurs, leurs actions, leurs jugements sur un seul territoire, sont déjà une échelle suffisamment grande pour lire et comprendre de manière pertinente le territoire et les liens qui pourraient exister avec d'autres localités. Aussi, la dimension locale est à un carrefour riche en informations et en actions. Les données théoriques complétées d'un certain nombre d'illustrations nous amènent d'ores et déjà à entrevoir que, théoriquement, des acteurs placés judicieusement entre les clients et EDF peuvent avoir un rôle essentiel dans la construction de réputations locales. Dès lors que cette échelle locale d'étude est sélectionnée, nous avons à concentrer notre travail de sociologue sur un groupe d'acteurs riches de leurs actions en matière de construction de réputations. Les acteurs *Intermédiaires*, figure majeure de notre thèse, ont besoin d'une clarification théorique qui sera l'objet de notre troisième chapitre.

Chapitre 3 : les *Intermédiaires*, des acteurs pivots de la réputation entre une entreprise et un environnement

Avant de commencer notre analyse des *Intermédiaires*, et notamment la définition qui peut en être donnée, leurs diversités et leurs attributs, nous allons tout d'abord avancer dans ce nouveau chapitre par un certain nombre de constats. Ils font suite à notre phase exploratoire du terrain et ils commencent à lier la notion de réputation, dont nous venons d'étudier la teneur dans le chapitre précédent, avec les acteurs *Intermédiaires*.

1. Différences entre « emploi » et « travail » des *Intermédiaires*, un enjeu de réputation

Travail prescrit : un emploi de moins en moins présent

L'emploi est l'activité professionnelle qui repose sur un rapport de subordination entre employeur et un employé et il est caractérisé par un salaire, des règles ou une protection sociale. Le travail, lui, renvoie simplement à l'idée d'activité productrice sans avoir nécessairement un statut. Il reste un exercice qui obéit à des impératifs personnels, comme la nécessité ou le plaisir, mais ne nécessite pas d'appartenir à une institution. Des auteurs de sociologie ont démontré qu'à la suite du toyotisme des années 1970, les nouveaux modes d'organisation des entreprises ont pour objectif l'autonomie des travailleurs, leur polyvalence, ainsi qu'à mettre en œuvre des qualités relationnelles capables de mettre à terme un projet tout en étant, si possible, créatif. Face à l'ensemble de ces compétences demandées par les employeurs, Michel Lallement ajoute que si les années 1990 ont vu un retour en force des travaux répétitifs, le travail prescrit a, quant à lui, tendance à se réduire dans toutes les strates hiérarchiques des entreprises au profit d'une demande accentuée de polyvalence :

*« Aujourd'hui, le travail est bien moins prescrit qu'hier. Autrement dit, avec les années 80 et 90, toutes les catégories de salariés ont gagné en autonomie. Le diagnostic ne fait guère de doute tant convergent les indications : la polyvalence progresse, l'imposition d'un mode opératoire est moins fréquente, l'application stricte de consignes est une manière de faire en recul. »*²⁴⁵

La montée en puissance du thème de la compétence et de l'individualisation va de pair avec le fait que le travail soit de moins en moins normé collectivement.²⁴⁶ Le travail réel prend donc une large place dans les analyses des activités faites par les sociologues ces dernières années. Ce constat est d'autant plus vrai que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) prennent une espace grandissant dans le quotidien des travailleurs. Les spécialistes observent donc un glissement accentué d'une société salariale vers une société du travail libre du fait des nouvelles pratiques digitales.

²⁴⁵ Michel Lallement, « Organisations et relations de travail », *In Comprendre la société, Cahiers français*, n° 326, 2005.

²⁴⁶ Michel Lallement, « Daedalus Laborans », *Revue du MAUSS*, n° 18, 2001, pp. 29-49.

L'autonomie, gage de flexibilité voire de performances, est visée par les organisations. Elle est concomitante à une attente de liberté et d'appropriation visant à l'épanouissement personnel au travail salarié. Même si l'autonomie et la sécurité de l'emploi ne sont pas forcément incompatibles, en témoigne la DPO (Direction Par Objectifs), cette première a été obtenue grâce à un certain nombre de concessions concernant la sécurité et la stabilité dans l'emploi.²⁴⁷ Il est intéressant de relever que, chez EDF, ce que les salariés, y compris en charge de la précarité, recherchent dans leurs activités, les clients particuliers le fuient. Les clients, pauvres de l'énergie ou non, cherchent le contact en face à face dans les boutiques et, de manière générale, la sécurité tandis qu'ils s'éloignent de l'autonomie, notamment lors de l'utilisation des comptes internet ou des outils de mensualisation, et de tout ce qui peut les mettre dans une situation où ils perdraient le contrôle de leur situation.

Travail réel : le cas des Intermédiaires de la politique de solidarité

Le travail réel se distingue du travail prescrit dans la valeur qu'on lui donne. Le travail prescrit apporte une rémunération provenant d'une entité extérieure tandis que le travail réel apporte une rémunération intérieure par la satisfaction que l'on a à faire un « bon travail », utile et qui a du sens pour nous.

En ce qui concerne le travail réel des *Intermédiaires*, on s'aperçoit de la très grande autonomie de ces acteurs, notamment dans leurs rapports très distendus avec la ligne hiérarchique classique. Tel le modèle de Gilles Deleuze du rhizome,²⁴⁸ l'existence des *Intermédiaires* dans les organisations n'est pas empreinte de rigidité, mais plutôt de mobilité et de souplesse qui rendent possible l'adaptabilité de ces acteurs à des situations quotidiennes complexes et inattendues. Les capacités relationnelles des *Intermédiaires* sont fortes. Pour mener à bien leur travail réel, ils ont besoin de savoir rassembler autour d'eux et s'allier aux autres. Le réseau, dans le maintien des contacts, a été d'ailleurs perçu par eux comme essentiel lors de nos entretiens exploratoires :

« J'étais contente, une conseillère de l'Aveyron a "maillé" son équipe avec notre pôle de solidarité. » ;
« Le maillage est essentiel, on a besoin de ce lien avec les parties prenantes. » ;
« Les associations nous demandent : "comment identifiez-vous les personnes à revenus modestes ?", on leur dit : "mais, on a besoin de votre aide !" » ;
« EDF avance et diminue le nombre de coupures à travers "son réseau PIMMS". »²⁴⁹

Pour les *Intermédiaires*, travailler son capital social sur la maille locale semble un pré-requis indispensable à leur travail. Même si cela n'est nullement stipulé sur leur fiche de poste, la confiance dépend de ses relations de proximité :

²⁴⁷ Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 53.

²⁴⁸ Gilles Deleuze, *Mille Plateaux*, Éditions de Minuit, 1980.

²⁴⁹ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

« On a beaucoup de contacts locaux, quelques élus notamment et même si ce n'est pas assez, mais aussi des délégués aux affaires sociales dans les communes et les conseils généraux. Il faut deux ans de contacts pour être assis sur un territoire, c'est long mais ça en vaut la peine. On récupère systématiquement les noms et les numéros de téléphone. » ;²⁵⁰

« Dans mon travail, on marche beaucoup à la confiance et, pour moi, évaluer la fiabilité des partenaires, c'est quand ils disent ce qu'ils font, on me fait une embrouille 1 fois mais pas 2 ! » ;

« Ce que j'aime bien dans mon métier, même si je ne suis pas "petits fours", c'est que je peux aller sur le terrain, rencontrer les gens, prendre le temps de discuter. De travailler chacun de son côté ça ne signifie rien alors que de parler de bouche à oreille, ça prend beaucoup plus. » ;

« L'ouverture des marchés, ça a compliqué les choses : EDF, RTE, ERDF... les réglementations ont entraîné des normes et de nouveaux processus, ça s'est complexifié. » ;

« Les gens me reconnaissent grâce aux liens, je connais beaucoup de monde et de numéros, mais au début les gens me prenaient pour une artiste, pour une "planquée". » ;

« Il faut se montrer sur le terrain dans la distribution d'énergie et que je ne suis pas "haut perchée". »²⁵¹

Les *Intermédiaires* se positionnent sur le registre relationnel car ils ont l'impression que cela pourra leur permettre de mieux faire leur travail pour leur entreprise. Ils défendent, et c'est au cœur de notre thèse, la réputation d'EDF comme une entreprise équitable, juste et surtout solidaire auprès des clients. Ils mettent du sens car ils sentent que derrière leurs activités se cache un capital non objectivable, mais pourtant bien réel, un enjeu de réputation :

« En terme d'image, il y a eu une grosse question sur l'intégration d'EDF à la fondation Abbé Pierre... L'association se demandait si elle serait libre après... » ;

« Le PIMMS est un enjeu d'image et d'activité pour EDF : ça valorise l'action qui est faite sur le territoire. De faire un chèque ou une convention, en terme d'image, indirectement ça a du poids... » ;

« Souvent les entreprises viennent pour faire un chèque et ça s'arrête là... La médiation sociale, c'est un autocollant pour les entreprises ! »²⁵²

D'ailleurs, la représentation sur le registre de la politique de solidarité semble perçue comme un atout stratégique majeur, notamment pour faire face aux risques médiatiques :

« Lorsque la correspondante présente la politique de solidarité chez EDF, on est bien perçu dans nos interventions extérieures » ; « Les risques médiatiques, on les craint et on les prend très au sérieux. Dans ce cas-là et s'ils parlent d'UFC-Que Choisir ou de contacter les médias et les journalistes, on déroule le tapis rouge... » ;

« Il y a des cas où une assistante sociale nous appelle et où l'on sent qu'il y a une fragilité... On ne veut pas de vagues et on rétablit. C'est dommage car on n'est pas en tort... mais l'on sent que ça va faire du bruit... ou on sent une tentative de suicide. Il faut tout faire. »²⁵³

Un encastrement difficile entre deux politiques : une solution du terrain

Une des premières interrogations que se posaient les acteurs des territoires lors de nos entretiens exploratoires concernait la sincérité des actions de solidarité d'une entreprise privée, mais avec des missions de service public. Serait-ce une sorte de « solidarity washing » de la part d'une organisation visant avant tout le profit ? À cette question, force est de constater que l'image est une donnée importante et que les actions des *Intermédiaires* tentent de répondre à un encastrement difficile :

« Moi, mon métier, c'est de faire de la pub pour la solidarité. J'ai une casquette de manager et une autre pour les représentations extérieures... C'est notre image mais pas seulement, c'est aussi notre histoire et

²⁵⁰ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Nanterre.

²⁵¹ Entretien avec la correspondante solidarité d'ERDF à Pantin.

²⁵² Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Nanterre.

²⁵³ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont.

c'est là que l'on se démarque. » ; « On travaillait avec les restos du cœur en 2008 et puis on m'a dit qu'EDF ne devait plus utiliser leur image...la convention nationale a été annulée mais moi je continue et je garde un contact purement local. »²⁵⁴

Les entretiens exploratoires ont aussi permis de relever que le travail réel des *Intermédiaires* pouvait présenter des ambiguïtés, notamment autour de la réelle dualité entre deux logiques : celle du « service public », prescrit public, et celle du « service », prescrit privé :

« Le centre d'appels est dans le pôle commerce et la solidarité est désormais dans le pôle territorial, ici on est dans un village gaulois, on est loin du reste...c'est un autre monde. » ; « Le fait de protéger le client c'est bien, les autres essaient pendant ce temps-là de prendre un maximum de pognon ! L'esprit qui est là à EDF protège les gens. Ici, on n'appelle pas le client pour le harceler au téléphone. »²⁵⁵

Même si, cette dualité n'amène pas forcément les gens interviewés à penser qu'il y a une ambiguïté, il convient après les terrains exploratoires, d'en vérifier dans les actions la réalité :

« Non, il n'y a absolument pas d'ambiguïté à ce l'on fasse à la fois de la solidarité et du profit, c'est tout à fait normal ! C'est ce que je disais aux travailleurs sociaux, on est dans des mondes différents, certes, mais quand ils disaient : "vous êtes des vilains coupeurs !", moi je leur répondais qu'en fait tous les clients n'ont pas le même rapport à leur facture, et puis, même les gens sans argent peuvent toujours payer ne serait-ce qu'un tout petit peu. »²⁵⁶

Nos terrains exploratoires ont montré un encastrement naturellement difficile entre la politique sociale de l'organisation et sa politique de performance.²⁵⁷ Malgré la volonté d'EDF de les faire coexister, ces deux logiques existantes ne s'emboîtent pas parfaitement, comme la gestion de la clientèle démunie nous le montre. C'est cette difficulté qui renforce l'importance de la réputation et le jeu social des *Intermédiaires*. En effet, la construction de la réputation se fait d'autant plus qu'il y a du flou organisationnel parce que la réputation se niche dans les compétences moins objectivables (empathie, professionnalisme, etc.) des acteurs *Intermédiaires*. Cela est d'autant plus vrai que le dispositif pour traiter les précaires est mal stabilisé et reste imprévisible. Les acteurs *Intermédiaires*, par leurs rôles mal définis, réajustent la relation de la compagnie d'électricité avec les clients pour que le système de solidarité de l'entreprise fonctionne mieux que s'ils suivaient les procédures et le travail prescrit. Les acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, hors et dans EDF, ont un métier qui dépasse les missions qui leur sont à l'origine attribuées.²⁵⁸ En clair, leur rôle organisationnel va plus loin et est plus important que leur fonction. Cette position leur procure un ancrage social dans le réseau local et territorial si fort qu'il est propice à de l'« influence réputationnelle ». Nous approfondirons également dans la suite de ce chapitre la notion de capital social qui semble essentielle à cette analyse de la compétence réputationnelle, que Boltanski et Chiapello²⁵⁹ appellent compétences « rhizomiques » dans la constitution et l'entretien de réseaux.

²⁵⁴ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Nanterre.

²⁵⁵ Entretien avec des conseillers solidarité d'EDF à Nanterre.

²⁵⁶ Entretien avec la responsable de la politique solidarité d'EDF en Île-de-France.

²⁵⁷ Pour Karl Polanyi, l'économique et le social se dissocient dans la modernité, voir : Karl Polanyi, *La grande transformation*, Gallimard, 2009 (1^{re} édition en 1983).

²⁵⁸ Nous regarderons plus en détails ce dernier point dans les chapitres 5, 6 et 7.

²⁵⁹ Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

2. *Des frontières*

À présent que quelques éléments du terrain ont été exposés et qu'ils ont illustré plusieurs problématiques auxquelles doivent faire face les *Intermédiaires* dans leurs actions au quotidien, nous allons maintenant renforcer la définition de l'*Intermédiaire* qui est au cœur de cette thèse.

Une certaine idée de la frontière

La notion d'objet-frontière, qui est parfois confondue de par sa proximité conceptuelle avec celle d'« objet intermédiaire », analyse les situations aux intersections entre des mondes sociaux et autour d'un lieu spécifique (Vinck, 2009, pp. 52-55). Nous reviendrons sur l'objet propre des *Intermédiaires* afin de développer plus en détail notre cadre interprétativiste car, contrairement à l'objet-frontière, il laisse ouverte l'interprétation des mécanismes en œuvre.

Pour comprendre la situation organisationnelle des acteurs *Intermédiaires* que nous allons étudier, il convient d'apporter un éclairage sur la notion de « frontière » et autres « limites ». Le mot « frontière », qui avait un sens militaire et représentait le « front d'une armée » au XIII^e siècle, vient de l'adjectif ancien *frontier* qui signifie « qui fait face à, voisin » (Bloch & Von Wartburg, 1994, p. 279). Il s'oppose à tout ce qui est au centre ou au milieu et a pour synonymes des mots tels que : « limite », « bord », « confins », « borne », « démarcation », « lisière », « bout », « délimitation » ou bien encore « seuil ».

La géographie est la science sociale qui, de prime abord, convient le mieux pour parler de « frontière ». Cette science fait « le pont entre les sciences humaines et physiques » (Bonnamour, 1993). Elle est elle-même une discipline « carrefour » qui mêle la géographie humaine, en étudiant les activités des hommes à la surface du globe en termes d'espace, et la géographie physique en faisant l'analyse des milieux naturels. Or, la sociologie a ceci de commun avec la géographie humaine qu'elle consiste bien en une étude des humains et de leurs activités en société et en groupes sociaux localisés dans un espace physique délimité. La carte, l'outil scientifique de la géographie, peut être rapprochée d'un outil sociologique dans la manière d'exposer des représentations avec ce qu'elles peuvent montrer de partiel et de partial. Le choix d'un planisphère illustre parfaitement ce caractère relatif. Suivant l'emplacement où l'on se trouve, ou le lieu que l'on veut mettre en avant (centré sur l'Europe ou sur le Pacifique), on effectue un choix différent de projection cartographique (Peters, Mercator, Cassini, Winkel,...). Le diagramme statistique ou bien encore le sociogramme, qui sont des outils simplificateurs d'une réalité, nécessitent, au même titre que la carte, une prudence de lecture et d'interprétation.

La frontière ne se contente pas de séparer des objets concrets et réels, elle distingue aussi des éléments immatériels comme la vertu du vice, la vérité du mensonge, ou encore des réseaux sociaux. La notion de frontière s'inscrit dans un paradigme de l'imaginaire en géographie politique et exprime une ligne fictive qui sépare deux nations et leurs droits imaginaires respectifs (Bierce, 1989). Être à la frontière, c'est aussi être à la limite de ce que l'on connaît. Dépasser ce que ce l'on nous donne à voir nous conduit souvent à de l'exploration, voire de la témérité qui peut parfois aller jusqu'à de l'imprudence. Avoir un comportement limite peut être considéré comme la transition entre une conduite dans les règles, qui se voudrait sûre, et des usages risqués qui amèneraient à une perte de maîtrise de soi ou de la situation. Dans cette idée, le concept « borderline » est maintenant usité en psychologie pour parler d'une dérégulation émotionnelle, un état de trouble de la personnalité qui se manifeste par des excès d'émotions, mais aussi par des inconstances d'humeur. Le changement de statut, entre pleurs et colères, entre régulation et dérégulation, de part et d'autre de la frontière, fait prendre le risque à l'individu « borderline » d'être exposé à de l'incompréhension et du rejet de la part d'un corps social. Ainsi, jouer avec la limite conduit à des problèmes relationnels avec les autres membres qui apprécient davantage la constance, c'est ce que Winkin résume ainsi : « Être membre, c'est être prévisible » (2001, p. 14).

Les frontières organisationnelles

Avant de reparler de nos différents *Intermédiaires*, il nous paraît nécessaire de nous interroger sur la frontière séparant l'organisation, EDF, de son environnement, pour comprendre « comment les environnements fonctionnent et se mettent en relation avec les organisations » (Santos & Eisenhardt, 2005, p. 505).²⁶⁰ En sciences sociales, les frontières des organisations peuvent correspondre à quatre conceptions majeures (Santos et Eisenhardt, 2005), à savoir : l'efficience avec la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), le pouvoir avec la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et l'école du positionnement (Porter, 1980), les ressources avec la théorie du management par les ressources (Rumelt 1984 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et une quatrième et dernière conception suivant l'identité que nous reprenons ici plus longuement. Dans cette dernière approche, les frontières définissent l'identité de l'organisation en la démarquant de son environnement. Elles permettent de l'interpréter et d'assurer sa cohérence interne. Dans son ouvrage, Karl Weick (1995) met l'accent sur la construction collective de

²⁶⁰ Traduction personnelle de « *how environments operate and relate to organizations* ».

sens et introduit le concept d'énaction et un de ses processus, le *sensemaking*.²⁶¹ Pour lui, tant que dure un groupe social, il y a une représentation sociale stable du monde qui l'entoure par un procédé itératif. Cette stabilité reste néanmoins en adéquation permanente avec la contingence. Cette production de sens est continue et suit les variations de l'environnement pour les acteurs de l'organisation. Ces derniers isolent et interprètent les données qu'ils reçoivent, en les simplifiant, et si besoin en les « étiquetant », afin de les intégrer dans leurs actions futures. (Koenig, 2003 ; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Dans cette « fabrication de sens », se faisant vers la plausibilité (monde des croyances) plus que vers l'exactitude (monde des faits) (Ferrary & Pesqueux, 2005), l'environnement n'est donc pas qu'un extérieur agissant sur les individus, il est aussi le produit de ces derniers. Le *sensemaking* donne du sens à l'individu dans une organisation et réduit les ambiguïtés avec un monde extérieur « hors des limites », pouvant exister dans la dimension du « dire ». Cette dernière prend pour référence les valeurs où l'organisation puise son identité et qui permettent d'établir les fondements d'une réputation.

En 1887 et pour la première fois, Tönnies distingue la communauté de la société,²⁶² dans son livre « Communauté et Société » (Alter, 1996, p. 185). Comme l'observe l'auteur, les contextes organisationnels fleurissent de dualité de concepts qui permettent de relever des limites et des frontières entre deux états. En simplifiant et en classifiant des éléments de la réalité, la frontière nous aide à classer mentalement, ou dans les faits, des personnes, des groupes afin d'approcher une idée de la réalité. Aussi, la frontière est à la fois mince et poreuse, ce qui nous permet de transiter de l'une à l'autre des catégories. Elle peut être définie (Dumez & Jeunemaitre, 2010, p. 151), lorsque l'on étudie les phénomènes de régulation, comme « le mécanisme qui potentiellement, ou en fait, raréfie ou régule les flux entre deux espaces hétérogènes et les rend visibles ».²⁶³ Cette caractéristique explique, dans le même temps, l'absence d'identification de ceux qui se trouvent en permanence « à cheval » entre deux statuts, réseaux ou espaces. Pour le besoin de cette recherche, nous désignerons ici ces acteurs comme étant des *Intermédiaires*.

²⁶¹ Pour Jérôme Grondin (<http://perso.orange.fr/jerome.grondin/enaction.htm>) : « Apprendre par l'énaction pour un sujet, cela veut dire tout simplement avoir l'initiative de ses comportements et de ses mouvements dans le temps de l'apprentissage. La perception et la motricité sont indissociables donc sous le primat de l'action qui les stimule. L'activité motrice est produite pour construire un jeu de perceptions qui vont guider l'action vers son but, constitutives de la prise de connaissance efficace au cours d'une expérience vécue ».

²⁶² Il oppose à la communauté, fondée sur des liens organiques, affectifs et spirituels, la société de la civilisation urbaine et industrielle, basée sur des contrats rationnels (lois écrites). La société lui paraît être, à l'époque, une forme de décadence.

²⁶³ Traduction personnelle de « *a mechanism that potentially or actually rarefies flows between two heterogeneous spaces, and makes these flows visible* ».

Le mouvement des frontières

Depuis le siècle dernier, les géographes ont montré que les frontières ne pouvaient se comprendre que dans leur dynamique et leur instabilité : « Les frontières fluctuent, l'équilibre des forces opposées est rarement établi et, s'il l'est, c'est pour des périodes très courtes. ».²⁶⁴ Les fixations politiques et négociées des frontières ne sont pas exemptes d'incertitude comme l'Europe peut en témoigner tout au long de ces derniers siècles. Le tracé des frontières, tout comme un organigramme organisationnel, prend toujours, dès qu'il se formalise, le risque d'être redessiné. Dans un monde que l'on souhaite structurer par l'intermédiaire de frontières, ces dernières ne divisent pas seulement l'espace physique ou organisationnel (pour les relations non spatiales), elles renvoient également, comme nous le verrons plus tard dans cette thèse, à des identités sociales et culturelles.²⁶⁵ De nombreux conflits ont ainsi eu pour mission au fil des siècles derniers de protéger les frontières d'une entité nationale, d'un mouvement menaçant son ordre socialement institué et sa culture.

Plus tard, les géographes ont introduit deux notions complémentaires à la frontière et qui permettent de mieux comprendre la complexité, celle des « bornes » déterminées par le pouvoir central d'une organisation, et celle des « zones frontières » où s'effectuent les interactions spontanées entre les groupes d'acteurs. Se fondant sur ces constats, un groupe de chercheurs en sciences de gestion s'est interrogé sur le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles. Leurs résultats leur ont permis d'affirmer que la dynamique des frontières est de nature oscillatoire. Ainsi, toute décision de changer l'emplacement des bornes de la part des décideurs des organisations a des effets sur les tensions qui peuvent avoir cours dans les zones frontières existantes et explique l'émergence de nouvelles zones frontières non prévues, ce qui peut conduire à redéfinir les bornes pour tenir compte de ces effets.²⁶⁶ De ce fait, le constat peut être énoncé qu'il existe des instabilités récurrentes dans les zones frontières car ses représentations changent perpétuellement pour les acteurs qui composent les entités régionalisées concernées.²⁶⁷ Ces variations, nous le verrons dans la sous-partie de ce chapitre, peuvent aboutir à la distinction entre les *Intermédiaires* « traditionnels » lorsque les « bornes » fixées par l'État restaient sur un cadre de « service public de l'énergie » et les

²⁶⁴ Ellen C. Semple, "Geographical Boundaries". *Bulletin of the American Geographical Society*, 39(7), 1907, pp. 385-397.

²⁶⁵ Georg Simmel, « L'espace et les organisations spatiales de la société » in *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation* [1908], PUF, collection « Quadrige », 1999, Chapitre IX.

²⁶⁶ Corentin Curchod, Emmanuelle Rigaud et Fabien Seraidarian, *Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH*, XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007.

²⁶⁷ Elles peuvent être des organisations, des institutions ou encore des groupes d'individus ancrés sur une zone géographique précise.

Intermédiaires « nouveaux » qui sont nés de l'ouverture des frontières réglementaires et des cadres stratégiques de l'entreprise EDF.

Depuis quelques années les « bornes » et les « zones frontières » changent de manière moins subtile si l'on en juge par la subite « révolution numérique »²⁶⁸ qui amène des transformations profondes de l'économie, aussi appelées l'« uberisation »²⁶⁹ de l'économie, vers des usages et des interactions bien différentes entre une firme et ses clients dans un monde en Web 2.0. C'est à partir de ce cadre que les *Intermédiaires* que nous introduirons dans ce chapitre s'inscrivent, dans un monde où se pose la question même de la post-existence de frontières.

3. Des typologies d'*Intermédiaires*

L'Intermédiaire, une notion polysémique

Du latin *intermedius* et *medius* qui signifient ce qui est au « milieu » ou ce qui est « moyen », le terme *Intermédiaire* exprime bien souvent le fait qu'un objet ou un individu est « entre deux termes, se trouve placé dans une situation moyenne, forme une transition ou assure une communication ».²⁷⁰ Néanmoins, cette notion qualifie également, en économie, une personne qui intervient dans un circuit économique ou un circuit commercial tel que le commerçant (entre producteurs et consommateurs) ou le « broker » (intermédiaire pour des opérateurs financiers entre deux parties).

En sociologie, les concepts de « médiation » et d'« intermédiaire » sont aussi utilisés dans l'œuvre de Georg Simmel. L'auteur affirme que l'argent est notamment un outil de médiation entre les hommes. L'argent, agent de médiation, permet l'échange et l'étalonnage autour d'éléments objectivés pour les hommes dans une société.²⁷¹ Cet outil « argent », intermédiaire universel créant un lien entre les hommes, est à rapprocher de l'intérêt de Simmel pour la figure de l'*Intermédiaire*. Il s'applique à décrire la dualité de l'« étranger »,²⁷² une figure de l'*Intermédiaire* à la fois territorialement attaché mais qui porte un regard détaché à la sédentarité. Simmel décrit la figure sociologique de l'*Intermédiaire* comme quelqu'un qui joue au jeu de la possession et de l'impossession. Enfin, il utilise des figures métaphoriques du

²⁶⁸ Elle est née de l'arrivée dans un premier temps de l'informatique puis de l'internet fixe et mobile. En plus de changer les modes de communication qui peuvent désormais se faire par courriels et réseaux sociaux, cette révolution permet de s'affranchir d'agents centralisateurs dans la circulation des idées et des opinions.

²⁶⁹ Néologisme qui est composé à partir du nom de la société californienne «Uber», spécialisée dans le transport de personnes par l'intermédiaire d'une application sur Smartphone. Ce modèle désintermédie la relation entre des particuliers cherchant, sans requérir à des systèmes et des législations pré-établis, le partage de service contre une rémunération.

²⁷⁰ *Le nouveau Petit Robert de la langue française*, 2008.

²⁷¹ Georg Simmel, *Philosophie de l'argent*, PUF, 1987.

²⁷² Georg Simmel, « Digression sur l'étranger » (1908), in *L'école de Chicago, Naissance de l'écologie urbaine*, Champ urbain, 1979.

« pont » et de la « porte » pour caractériser cet individu de l'entre-deux : « celui qui relie le séparé et qui sépare le relié ». Dans notre thèse, nous garderons cette dernière définition pour parler de l'*Intermédiaire*.

Même si l'« étranger », *Intermédiaire* ici, occupe ainsi une position vraiment particulière dans un groupe, ou une organisation, qui se traduit par des conditions privilégiées pour lui, Simmel ne nie pas les difficultés sociales de l'étranger qui viennent du fait que chaque relation avec un étranger reste abstraite parce que « l'on n'a que certaines caractéristiques générales en commun avec l'étranger ».²⁷³ Le travail de Simmel a fait l'objet d'un certain nombre de réappropriations. Nous aurons l'occasion d'aller plus en profondeur sur les typologies développées en sociologie et en sciences sociales dans la sous-partie suivante.

Les typologies d'Intermédiaires dans la littérature en sciences sociales

Il peut sembler confortable et plus naturel de rester en contact avec des environnements dont on connaît les acteurs, la culture et l'histoire. Le risque semble s'éloigner lorsque l'on reste dans un même milieu où les usages sont communs. Ce qui nous ressemble et ce qui nous est connu nous rassure et nous donne l'impression d'éviter une prise de risque. S'ouvrir au monde extérieur et à la différence, c'est aussi s'ouvrir à une complexité identitaire et de pratiques, ce qui peut s'apparenter à une mise en danger. Élargissant les limites de l'organisation par leur travail quotidien, les *Intermédiaires* se démarquent naturellement des structures hiérarchiques et ne sont pas pleinement intégrés à la structure. Ils doivent être en contact permanent avec l'extérieur s'ils veulent garder leur position à l'entre-deux des frontières organisationnelles. Ce transfrontalier a fait son métier de l'incertitude et de la complexité.

L'acteur à la frontière de l'organisation ne bénéficie pas seulement d'une position originale au croisement de différents réseaux, il a également à son actif tout un ensemble de ressources qu'il peut, ou non, mobiliser dans son activité. Par *Intermédiaire*, et comme nous l'avons partiellement vu précédemment, nous entendons parler de cet acteur à la croisée des chemins, à la frontière de l'organisation d'un point de vue identitaire au sens de Karl Weick. Il peut être de différents idéal-types : un peu étranger qui « vient d'ailleurs »²⁷⁴ (Simmel, 1908), à la fois mi-cosmopolite, mi-autochtone (Merton, 1953), marginal-sécant (Jamous, 1969), traducteur de l'environnement (Callon, 1986), aventurier (Arocena, 1986), *Broker* (Burt, 1992), navigateur

²⁷³ *Ibid.*

²⁷⁴ « Bien que ses attaches avec le groupe ne soient pas de nature organique, l'étranger est cependant membre du groupe, et la cohésion du groupe est déterminée par le rapport particulier qu'il entretient avec cet élément. Seulement, nous ne savons pas comment désigner l'unité particulière de cette situation, sinon en disant qu'elle comporte une dimension de distance et de proximité, et, bien que ces dimensions caractérisent dans une certaine mesure toutes les relations, ce n'est qu'une combinaison particulière et une tension mutuelle qui produit cette relation, spécifique et formelle, à l'étranger ». Georg Simmel.

de frontières (Pelletier, 1995), interacteur (Laville & Sainsaulieu, 1998) innovateur et passeur (Alter, 2000, 2002 et 2012) et même cicérone (Karpik, 2007). Il est aussi l'acteur du développement local qui s'impose comme un preneur de risques, voire un petit entrepreneur qui sait mobiliser, concerter et risquer dans le cadre d'une concertation inter-institutionnelle. Il a la capacité de créer du lien social et il est à considérer comme un régulateur culturel (Denieuil, 2008, pp. 222-223). Ces mêmes *Intermédiaires*, qui ont dans la vie de tous les jours l'attribut de socialiser divers individus, voient justement leur rôle renforcé (Sainsaulieu, 2001) par le manque de solidarité dans les sociétés modernes.

L'un des premiers auteurs à avoir abordé l'étude de cet acteur si spécifique est probablement Merton. Dans son œuvre majeure pour le courant fonctionnaliste (Merton, 1957), il distingue deux idéal-types d'acteurs dans le travail. L'un est attaché aux valeurs de son métier : le « cosmopolite » ; l'autre est plus préoccupé par les valeurs du groupe ou de l'organisation auxquels il appartient : l'« autochtone ». L'influence que ces personnes pouvaient avoir sur l'étude de Merton dans la ville de Rovere permet de comprendre par analogie le statut médian de l'*Intermédiaire*. Ils sont, pour la plupart, à la fois centrés sur leur métier et positionnés en interaction permanente avec d'autres acteurs extérieurs. Cependant, ils conservent, en majorité et malgré tout, un cadre professionnel encadré dans un collectif de travail fort composé de hiérarchiques et de collègues.

Haroun Jamous (1969), repris plus tard par Michel Crozier (Crozier & Friedberg, 1977), nous permet également de caractériser les frontières organisationnelles avec le concept du « marginal-sécant ». Jouant sur une zone d'incertitude, qui tient à une maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement, le marginal-sécant possède assurément un rôle d'*Intermédiaire* qui centralise des contacts extérieurs et interprète l'information à la périphérie de la société. Cette activité peut aller jusqu'à être considérée comme déviante, vis-à-vis de l'organisation qui l'accueille « officiellement », du fait de son positionnement en dehors des règles organisationnelles d'origine. Cette position à la frontière entre l'environnement et l'organisation revêt une importance toute particulière lorsque cette dernière est « chahutée » dans un contexte mouvant où elle doit redéfinir de nouveaux partenariats. La valeur ajoutée et le pouvoir dans le travail dont dispose le transfrontalier sont alors particulièrement influents. Pouvant être assimilé à un traducteur de l'environnement (Callon, 1986), le marginal-sécant peut aussi profiter de sa situation à la frontière pour produire, voire accroître, des éléments favorisant la pertinence stratégique de sa contribution.

Pour Pelletier (1995, p. 4), ces personnes, qui « naviguent » aux frontières de l'organisation, procèdent à la définition et à l'énaction de l'environnement pour l'entreprise. En ce sens, elles

cherchent à le façonner en fonction de leur logique et de leur perception (Weick, 1969). Pelletier souligne enfin que leur rôle d'artisan du partenariat peut les conduire à « devenir des "conspirateurs" cherchant à accroître leur position de pouvoir et même, éventuellement, à tenter de reconfigurer l'organisation à partir d'un point de vue périphérique » (Pelletier, 1995).

Pour poursuivre et compléter les notions de Merton, Crozier et Pelletier, ajoutons le concept de *broker* de Ronald Burt. Introduisant tout d'abord la notion de « trou structural », l'auteur nous décrit un marché imparfait où il y a des absences de relations entre des individus, des trous structuraux (Burt, 1992). Ces vides de réseau donnent à des personnes en position intermédiaire, les *brokers*, des opportunités en termes de bénéfices d'information. Ces avantages informationnels, qui sont à comparer avec ceux des autres acteurs, sont liés à la pertinence, la rapidité, la qualité et le contrôle de la diffusion de la source (Burt, 1995, pp. 601-605).

Lucien Karpik (2007), en présentant les caractéristiques de biens singuliers, propose une grille de lecture socio-économique se composant de cinq *Intermédiaires* pour que les clients sélectionnent un bien ou un service sur le marché. Ces *Intermédiaires*, autrement appelés « dispositifs de jugement », qui aident à la prise de décision, sont : le réseau qui s'appuie sur la circulation de la parole, le « bouche-à-oreille » dans les relations interpersonnelles où transitent expériences, informations et connaissances ; les appellations qui sont les labels et autres appellations d'origine contrôlée ; les cicérones qui sont en réalité des personnes physiques telles que les critiques et les guides qui évaluent des biens et des services ; les classements qui sont des hiérarchies faites suivant des critères donnés (prix délivrés par des experts, palmarès, etc.) ; les confluences qui sont des dispositifs socio-techniques qui influencent les acteurs sur un lieu de vente (l'organisation des espaces, les démonstrations, etc.). Pour lui, tout autant que le marché est encadré selon des auteurs majeurs dans des formes d'organisation sociale et culturelle (Polanyi, 1983) et dans des réseaux (Granovetter, 2000), il l'est, pour l'économie des singularités, dans les dispositifs de jugement personnels et impersonnels (Karpik, 2007, p. 80).

Quand certains acteurs de l'organisation construisent des murs entre leur entreprise et les clients, les *Intermédiaires*, eux, bâtissent des ponts. En résumé, l'acteur à la frontière de l'organisation ne bénéficie pas seulement d'une position originale au croisement de différents réseaux, il a également à son actif tout un ensemble de ressources qu'il peut, ou non, mobiliser dans son activité.

Les typologies d'Intermédiaires dans notre travail

Comme nous l'avons vu, les objets-frontières sont distincts des objets intermédiaires. Quels que soient leurs noms, les objets intermédiaires permettent d'articuler des mondes sociaux hétérogènes et, à ce titre, possèdent des éléments partiellement communs à plusieurs milieux sociaux, comme des lieux où prennent place différentes identités. Si Karpik (2007) énumère tout un ensemble d'intermédiaires de marché qui nous servent à évaluer un bien ou une entité singulière comme la réputation, nous faisons le choix de mobiliser des entités physiques pour notre travail de recherche à partir de cinq idéal-types, acteurs d'un territoire localisé. Le choix d'analyser la réputation à travers des acteurs humains se justifie par le fait qu'ils permettent de révéler et de caractériser des échanges et autres relations. Cette démarche permet également « d'accéder aux investissements et activités en amont, en cours et en aval de ces échanges, mais aussi de rendre compte des processus de représentation²⁷⁵ et de traduction²⁷⁶ à l'œuvre » (Vinck, 2009, p. 56).

Comme nous venons de le dire, la réputation est la mise en perceptible de deux dimensions : communicationnel « ce que l'on dit » et éthique « ce que l'on fait » (Wellhoff, 2009, pp. 76-77). Fusco-Vigné (1996) décrit bien l'intrication entre ces deux dimensions pour les *Intermédiaires* qui font le lien entre l'entreprise, les clients et les parties prenantes :

« [Il y a une] inutilité à d'alléchantes publicités et à des promotions si, par leurs attitudes et comportements, les personnels de l'entreprise réservent aux prospects et aux clients un mauvais accueil et donnent ainsi de l'entreprise et de ses produits ou services une image démentant les promesses faites, autrement dit si ne sont pas suivies les valeurs éthiques de l'entreprise. »

Dans cette perceptible, l'extension des acteurs et de l'échelle de discussion que nous avons pu décrire précédemment – comme la prolifération d'ONG, l'accentuation médiatique ainsi que les réseaux sociaux et autres forums en ligne – modifie l'interface entre l'entreprise et sa clientèle. Les frontières sont, comme nous l'avons dit, en « oscillation » permanente.

4. Les ressorts des Intermédiaires

Dans cette sous-partie, les atouts stratégiques des *Intermédiaires* dans leurs contextes organisationnels respectifs seront explicités. Leur capital social, même s'il est, nous le verrons dans la deuxième partie de cette thèse, un peu plus que cela, leur attribue une place essentielle dans la construction de la réputation. Quelle articulation existe-t-il entre réputation et *Intermédiaire* ? C'est d'une manière pour le moment théorique que nous commencerons à esquisser des sources de pouvoir d'un acteur très stratégique dans les actions de la politique de solidarité de l'entreprise EDF.

²⁷⁵ Inscription d'une partie d'identité et de propriétés de quelqu'un dans une autre personne.

²⁷⁶ Passage d'un registre à un autre.

Un capital social...

Toute structure organisationnelle avec des travailleurs comporte une multitude de relations sociales. Celles-ci peuvent être assimilées à une ressource pour les acteurs (personnes, entreprises...), si toutefois on les identifie indépendamment sur chaque individu ou groupe social. Somme de toutes ces relations sociales, le capital social facilite l'action des hommes au sein des structures dans lesquelles ils prennent place.²⁷⁷ Quand on évoque la notion de capital social, deux auteurs s'imposent comme précurseurs de celle-ci mais avec des approches différentes. Pierre Bourdieu, tout d'abord, définit le capital social comme un réseau de relations sociales qui agit comme des ressources pour le propre intérêt d'un individu :

*« Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. »*²⁷⁸

Ancrée dans des rapports de domination²⁷⁹ et des mécanismes de reproduction, la notion de « capital social », pour Bourdieu, est nettement moins métaphorique qu'elle ne l'est chez Coleman.²⁸⁰ Les travaux de Coleman, présentés en complément des réflexions sur le capital humain de Gary Becker,²⁸¹ pourraient s'en distinguer ainsi selon Burt : « *Le capital social diffère du capital humain. Le premier est une qualité créée entre acteurs, alors que le second est une qualité propre aux individus (...) le capital social est le complément contextuel du capital humain* ». ²⁸² Coleman, pleinement ancré dans le paradigme « individualiste méthodologique » et métaphorique, ajoute un regard porté sur des actions individuelles²⁸³ à son observation des phénomènes macro-sociaux. Dans un article majeur datant de 1988, il démontre les qualités intrinsèques du capital social en termes de bien-être pour les individus et de faibles dépenses de sécurité et d'assurance, notamment grâce aux relations de confiance et de long terme existant entre les individus. Pleinement encadré dans un réseau avec des liens forts et dans un environnement clos, le capital social, selon Coleman, s'introduit dans un jeu collectif où les individus doivent répondre à un système de sanctions s'ils transgressent les normes sociales où ils agissent.

²⁷⁷ Antoine Bevort et Michel Lallement, *Le capital social*, La découverte, 2006.

²⁷⁸ Pierre Bourdieu, *Le capital social. Notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales n° 31, jan. 1980, p. 2.

²⁷⁹ Nous aurons l'occasion de revenir sur ce type de rapports dans notre chapitre 5.

²⁸⁰ Pierre-Yves Cusset, *Le lien social*, Armand Colin, 2007, p. 49.

²⁸¹ Gary Becker, *Human capital*, University of Chicago Press, 2nd édition, 1975.

²⁸² Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 1995, p. 601.

²⁸³ James S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, American journal of sociology, n° 94, 1988, pp. 95-120.

Depuis l'élaboration du concept de capital social, selon Bourdieu, Coleman et Burt, la notion a élargi son champ bien au-delà des cercles académiques. Pourtant, des auteurs, comme Michel Lallement²⁸⁴ ou Robert Putnam,²⁸⁵ se sont efforcés de rendre certaines idées fortes à leurs auteurs originels. Ainsi, pour Putnam, faire référence à l'œuvre d'Alexis De Tocqueville est incontournable. En s'interrogeant sur la manière dont un État social égalitaire peut confier le pouvoir absolu à une seule personne et, dans un même temps, conduire à un régime de liberté, Tocqueville s'étonna de l'extraordinaire disposition des Américains, à l'époque, à participer à des actions collectives. Celles-ci étaient, pour lui, un des signes de la vigueur d'une démocratie ; il fut frappé par l'importance du fait associatif aux États-Unis. La force du pouvoir associatif était, et reste encore un formidable contre-pouvoir dans une démocratie :

« *Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres. J'ai fait voir que cette action est presque nulle dans les pays démocratiques. Il faut donc l'y créer artificiellement. Et c'est ce que les associations seules peuvent faire.* »²⁸⁶

Véritable creuset de liens sociaux et d'esprit civique, les associations et autres communautés d'égaux encouragent à se connaître et se rassembler mutuellement autour d'un projet commun, le collectif et sa force d'action se mettent au profit de l'individu, en liant l'intérêt particulier à l'intérêt général.²⁸⁷

Michel Lallement²⁸⁸ nous fait part de son analyse à partir de l'article *Kirchen und Sekten* de Max Weber.²⁸⁹ En comparant ce que connaissait Weber de l'Allemagne avec les États-Unis, il remarque une propension en Amérique à donner beaucoup d'argent à la communauté du culte. Il justifie ce phénomène par la place que joue l'appartenance religieuse, quelle qu'elle soit, par le rôle que jouent ces citoyens dans la société et le regard porté sur eux : « [l'appartenance religieuse] est presque toujours en cause dans la vie sociale ou la vie professionnelle, lesquelles dépendent de relations durables et de la bonne réputation ». ²⁹⁰ L'appartenance à une communauté, secte puritaine, club ou autres associations laïques, donne des avantages tels que, par exemple, le capital social grâce à un transfert de réputation : « Lorsqu'un membre d'une secte change de résidence, il emporte avec lui un certificat délivré par sa communauté qui lui assure à la fois de pouvoir renouer des contacts immédiats avec l'entourage de son nouvel

²⁸⁴ Antoine Bevort et Michel Lallement, *Op. cit.*, 2006.

²⁸⁵ Robert D. Putnam, *Bowling Alone : America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy, vol. 6, n° 1, pp. 65-78.

²⁸⁶ Alexis De Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Flammarion, tome 2, 1981, p. 140.

²⁸⁷ Philippe Chaniel, *Honneur, vertu et intérêt. Les sociologies de l'association d'Alexis De Tocqueville*, Cahiers internationaux de sociologie, n° 117, 2004, pp. 197-223.

²⁸⁸ Antoine Bevort et Michel Lallement, *Op. cit.*, 2006, pp. 7-9.

²⁸⁹ Max Weber, *Kirchen und Sekten*, traduit sous le titre « Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme » in *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964, pp. 255-293.

²⁹⁰ Max Weber, *Op. cit.*, 1964, p. 259.

environnement mais aussi de trouver des crédits pour ses affaires professionnelles ». ²⁹¹ À ce dernier atout s'ajoutent des intérêts économiques en cas de difficultés, en apportant, notamment, des garanties auprès des banques ou des aides financières. Être membre d'une association, c'est être reconnu par les tiers ; par conséquent, ce groupement conduit à de la confiance qui augmente tout naturellement les chances de réussite économique. Michel Lallement souligne, en relisant les écrits de Max Weber, que, par ailleurs, ne pas faire partie de ces clubs peut entraîner la relégation au statut de paria, une intronisation étant la garantie officielle d'une bonne moralité et d'une conduite éthique.

Les travaux de Gary Becker, de James Coleman et de Michel Lallement que nous venons de citer nous amènent à faire des liens entre le capital social et la réputation. Le capital humain doit être complété d'un capital social et d'un peu d'« intelligence sociale », comme donner de l'argent à sa communauté de culte ou ne pas transgresser les normes sociales de la communauté, afin d'aboutir à une harmonie salvatrice en termes de réputations pour notre *Intermédiaire* tout comme pour son entreprise. Facilitatrice dans l'action, une « bonne » réputation peut être un atout extrêmement utile à un individu pour être efficace dans la réalisation de ses projets et efficient aux yeux de l'organisation qui l'emploie. Ce constat étant fait, ne faisons pas de procès d'intention à cet *Intermédiaire* et c'est pourquoi, dans notre seconde partie principalement empirique, nous analyserons nos différents cas dans leurs actions réelles.

Le capital social et le possible calcul d'acteurs stratégiques

Dans la littérature de ces dernières années, l'auteur Robert Putnam a eu un rôle majeur dans la mise en débat du concept et son ouverture vers de nouvelles perspectives. Pour lui, le capital social aiderait à la bonne marche de la société par la conjonction des réseaux et des normes de réciprocité :

« By analogy with notions of physical capital and human capital – tools and training that enhance individual productivity – "social capital" refers to features of social organization such as networks ; norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit. » ²⁹²

En plus des contributions, qui nécessitent une réciprocité dans les contacts, Putnam ajoute aux travaux de Coleman des apports importants qui tiennent, selon Antoine Bevort, en quatre propositions principales. ²⁹³ La première précise l'existence de formes de capital social bonnes

²⁹¹ Antoine Bevort et Michel Lallement, *Op. cit.*, 2006, p. 8.

²⁹² Robert D. Putnam, *Bowling alone: America's Declining Social Capital*, *Journal of Democracy* n° 1, vol. 6, 1995, pp. 65-78. La traduction personnelle de cette phrase pourrait être : « par analogie avec les notions de capital physique et capital humain – outils et préparations qui améliorent la productivité des individus – le "capital social" se réfère aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes, la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel ».

²⁹³ Antoine Bevort, *La vie sociale en crise : un débat américain*, *Sciences Humaines HS* n° 33, juin 2001, pp. 60-62.

par certains aspects mais qui le sont moins sous certains autres angles. De la même façon, ces formes prennent différents niveaux d'institutionnalisation. À ce titre, on peut comparer une association bretonne à Paris, qui a un haut niveau d'institutionnalisation, avec quelques mots échangés avec son pharmacien où il y a un faible niveau d'institutionnalisation. Putnam fait également une troisième proposition. Il considère que la dotation en capital social évolue dans le temps : il constate le déclin du capital social américain depuis une trentaine d'années. Enfin, l'auteur suggère, dans son premier article sur le sujet et à partir d'un cas italien, que la propension à avoir du capital social sur un espace donné dépend de variables historiques.²⁹⁴ Plus tard, dans son article et son ouvrage *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community* sorti en 1995 et qui firent sa notoriété, Putnam démontre que la participation active dans les partis politiques ou les associations, en d'autres mots l'esprit civique, avait diminué depuis une trentaine d'années et en même temps que la confiance dans les institutions et les politiques. Désormais, on regarde davantage le sport à la télévision qu'on ne le pratique. Volatilité et diminution de l'engagement associatif, baisse des contacts sociaux, on ne discute plus avec ses voisins, on n'invite plus sa famille ou ses collègues de travail à jouer aux cartes chez soi, nombreux sont les exemples de Putnam qui viennent étayer sa démonstration d'une baisse du capital social aux États-Unis. Ce déclin peut s'expliquer, selon lui, par un manque de temps, une mobilité accrue ainsi qu'une augmentation des moyens de communication, des mondes virtuels et des loisirs électroniques. À la suite de ses observations, l'auteur soutient l'idée centrale, qui complète celle de Coleman, selon laquelle les réseaux peuvent aussi conduire à des effets négatifs sur les individus. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous traiterons dans notre dernier chapitre de la notion de « nomadisme ». Suite à ces travaux fondateurs, des organisations (Banque mondiale, OCDE) mais aussi des gouvernements (Australie, Canada, Royaume-Uni), se sont saisis de la notion parce qu'elle comporte des intérêts économiques très variés qui vont du bien-être de la population à la sécurité des personnes. D'autres auteurs ont travaillé et œuvrent encore sur trois pivots dominants pour les théories sociologiques qui constituent le capital social : la confiance avec Fukuyama²⁹⁵, les réseaux (Granovetter, 1974 ; Burt, 1995) et la réciprocité avec Gouldner.²⁹⁶

Plus que jamais au centre des préoccupations des chercheurs, la notion de capital social a été reprise par nombre d'organisations diverses qui ont assez vite compris l'intérêt concret qu'elle avait sur les politiques publiques. En effet, certaines de ses caractéristiques propres sont intéressantes à exploiter pour un *Intermédiaire*. Premièrement, il s'agit d'une ressource pour

²⁹⁴ Robert D. Putnam, Robert Leonardi et Raffaella Nanetti, *Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993.

²⁹⁵ Francis Fukuyama, *Trust, The social Values and the Creation of Prosperity*, Penguin Books, 1995.

²⁹⁶ Alvin W. Gouldner, *The Norm of Reciprocity*, Genèses, n° 8, 1992. pp. 155-168.

les acteurs de l'entreprise car elle facilite l'action et elle peut diminuer les coûts de transaction qui sont des coûts de fonctionnement du système économique.²⁹⁷ Ainsi, le constat peut être fait que le capital social se prête au calcul. Ensuite, s'investir dans un capital social, c'est aussi renforcer ses chances de remplir ses objectifs. Cependant, même si son coût économique semble au départ très limité, l'investissement qu'il nécessite en temps et en énergie oblige nombre d'acteurs à ne pas le mobiliser. De plus, bien que l'on ne perçoive souvent que son utilité dans les seules relations aux autres, ce capital peut être dommageable dans certaines situations. Par exemple, un acteur n'aurait pas intérêt à créer du lien avec une communauté obscure qui pourrait lui attribuer une réputation que lui-même ne souhaite pas avoir et qui risque de créer de la défiance auprès de ses interlocuteurs. De nature non fongible, le capital social est, selon Coleman, davantage le résultat d'un ensemble relationnel autour d'informations que la propriété des acteurs.²⁹⁸ Ces échanges d'informations construisent et maintiennent le capital social des individus. Ils produisent aussi d'autres formes de capital social²⁹⁹ comme le « capital cool ».³⁰⁰ Aussi, les bavardages et les « potins » autour de réputations participent à l'application des normes sociales³⁰¹ et peuvent être vus comme un outil de travail par les acteurs *Intermédiaires* faisant partie d'une organisation avec des objectifs déterminés par une stratégie globale. Pourtant, et tout comme Coleman,³⁰² nous ne l'envisagerons pas encore jusqu'à émettre l'idée que les *Intermédiaires* puissent réaliser volontairement une diffusion d'informations erronées.

Les travaux de Putnam nous ont montré que les populations étaient récemment moins enclines à s'investir activement pour et avec les autres. Indirectement, il montre que les sociétés sont à présent davantage composées d'individus qui sont dans une posture de spectateur. Cet extrait d'Alexis De Tocqueville, écrit un siècle et demi avant les écrits de Putnam, est, en soi, très illustratif de cela :

*« Je veux imaginer sous quels traits nouveaux le despotisme pourrait se produire dans le monde : je vois une foule innombrable d'hommes semblables et égaux qui tournent sans repos sur eux-mêmes pour se procurer de petits et vulgaires plaisirs, dont ils emplissent leur âme. Chacun d'eux, retiré à l'écart, est comme étranger à la destinée de tous les autres : ses enfants et ses amis particuliers forment pour lui toute l'espèce humaine ; quant au demeurant de ses concitoyens, il est à côté d'eux, mais il ne les voit pas ; il les touche et ne les sent point ; il n'existe qu'en lui-même et pour lui seul, et s'il lui reste encore une famille, on peut dire du moins qu'il n'a plus de patrie. »*³⁰³

²⁹⁷ Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, p. 18.

²⁹⁸ James S. Coleman, *Op. cit.*, 1988.

²⁹⁹ Sophie Ponthieux, *Le capital social*, La découverte, 2006, p. 16.

³⁰⁰ Cette terminologie sera utilisée dans la suite de cette thèse à partir du chapitre 6 pour exprimer ce capital particulier et propre à certains *Intermédiaires*.

³⁰¹ Jon Elster, « Coleman on social norms », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 2, 2003, p. 301.

³⁰² James Coleman, *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard Univ. Press, Cambridge, 1990, pp. 300-321.

³⁰³ Alexis De Tocqueville, « Démocratie comme despotisme », extrait de *De la Démocratie en Amérique*, vol. II, 1840.

Quand certains ne sont plus que spectateurs, nous avons pu observer que d'autres, comme les *Intermédiaires*, restent plus que jamais acteurs. Leurs actions individuelles, teintées de stratégies et d'une relative liberté, influencent les actions collectives de nombre de groupes sociaux sur les territoires mais, par là même aussi, le capital réputationnel d'EDF. Plus tard, dans notre thèse, certains *Intermédiaires*, plutôt « spectateurs », se démarqueront d'autres *Intermédiaires* plus « acteurs » grâce aux apports de nos terrains.

...dans un contexte de société de risques

Provenant d'une situation fortuite, inattendue et souvent non désirée, de tout temps, les hommes ont toujours voulu prévenir le risque. Il est probabilisable et les gestionnaires des organisations ne s'en privent pas. Pour certains auteurs, comme Ulrich Beck,³⁰⁴ la société moderne souhaite anticiper, et, si possible, gérer ce risque qui est devenu un des enjeux majeurs de notre civilisation moderne. Il est pourtant toujours inhérent aux échanges entre les individus et il est au fond impossible de totalement le supprimer.

La culture du risque peut contenir des positionnements différents, notre propre détermination culturelle peut nous montrer un même risque de manière dissemblable. Ainsi, notre conscience du risque peut influencer notre manière d'orienter le futur, à défaut de vraiment le maîtriser. Des représentations distinctes coexistent entre les professions, les groupes humains, les organisations. Mary Douglas,³⁰⁵ anthropologue anglaise, nous propose une lecture culturelle du risque à travers quatre idéal-types : structure hiérarchique, individualisme, sectarisme égalitaire, isolement. Ces quatre éléments sont également distinguables grâce aux deux dimensions qu'elle identifie dans une organisation sociale, le degré de structuration d'un groupe et la délimitation qui le sépare de la société.³⁰⁶ En résumé, il faudrait distinguer, selon elle, deux types de comportements naturels pour les individus ou les groupes dans notre société : les personnes qui auraient une méfiance à l'égard du savoir validé, de la hiérarchie, du pouvoir et des riches et d'autres personnes qui auraient une certaine confiance vis-à-vis des institutions ou des discours officiels. De même, cet auteur opère une distinction entre des sociétés *risquophobes* qui seraient des groupes humains à dominante hiérarchique (famille, bureaucratie,...) et des sociétés *risquophiles* qui seraient, quant à elles, plus portées sur l'individu (célibataire, entrepreneur,...). Prenons l'exemple d'EDF et de ses clients. Il existe deux distinctions culturelles entre les deux acteurs. EDF a un comportement spécifique lorsqu'elle doit fournir de l'électricité à des clients qui pourront devenir, ou qui sont,

³⁰⁴ Ulrich Beck, *Op. cit.*, 2008.

³⁰⁵ Mary Douglas, *Essays in Cultural Theory*, Routledge, Londres, 1992.

³⁰⁶ Patrick Peretti-Watel, *Op. cit.*, 2001, p. 74.

insolvables. Dans ce cas, l'entreprise adopte un comportement plutôt *risquophobe* ; elle essaie, en effet, de minimiser la malchance qu'elle pourrait avoir en mettant en place une politique de solidarité globale. De son côté, chaque client aura un comportement bien spécifique quant à sa capacité et à sa volonté de payer ou non une facture ; ce comportement peut être résumé par la question suivante : qu'est-ce que je risque si je paie ou ne paie pas ma facture ? Ils sont alors plutôt *risquophiles*. Ces exemples, volontairement caricaturaux, ne doivent pas cacher le fait qu'EDF peut aussi se retrouver *risquophile* si l'on pense, par exemple, à la poursuite de l'exploitation de la centrale nucléaire de Fessenheim. Certes, ce ne sont là que des représentations, mais le risque pour tout un chacun est bien réel. En effet, 14 % des ménages sont en situation de précarité énergétique et en difficulté de paiement.³⁰⁷ Le risque fait donc partie intégrante de la vie des clients même s'il est tout de même assez socialement déterminé, notamment ici plus présent chez les ouvriers non-qualifiés que parmi les cadres supérieurs. Si tout est risque – le fait de prendre sa voiture chaque matin, de fumer une cigarette, de demander une augmentation de salaire et même de se marier – les « incidents »³⁰⁸ de la vie entraînant une perte de revenus se trouvent au cœur de la production des différentes situations de précarité. La précarité financière, influencée par des risques sociaux, est parfois plus délicate à affronter qu'une pauvreté latente et peut constituer une cause d'impayés. Pourtant demeure-t-elle suffisante pour répondre aux causes plus profondes et cachées ? L'approfondissement des notions de confiance et de réputation va à présent compléter notre compréhension du contexte « risqué » où agissent au quotidien nos *Intermédiaires*.

À partir de ces constats, on peut comprendre certaines difficultés communicationnelles auxquelles doivent faire face EDF et ses *Intermédiaires*, notamment de par la diversité des cultures de ses clients. Il apparaît utopique de s'adresser à « tous » sans distinction, selon le mythe du service public d'une prestation égalitaire. C'est dans ce contexte que l'acteur frontière *Intermédiaire*, que nous décrivons à présent, peut aider EDF à retraduire sa politique de solidarité et ainsi s'encaster dans une multitude d'environnements sociaux. La présence du risque met sa position transfrontalière à contribution pour bâtir et inspirer la confiance.

Une confiance socialisée pouvant être valorisée

Nous avons précédemment présenté la notion de confiance. Il convient maintenant d'en décliner différents niveaux et d'associer cette notion avec le social. Zucker³⁰⁹ nous propose

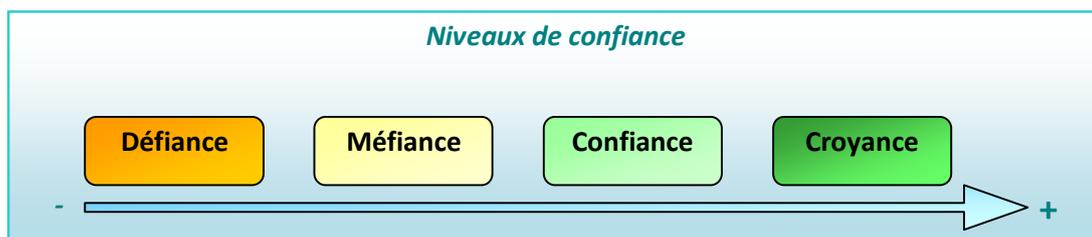
³⁰⁷ www.ademe.fr

³⁰⁸ Gilbert Clavel, *La société d'exclusion, comprendre pour en sortir*, L'Harmattan, 1998, p. 190.

³⁰⁹ Lynne Zucker, *Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920*, *Research in Organization Behaviour* n° 8, 1986, pp. 53-111.

également une classification de la confiance en fonction de son mode de production. Une confiance « relationnelle » correspond à de l'« interpersonnelle » précédemment citée et à une confiance « communautaire ». Zucker scinde cette dernière en deux sous-catégories : l'« institutionnelle » qui est attachée à une structure formelle, comme la fiabilité des avions d'une compagnie aérienne ou la véracité de la facturation EDF ; l'« *intuitu personae* » qui relève, selon lui, de l'acte de foi et qui est accordée à sa famille et aux très proches.

Même si elle peut être rompue très rapidement, la confiance possède des étapes et niveaux successifs qui peuvent aller jusqu'à la foi accordée aux intimes. Il convient de les établir et de les recontextualiser dans un *continuum* repris par Christian Thuderoz.³¹⁰



En plus d'être un facteur de performance entre des acteurs économiques, la confiance, quand elle est entretenue entre des acteurs, représente un véritable capital social qui permet de réduire l'incertitude au niveau économique et social.³¹¹ Arrow dit d'elle qu'elle est, par essence, un nécessaire lubrifiant des relations sociales même si « elle ne peut s'acheter sur un marché ». ³¹² Georg Simmel avait déjà fait un constat similaire : « Sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait ». Elle est présente en tant que contrat implicite et, de manière récurrente, lors de nombreuses incomplétudes contractuelles. Elle justifie l'engagement dans les relations d'échange. Le respect des promesses tenues est un facteur de réussite dans la coopération entre des acteurs toujours tentés par de l'opportunisme. « Car il y a dans la confiance qu'un être humain porte à un autre une valeur morale aussi haute que dans le fait de ne pas décevoir cette confiance ; et cette valeur est peut-être même encore plus libre et plus méritoire, car lorsqu'on nous fait confiance, nous sommes presque engagés par un jugement porté sur nous par avance, et il faut déjà être positivement mauvais pour le décevoir ». ³¹³ Selon Giddens, auteur majeur et prolix sur le concept de confiance, il est nécessaire de distinguer la notion de confiance du sentiment de sécurité :

« La confiance présuppose une conscience du risque, et cette confiance-là n'est pas tout à fait identique au sentiment de sécurité. [...] Celui qui n'étudie pas les implications des différents choix possibles reste dans

³¹⁰ Christian Thuderoz, Vincent Mangematin et Denis Harrison, *La Confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, 1999.

³¹¹ Francis Fukuyama, *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, 1994. Cité par Jean-Claude Usinier et Patrick Roger, *Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe*, Finance Contrôle Stratégie, 1999, vol. 2, n° 1, pp. 91-116.

³¹² Kenneth Arrow, *The limits of Organisation*, W.W.Norton & Company, 1974.

³¹³ Georg Simmel, *Secret et sociétés secrètes*, Circé, 1996, p. 65.

*un sentiment de sécurité passif, mais l'individu qui reconnaît les différentes alternatives et essaye de maîtriser les risques entr'aperçus s'engage activement dans la confiance. Lorsqu'on est dans le sentiment de sécurité passif, on réagit à la déception en accusant les autres ; dans l'autre (la confiance), on assume partiellement la responsabilité, et l'on regrette le cas échéant d'avoir fait confiance à quelque chose ou quelqu'un. »*³¹⁴

Par exemple, pour de nombreuses personnes, prendre l'avion est synonyme de crainte, de danger, de risque ; par conséquent, elles tentent d'y remédier grâce à leur réflexivité et aux choix conscients qui s'offrent à elles. Ces choix s'effectuent alors sur une réputation, autrement dit sur un type de confiance socialisée, qu'elles accordent, à tort ou à raison, à une compagnie plutôt qu'à une autre. En effet, l'action de donner sa confiance provient d'une « absence dans le temps et l'espace ». ³¹⁵ Autrement dit, quand les informations et la situation sont claires, visibles et comprises, la confiance n'a pas lieu d'être. Faire confiance, c'est faire confiance à son environnement et à la contingence. Dans cet esprit, Giddens dit que la confiance, tout comme le risque, fait appel au social ; elle n'est ni naturelle, ni divine :

*« La confiance est un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné, et cette sécurité exprime une foi dans la probité ou l'amour d'autrui [...]. »*³¹⁶

Le rapport social qu'entretient un acteur en précarité, une personne en charge de la solidarité, ou bien encore un responsable marketing avec son environnement est à prendre dans son ensemble pour mieux comprendre leurs actes. Dans un contexte de vie sociale moderne, les interactions avec des personnes que l'on connaît peu ou pas se sont intensifiées. Les contacts que nous avons peuvent être éphémères, suspects et parfois donner l'impression d'être peu dignes de confiance. Dans cette situation, des relations plus personnelles et plus stables, comme celles qui ont pour cadre la famille, la pratique religieuse, la communauté, le respect de la tradition, ont toute leur importance pour faire régner un climat de confiance dans lequel peut se trouver un individu. La distinction, qui a été faite par Tönnies, nous est utile pour replacer le contexte dans lequel peut s'effectuer la confiance. Dans son ouvrage *Communauté et Société*,³¹⁷ l'auteur oppose à la communauté, fondée sur des liens organiques, affectifs et spirituels, la société de la civilisation urbaine et industrielle, basée sur des contrats rationnels (lois écrites) qui lui semble, à l'époque, être une forme de décadence. Merrien³¹⁸ précise ces formulations en extrayant de ces textes l'idée que la communauté est un agencement naturel, organique et non réfléchi, des rapports sociaux. Les regroupements communautaires s'effectuent par des liens de sang (famille), par la proximité (voisinage) et l'appartenance religieuse.

³¹⁴ Georg Simmel, *Op. cit.*, 1996, p. 38.

³¹⁵ Georg Simmel, *Op. cit.*, 1996, p. 40.

³¹⁶ Anthony Giddens, *Op. cit.*, 1994, p. 41.

³¹⁷ Ferdinand Tönnies, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, traduction par Joseph Leif, Retz, 1977 (1^{re} édition parue en 1887).

³¹⁸ François-Xavier Merrien, « Ferdinand Tönnies. Communauté et société » in Karl M. Van Meter (éd), *La sociologie, Textes essentiels*, Larousse, 1992, pp. 195-197.

EDF, ses acteurs et ses clients, placent leurs relations à certains égards dans ces dimensions affectives et collectives. Pourtant, une des conséquences de la modernité, décrites par Giddens, est justement l'affaiblissement de ce mode de contact au profit de systèmes plus abstraits. Les relations communautaires et familiales se délient au profit de relations qui assurent la quotidienneté de la fiabilité.³¹⁹ Les repères solides qui existaient dans les relations à contexte pré-moderne et qui privilégient les relations personnelles diminuent. Une des conséquences est un encouragement à l'introspection et aux quêtes de stabilité et de sens dans le moi intérieur.³²⁰ La distance, par exemple géographique, n'aide pas à envisager une relation de confiance avec un « autre » que l'on sent absent ou lointain.

D'ores et déjà, on pressent à quel point les *Intermédiaires* jouent un rôle essentiel par leur présence en face à face, géographique, ou par le simple biais du téléphone sur le terrain local pour rapprocher, symboliquement et physiquement, les interlocuteurs et clients de l'entreprise. La confiance nécessite du temps, en ce sens, notre acteur *Intermédiaire* de la solidarité ne peut prétendre à ce que l'on lui fasse confiance à travers les premiers contacts qu'il met en œuvre. Bâtir de la confiance nécessite que ses interlocuteurs le jugent « digne de confiance » en tant qu'individu afin de dépasser les craintes qu'ils peuvent avoir quant à ses intentions. Plus qu'une agglomération d'informations sur un être humain, la confiance est un état intermédiaire entre le fait de savoir ou de ne pas savoir.³²¹ Cette dichotomie entre deux états peut être amoindrie par la connaissance progressive de l'autre, l'individu auquel on a à faire face. Une présence physique ou symbolique permet, si possible sur une durée longue, de faire augmenter concomitamment le capital social et la confiance.

Bien que relativement peu étudiée par les auteurs classiques, la confiance joue un rôle crucial dans les relations sociales. Comme nous le verrons dans les actions quotidiennes des *Intermédiaires*, elle est un des éléments clés de tout échange, surtout face à des acteurs opportunistes ou qui ne répondent pas aux attentes de la société par leur faible inscription dans la durée et le récit collectif. La force de la réputation est d'insérer la confiance et ses attributs dans une socialisation. Comme la réputation se transmet, elle peut aboutir par exemple, et sans se connaître, à des liens, voire à de la réciprocité par des « intermédiaires de confiance » ; elle peut être partiellement résumée à une « confiance socialisée ».

La réputation et la croyance ont de commun d'être collectives mais aussi d'être invérifiables scientifiquement, elles sont davantage vraisemblables que vraies. C'est dans ce contexte et à

³¹⁹ Karl M. Van Meter, *Op. cit.*, 1992, pp. 121-122.

³²⁰ Peter Berger, *The Homeless Mind: Modernization and Consciousness*, Radome House, New York, 1973.

³²¹ Georg Simmel, *Op. cit.*, 1999, pp. 355-356.

partir de leurs relations de confiance et de leur « capital social » que nos *Intermédiaires* ont la charge de communiquer et de distiller des informations afin d'entretenir ou de modifier les croyances des individus. Même si le pouvoir de la foi est extrêmement fort, le succès de la réputation et de la croyance dépendra de la crédibilité des informations transmises qui pourront, parcimonieusement, être vérifiées à l'épreuve de quelques faits.

La naissance d'un mythe, celui de la « qualité » allemande

Toucher à une croyance est un exercice délicat. Quand on demande à des individus convaincus par la qualité des voitures germaniques sur quels éléments concrets ils se fondent pour y croire autant, les mots manquent. Après quelques secondes d'embarras, les mots sortent : « Claudia Schiffer le dit, c'est de la « Deutsche Qualität » » en parlant de la réclame pour Opel, « Mais c'est une "Volkswagen" : et elle est donc indestructible ! » en référence à une publicité montrant un enfant qui tente de casser une petite voiture de la marque au W.

Derrière ces éléments caricaturaux et donnés pour vrai, l'histoire nous montre le moment T de la naissance de mythe. Pour les vrais spécialistes de l'automobile, à partir des années 1960, les Mercedes étaient bien les seuls véhicules allemands qui garantissaient une fiabilité à toute épreuve. Les autres étaient soit des véhicules bas de gamme mais corrects (Opel et Volkswagen) soit des marques qui accumulaient les soucis techniques et peinaient de fait à se vendre de par leur très mauvaise réputation (BMW et Audi). Les choses ont peu à peu évolué pour atteindre un niveau de qualité plus honorable. Les effets de la communication des autres groupes allemands cousus autour de la « marque pilote » de l'industrie automobile allemande, Mercedes, finiront au fil des années par valider le mythe.

Chacun a son (bon) exemple pour valider le fait que sa marque soit de meilleure qualité ou que l'autre ne soit pas à la hauteur de celle qu'il souhaite comparer. La comparaison est une pratique bien souvent partielle et partielle. Certains argueront que leur rustique moteur essence des années 1970 de chez Simca-Talbot avec double chaîne de distribution tenait sans problème les 500.000km quand ceux des Opel ne dépassaient pas les 200.000km. L'inverse peut aussi être trouvé dans le camp allemand. Le jugement est parfois aveugle d'un certain nombre de faits.

Face à la subjectivité des acteurs, l'assureur anglais « warranty direct » a récemment comparé la fiabilité des moteurs sur un échantillonnage de 50000 cas. Les résultats tendent à faire tomber le mythe. Si les japonais semblent, pour la plupart, être à la hauteur de leurs réputations, les allemands finissent avant-dernier (Audi) ou dans la dernière partie du classement (Opel, BMW, Volkswagen) derrière des marques encore chargées en termes de préjugés (Fiat, Ford). Mercedes est le seul à rester en phase avec les croyances mais aussi ce qui est réellement son histoire en finissant 3^{ème}. Néanmoins, le problème principal de cette image enviable par beaucoup est lorsque que les faits sont suffisamment puissants pour décrédibiliser totalement la croyance. Le récent exemple en 2015 des moteurs trafiqués des diesels Volkswagen est là pour en faire la preuve, il fissure les fondements de l'industrie allemande basée, depuis des années, sur un présupposé de sérieux et de qualité.

Le classement est à retrouver sur ce site : www.warrantydirect.co.uk/

Les notions de confiance, de croyance et de réputation seront retravaillées en confrontation avec les données du terrain et autour de nos trois hypothèses dans la seconde partie de cette thèse où l'on analysera le rôle de l'*Intermédiaire* en tant qu'agent de l'harmonisation et de la distension des réputations d'EDF aux yeux des clients à l'échelle locale.

Les Intermédiaires, des acteurs frontières essentiels dans la construction de la réputation

Pour infirmer la prégnance du risque pour les populations en difficulté, Fukuyama a mis en évidence le rôle central qu'avait le capital social dans la recréation de confiance au sein de la société³²² et le développement économique. En 1995, face aux limites des approches trop directives du développement, notamment par la dérégulation brutale des marchés, la Banque mondiale a été amenée à explorer des politiques nouvelles pour lutter contre la pauvreté dans les pays en développement. Très inspiré par les travaux de Coleman, Putnam et Fukuyama, le programme « Social Capital Initiative » a alors été lancé et a permis à des chercheurs de mettre en avant deux éléments.³²³ Le premier élément est que l'effet du capital social diffère selon les sites où l'étude se réalise. Le second est la mise en évidence de trois indicateurs révélateurs de l'effet du capital social : la composition et l'étendue des réseaux de coopération (individuels et collectifs) ; la confiance dans les institutions locales et l'adhésion aux normes qu'elles véhiculent ; la portée de l'action collective, en d'autres termes, les résultats de la coopération.³²⁴ L'influence du capital social sur la confiance et la coopération en milieu précaire, vis-à-vis de la santé, de l'éducation ou encore de l'argent, avait été démontrée. D'autres initiatives, comme le PRP au Canada,³²⁵ ont été menées et les analyses en termes de capital social ont été jugées particulièrement pertinentes concernant l'aide aux populations vulnérables en risque d'exclusion.

Après avoir vu le rôle du capital social dans la création de la confiance et de la coopération, il paraît nécessaire de travailler sur la notion de coopération, à la fois source et résultante de confiance. D'un point de vue pragmatique, la faculté du pôle solidarité local à travailler en coopération avec les différentes parties prenantes semble essentielle. Du latin *cooperari* (travailler avec), la coopération est l'action d'agir conjointement avec quelqu'un. Pour François Dupuy, la coopération désigne la confrontation directe des intérêts divergents des acteurs et de la recherche immédiate d'une solution négociée qui leur soit acceptable. Elle n'est ni naturelle ni spontanée parce qu'elle réduit l'autonomie. Elle doit donc se créer à l'aide de leviers. Elle implique la simultanéité et permet ainsi de réduire les coûts et les délais, ce qui l'oppose à la coordination.³²⁶ Les modèles privilégiant l'ajustement mutuel aux processus et règles de fonctionnement préétablies se sont vite positionnés comme facteurs de compétitivité

³²² “Social capital is a capability that arises from the prevalence of trust in a society or in a certain part of it” (Fukuyama, 1995).

³²³ Francis Fukuyama, *Op. cit.*, 1995.

³²⁴ Pierre-Yves Cusset, *Op. cit.*, 2007, pp. 58-59.

³²⁵ Sandra Franke, *La mesure du capital social, Document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques*, Projet de Recherche sur les Politiques (PRP), Gouvernement du Canada, 2005.

³²⁶ François Dupuy, *Sociologie du changement*, Dunod, 2004, p. 83.

pour les organisations, aux dépens des modèles Fordien et Taylorien. Dans ce cadre, il paraît désormais primordial de comprendre le fonctionnement réel d'une organisation, un système vu comme un lieu où se crée un lien social particulier, où il existe des identités, des cultures, des réseaux informels, des règles, des conventions, des accords, des apprentissages. L'expérience sociologique montre que, malgré ses indéniables avantages intrinsèques, la coopération n'est pas systématiquement ni spontanément entraînée par la dynamique humaine ; en outre, il n'existe pas de coopération sans conflit. Aussi, comme le remarque Michel Crozier, l'approche volontariste de bien des dirigeants, inspirés par ces modèles, bute régulièrement sur les obstacles que mettent en travers de la route leurs subordonnés, dotés apparemment d'une mauvaise volonté. Dans cette recherche, ce concept sociologique de la coopération, présent de manière diffuse, sera étudié dans le système inter-organisationnel composé par trois acteurs principaux : les clients, les *Intermédiaires* et EDF.

Même si la conjugaison d'une politique de service public et une autre de marché se fait avec difficulté pour EDF, elle semble être une nécessité pour se conformer à la réglementation. Pourtant, dans ce contexte, qu'en est-il des relations de confiance entre les différents protagonistes ? L'*Intermédiaire*, et plus largement l'ensemble des cinq *Intermédiaires* sur un territoire, joue un rôle majeur dans l'entretien et la création d'une atmosphère de confiance avec les différentes parties prenantes, clients particuliers et entité EDF. À ce titre, les confiances qui se créent autour des *Intermédiaires*, dont les différentes postures ne manquent pas de complexité ni de contraste, ne s'étudient correctement que si l'on restreint un minimum le champ d'étude. Ici, la dyade confiance et coopération prend assurément son sens quand il s'agit de travailler ensemble, entre *Intermédiaires*, autour du processus faisant la politique de solidarité d'EDF.

Le pôle solidarité, un des *Intermédiaires* que nous pouvons prendre en tant que cas d'illustration, allie la confiance communautaire entre individus en interne du pôle solidarité, le groupe primant plus que la personne, et la confiance interpersonnelle entre les individus externes dits « parties prenantes » qui sont en coopération. Si l'on observe de plus près le correspondant solidarité, on s'aperçoit qu'il incarne l'image d'EDF d'un point de vue local, il est un symbole. Pourtant, le métier, qu'il affectionne, ne se réalise pas sans difficultés. En effet, il doit être en permanence dans la persuasion et la négociation avec les différentes parties prenantes. Or, cette négociation, qui ne peut se faire sans confiance, dépasse assurément la seule action de cet acteur. Une recherche de terrain devra mettre en évidence la raison sociale qui fait que, malgré les ambiguïtés de l'entreprise et des acteurs solidarité eux-mêmes, leurs interlocuteurs se fient à eux. Même si, de prime abord, les parties prenantes peuvent suspecter

cet acteur cosmopolite qui n'est pas « vraiment » des leurs, la réalité qui se donne à voir est tout autre, le correspondant solidarité arrive souvent à ce que les termes de l'échange lui soient favorables et que la réputation d'EDF, celle d'un acteur social et solidaire vis-à-vis des clients, ne soit pas décrédibilisée à leurs yeux.

La réputation, thème abordé par Kreps³²⁷ et Burt,³²⁸ nous permettra de considérer que la confiance est le fruit d'un calcul rationnel des individus et de lire l'organisation sociale de notre terrain d'étude. À partir du chapitre 5, nous analyserons les phénomènes de réputation et nous regarderons dans quelle mesure les liens relationnels puis le réseau des *Intermédiaires* jouent un rôle dans la diffusion de la réputation de la politique de solidarité d'EDF.

Les Intermédiaires, une position faite de trous structuraux et d'un réseau « élargi »

Comme nous l'avons vu, les travaux de Burt concernant la réputation s'effectuent dans un périmètre de proximité, de relation en face à face et non dans la modernité au sens donné par Giddens. Cette limite matérielle nous permet cependant l'orientation de nos recherches futures sur un périmètre plus large que les relations de service, voire de l'organisation, pour étudier la notion de réputation grâce à l'étude de différents *Intermédiaires* sur un seul territoire et en prenant en compte les relations à 360° tout autour de leurs actions. Les *Intermédiaires*, groupes sociaux d'idéal-types homogènes entre EDF et les clients, peuvent tirer assurément des avantages de la réception, de la diffusion et rediffusion des commérages agglomérant les réputations d'EDF, celle des parties prenantes et la sienne. Quels avantages ou désavantages cette situation entraîne-t-elle ? Comment reconfigurent-ils leur capital social ainsi que celui de la réputation de l'entreprise ? Peut-être apprendrons-nous que l'*Intermédiaire*, tel un transfrontalier, peut garder, de manière stratégique, une marge de manœuvre quant à l'exactitude, l'ambiguïté ou la déformation des informations.³²⁹ Grâce aux commérages, en fonction de la coordination émotionnelle qu'il établit dans les liens avec les autres, l'*Intermédiaire* serait en effet tout à fait libre de transformer des individus amis en héros et d'autres acteurs, avec lesquels il n'a pas d'affinité, en traîtres. Les trous structuraux et autres liens faibles renforcent indubitablement le poids des histoires colportées hors de la communauté d'accueil dans la mesure où elles intéressent un tant soit peu les acteurs qui les écoutent.

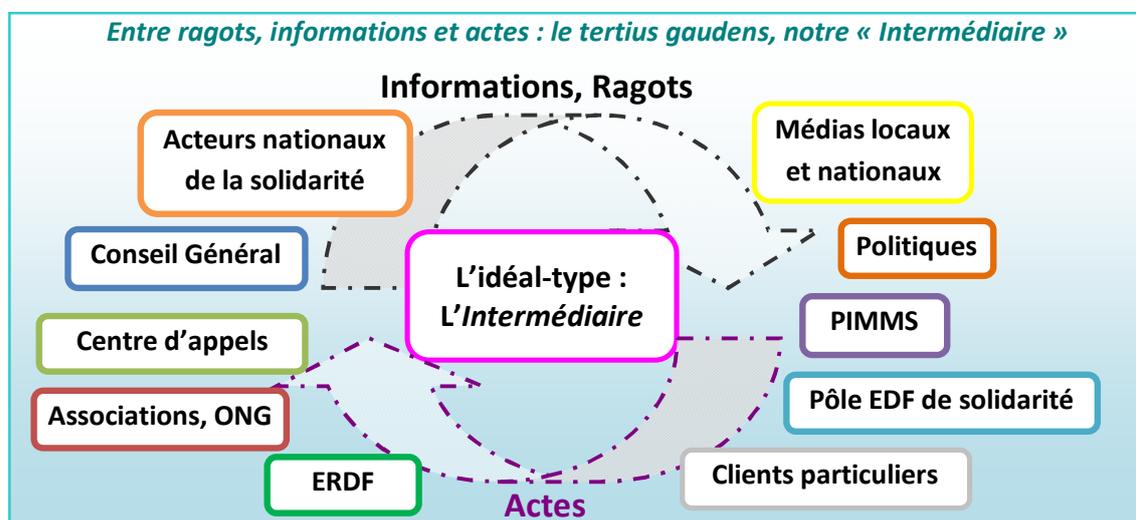
La position de l'*Intermédiaire* est très riche en trous structuraux et confère des opportunités aux acteurs. Riche d'informations et d'une grande diversité de contacts, il se trouve au cœur

³²⁷ David M. Kreps, *Théorie des jeux et modélisation économique*, Dunod, 1999.

³²⁸ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2005.

³²⁹ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 1995, p. 605.

d'une organisation sociale très large qui dépasse amplement le cadre professionnel et communautaire du pôle. Burt démontre que, si la position de *broker* entre plusieurs espaces sociaux³³⁰ peut être tactique, il est important de s'appuyer sur son propre cercle de relations sociales denses et proches (amis, famille,...) pour asseoir sa réputation. Nous verrons que cela va se vérifier dans les faits dans la suite de notre thèse.



La position particulière de l'*Intermédiaire* laisse entrevoir de nombreux avantages pour agir sur la réputation. Par exemple, les acteurs, ou groupes, dotés d'un important capital social et de réseaux riches en trous structuraux, se procurent d'importants avantages compétitifs dans leurs actions. De même, le facteur de risque, qui pourrait exister dans la coopération quotidienne de l'*Intermédiaire* avec les autres acteurs, est diminué par la force des réseaux fermés déjà établis. Toutefois, des dérives et manipulations de la réputation restent possibles lorsque les acteurs veulent la diffuser dans le réseau. On peut citer, concernant l'exemple de la diffusion d'une réputation avec des visées stratégiques : l'utilisation de faux-avis et articles visant à modifier sur la Toile mondiale, Internet, la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation sont connus pour être dignes de confiance.³³¹ La pratique est devenue courante, certaines compagnies n'hésitent plus à acheter des avis positifs (pour soi-même) ou négatifs (pour les autres) auprès d'agences spécialisées en e-marketing.³³² Ainsi, il est possible de tromper les consommateurs et de faire de la publicité déguisée, sous l'apparence de conseils pseudo-amicaux, ce qui constitue un abus de confiance des individus envers un site de prime abord considéré, lui, comme sérieux. L'utilisateur croit s'informer par des faits avérés et rapportés par une personne avec laquelle il pense être en proximité symbolique (même forum communautaire, utilisateur du même site de voyages et de loisirs). Il est dans l'erreur et construit sa propre perception, intégrée en tant que réputation construite, sur des éléments

³³⁰ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2005.

³³¹ Cf. définition de la réputation selon Burt.

³³² Voir les annexes 10, 11 et 12.

fallacieux. Les arguments que nous venons d'avancer montrent qu'il peut y avoir une dérive d'une réputation construite dans une situation de modernité qui limite les relations de proximité. Nous reparlerons de ces éléments dans le chapitre 7 et notamment de la quête de véracité et d'authenticité des clients. Cette situation confirme également l'idée qu'une réputation peut vite être « tachée », et ce, quelle que soit la distance. De par l'ouverture qu'il donne sur un espace public, internet démultiplie cet impact : « Pour un mot, un homme est réputé sage ; pour un mot, un homme est jugé sot ».³³³ C'est ce que dit, en d'autres mots, Burt :

*« Les potins n'ont rien à voir avec la vérité, ils relèvent des processus de sociabilité. Certaines personnes sortent de ces commérages en héros, d'autres, marginales, sont considérées comme des traîtres [...] »*³³⁴

Ces éléments prouvent bien qu'une réputation, qui est dans les cas présents un pouvoir de nuisance, existe entre différents cercles sociaux qui n'ont pas de rapports en face à face ou directs. Il y a assurément plusieurs types de réputation, dont l'E-réputation du Web 2.0, et nous aurons dans notre travail de recherche à les identifier et à en examiner la nature.

Dans les parties précédentes, nous avons pu remarquer que l'ensemble des travaux en sociologie économique avaient pour cadre un réseau fermé. Nous avons également vu que le phénomène de la réputation ne pouvait être en œuvre dans un réseau totalement ouvert où aucun lien n'était identifiable et pertinent entre deux individus ou deux groupes. Pourtant, si l'on observe un individu, voire un groupe d'individus, à la frontière de différentes organisations, que convient-il de distinguer ? Quelle posture peut prendre cette étude sur la réputation pour faire d'elle une recherche originale ? Pour mieux répondre à ces questions, il nous paraît nécessaire de redéfinir quelques termes. Pour Burt, un réseau est fermé dans la mesure où « ceux qui le composent entretiennent des rapports étroits entre eux ou peuvent se joindre indirectement à travers leurs relations fortes avec des contacts mutuels ».³³⁵ En opposition, un réseau ouvert n'existe pas réellement dans le sens où, puisqu'il n'existe pas de liens entre les gens, il ne peut y subsister ce qui fait la nature-même d'un réseau, la relation sociale. L'existence d'un réseau entre les deux statuts, ouvert et fermé, semble aller de soi pour des acteurs aux frontières des organisations. Dans le champ lexical des écrits que l'on peut lire, on observe la mise en évidence du caractère variable de la fermeture du réseau, où l'on parle de : tendance, augmentation et mesure. Il faut remarquer également qu'il n'existe pas d'identification claire d'une ou plusieurs classes de fermeture de réseau. Malgré cela, cette distinction trouve toute sa pertinence dans l'étude de la diffusion de la réputation hors de la seule relation de service et du groupe de travail. Les acteurs *Intermédiaires* peuvent, en effet,

³³³ Confucius, 551-479 avant Jésus-Christ. Il est le personnage historique ayant le plus marqué la civilisation chinoise et fut considéré comme le premier « éducateur » de la Chine. Le confucianisme, dont il est le père, était une doctrine politique et sociale qui fut érigée en « religion d'État » de 200 ans avant Jésus Christ jusqu'au début du XX^e siècle.

³³⁴ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2008, p. 9.

³³⁵ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2008, p. 3.

partager avec des rapports étroits les difficultés et les histoires d'un groupe social ou d'un individu, mais aussi, dans un même temps, garder une distance symbolique avec l'organisation ou un de ses acteurs, en annihilant le phénomène d'« écho », et ne garder qu'un contact minimum et strictement professionnel. Nous désignons, dans cette recherche, ce type de réseau comme étant « élargi » et « étendu ». Les interactions sociales, qui le caractérisent, peuvent être de différentes natures et ne se limitent plus aux seuls liens forts (familiaux, sentimentaux, en face à face et de proximité) du réseau fermé puisqu'il s'ouvre à des relations plus distantes (affinité, relation d'affaires, de travail) composées de liens faibles. Ce sera le contenu principal de notre dernier chapitre.

Ce réseau semi-fermé, « élargi » est potentiellement plus englobant et relate davantage la réalité et la complexité des relations qui font le travail des *Intermédiaires* entre EDF et les clients. Il prend en compte les réseaux qui se situent entre les sphères interne et externe, privée et publique, locale et nationale. L'étude, à la manière des « entretiens à 360° entre collègues » de Burns, se fera cette fois-ci au-delà du cadre organisationnel et supprimera les frontières de la seule communauté locale d'EDF. Ainsi, notre recherche sur la diffusion et l'analyse de la réputation s'ouvrira dans notre dernier chapitre à la modernité (relations plus distancées, différenciation entre l'espace et le lieu) et à une plus grande richesse en termes de relations sociales, qui sont aussi la réalité des individus « modernes ».

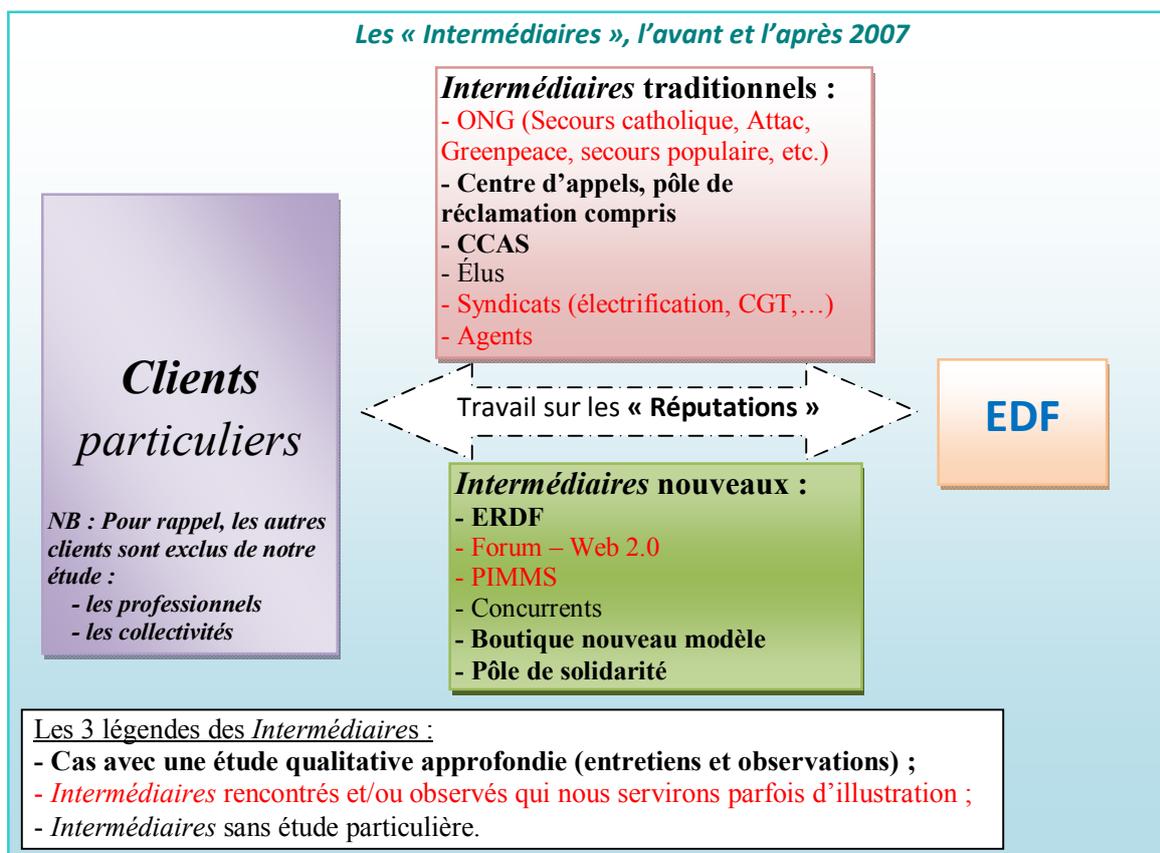
5. Une certaine idée des frontières dans la solidarité, notre parti pris : le choix des Intermédiaires dans un cadre d'analyse et l'entreprise étudiée

Dans notre travail sur l'organisation EDF et pour répondre à la problématique suivante : « Dans leur contexte respectif, dans quelle mesure les actions des *Intermédiaires* locaux conduisent-elles la politique de solidarité d'une entreprise à être portée par une réputation sociale harmonieuse et positive aux yeux des clients, et inversement, dans quelle mesure le travail des *Intermédiaires* locaux est-il influencé par la réputation de la politique de solidarité d'une entreprise ? », il nous paraît important de lister, dans un panorama général, les différents *Intermédiaires* et de les classer dans deux grandes catégories.

La première est composée des *Intermédiaires* « traditionnels », comme les agents EDF, les syndicats, la presse écrite ou même, plus récemment, la télévision, et qui ont été le fruit d'un État qui a « borné » de nombreux périmètres locaux jusqu'à la libéralisation du marché. Ces « traditionnels », qui existaient avant 2007, sont à présent peu à peu accompagnés, quand ils ne sont pas supplantés, par d'autres *Intermédiaires* plus « modernes », présents depuis 2007. On peut citer la filiale principale d'EDF pour gérer les réseaux, ERDF, les boutiques « nouvelle

génération »³³⁶ et encore le Web 2.0 qui est un bon exemple de ce qui permet à un client particulier de comparer, zapper et choisir entre les différents fournisseurs proposés. Même si le lieu de l'interaction est, comme le dirait Giddens (1994, p. 27), « de plus en plus fantasmagorique » avec un interlocuteur qui n'est pas en face à face, il importera de ne pas ignorer qu'un nouvel *Intermédiaire* pourra aussi être un acteur, *a priori* traditionnel, qui aura réinséré sa posture dans une certaine modernité. Nous sélectionnerons cinq *Intermédiaires* sur chacune des deux catégories, d'*Intermédiaires* « traditionnels » à d'autres plus « nouveaux », afin de donner une dimension « longitudinale » à notre étude de cas qui ne peut qu'être partielle pour des soucis de faisabilité et d'accès aux différents terrains. Le panel d'*Intermédiaires* étudiés sera, en tout cas, le plus représentatif possible et permettra d'entendre et de comprendre différents types de discours lors de nos entretiens.

La prise en considération d'un panel relativement complet d'*Intermédiaires* nous permet de comprendre au mieux, à travers leurs regards médians, les articulations entre les mondes, entre le national et le local, entre EDF et ses clients mais aussi entre le service public et le marché de l'énergie dans le traitement qui peut être fait de la précarité mais aussi de ses conséquences sur le terrain.



337

³³⁶ Une bonne partie des boutiques EDF ont été, ces dernières années, rénovées afin d'y intégrer de nouveaux éléments des nouvelles technologies mais aussi pour prendre en compte des considérations de développement durable.

³³⁷ Cette évolution de la population des *Intermédiaires* est venue peu après l'instant où le « big bang » réputationnel a été rendu possible par la perte du statut d'EPIC de l'organisation EDF en 2004. Nous travaillerons en détails ce phénomène dans le chapitre 6.5.

Après avoir présenté le concept de réputation et un ensemble de ses sous-thèmes, nous nous proposons d'explorer, dans la sous-partie suivante, un premier acteur qui est au centre de notre grille de lecture et de nos terrains : l'*Intermédiaire* en la première figure du correspondant solidarité, du pôle solidarité, dont le rôle, tacite et non explicite, est majeur dans la construction de la réputation. L'observation de ces interacteurs (Laville & Sainsaulieu, 1998) et passeurs (Alter, 2000 & 2002) à travers l'étude de cas positionne notre recherche dans un système d'acteurs donné et prend en compte l'interaction entre les différents éléments contextuels. La notion d'objet *Intermédiaire* permet « d'identifier un grand nombre d'objets [dans les réseaux] et, via ceux-ci, d'accéder à des acteurs engagés dans l'action, à des relations, à des activités et à des pratiques qui, autrement, n'apparaissent pas toujours dans les présentations officielles et spontanées des acteurs interrogées. [...] L'identification et le suivi des objets intermédiaires aident alors à cartographier et à qualifier les relations entre acteurs et à documenter leurs pratiques dans cet univers de production de connaissances scientifiques » (Vinck, 2009, p. 55).

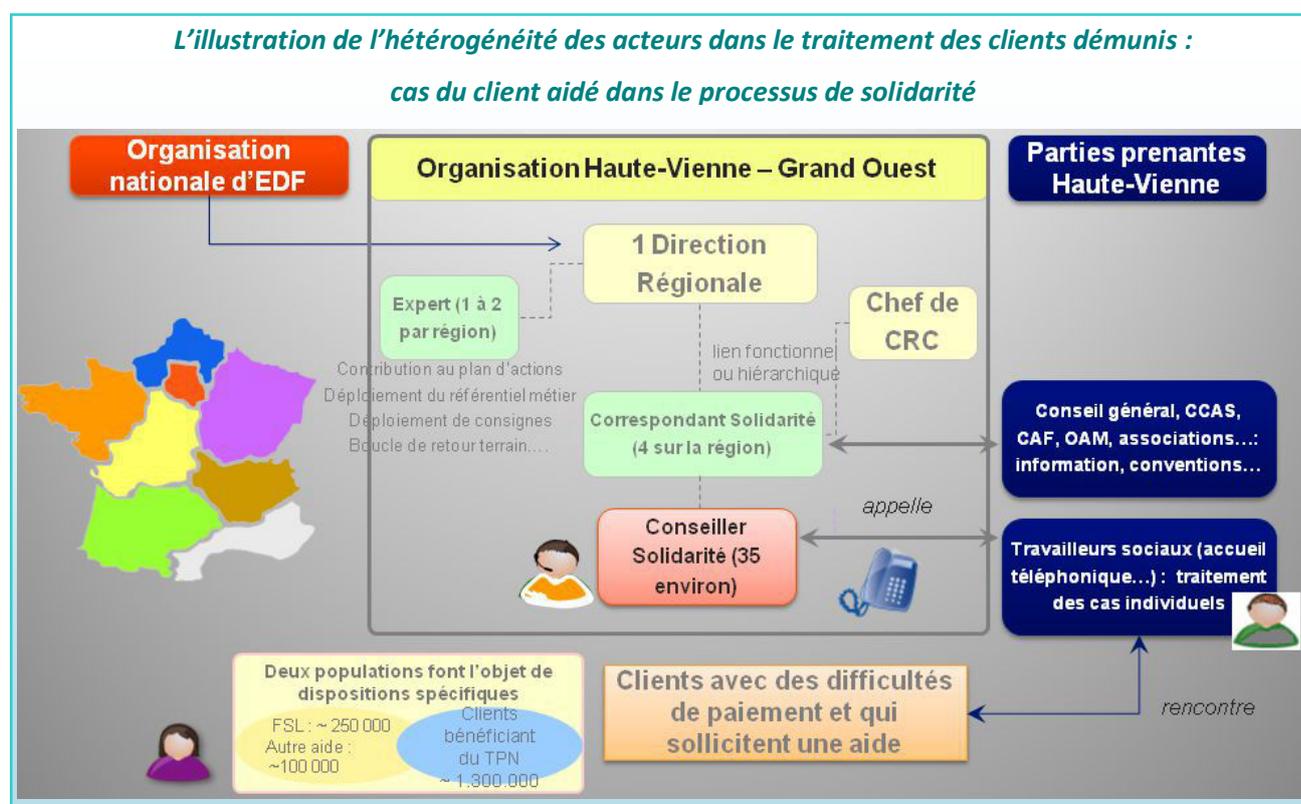
6. Revue du processus de solidarité pour l'entreprise : emprise des Intermédiaires sur le risque médiatique et le risque d'image ; une première identification

Un acteur Intermédiaire professionnel qui peut en cacher d'autres

Pour les raisons décrites dans le paragraphe précédent, une première étude des acteurs *Intermédiaires*, les correspondants solidarité et les conseillers solidarité du pôle solidarité d'EDF, est incontournable même si elle demeurera incomplète. Au regard de l'organisation sociale des sphères départementales, si l'on veut mieux comprendre les relations créant de la confiance et de la réputation qui peuvent exister ou naître entre EDF et les clients particuliers, il faudra, dans nos chapitres de la partie deux, aller plus loin. Il ne s'agit pas, dans le schéma ci-après, de dresser une liste exhaustive de tous les acteurs locaux pouvant faire office d'acteurs *Intermédiaires* mais de montrer une perception des relations quand on se place dans une perspective construite autour du traitement de la seule clientèle démunie, soit 350.000 foyers (un peu moins d'un dixième de la population en précarité énergétique car les derniers chiffres estiment la population en précarité énergétique à 4 millions de foyers), estimation faite par EDF sur un territoire délimité, en l'occurrence le département.

Le schéma ci-après se propose de montrer que le nombre d'acteurs en charge de la solidarité, et donc potentiellement *Intermédiaires* entre EDF et la clientèle démunie à l'échelle du département, ne se limite pas à une entité composée de professionnels du social. L'ancrage « solidarité » d'EDF sur le territoire se fait par tout un ensemble de groupes acteurs plus ou

moins pertinents pour ce que nous voulons analyser par la suite. On peut néanmoins avancer que la base clientèle touchée par ces professionnels du social (correspondant solidarité et conseiller solidarité) est sensiblement différente de celle touchée par d'autres *Intermédiaires*.



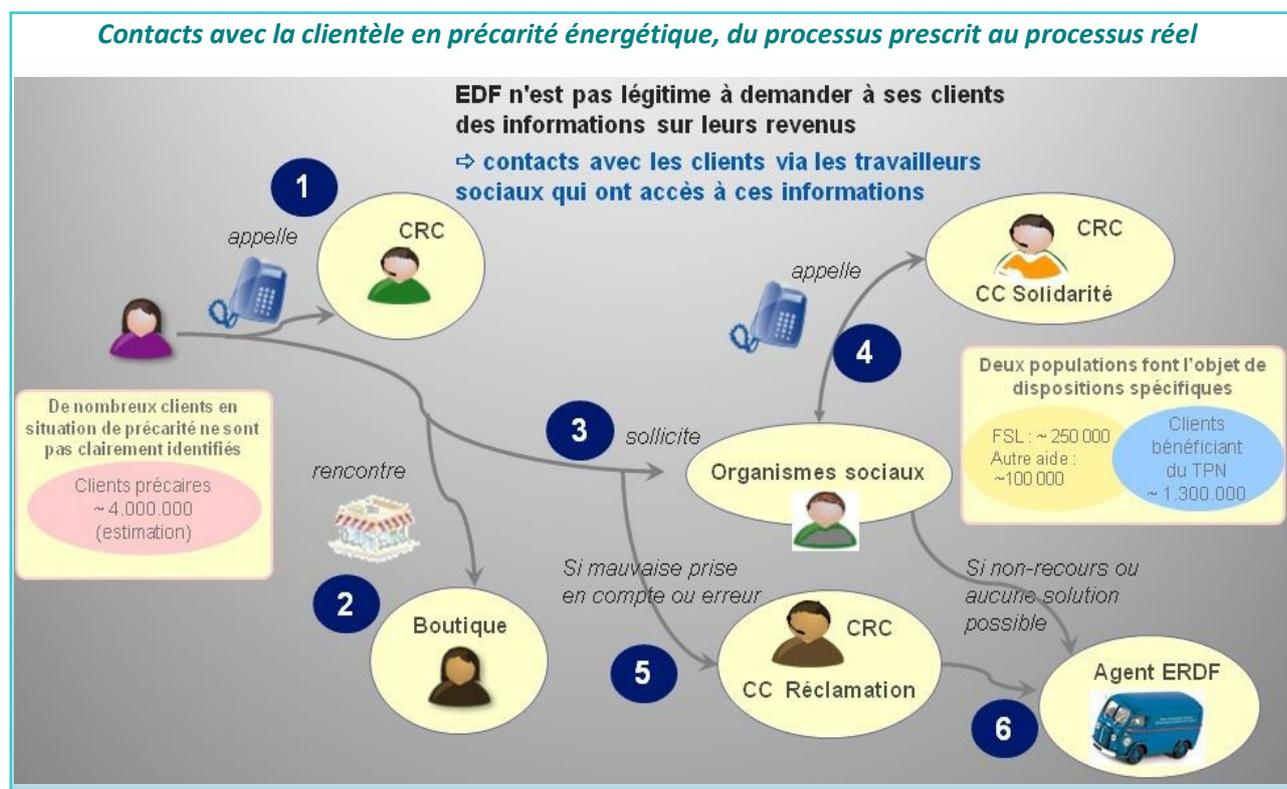
Si l'on peut réaffirmer la définition de nos *Intermédiaires* comme des acteurs aux frontières organisationnelles du département entre la direction locale d'EDF et les clients en difficulté, on s'aperçoit aussi qu'il est nécessaire, pour l'observabilité de la relation, de limiter l'idéal-type de l'*Intermédiaire* à un acteur qui est en contact direct avec la clientèle des particuliers.

L'acteur *Intermédiaire* professionnel qu'est le correspondant solidarité va, de par son métier, rencontrer des clients qui vont délibérément chercher à être aidés par une assistante sociale et qui connaissent les démarches à réaliser. Cela n'est évidemment pas toujours le cas et c'est ce que nous verrons plus en détail dans le paragraphe suivant.

Revue de processus, identification des difficultés non apparentes : les clients qui ressortent du processus formalisé

Le processus de solidarité dénombre, comme nous l'avons dit, bien plus d'acteurs *Intermédiaires* que ce qui est prescrit et acté dans les procédures de gestion de la clientèle démunie chez EDF. Les bénévoles, agents ou salariés *Intermédiaires* de la politique de solidarité, sont bien plus nombreux que les professionnels. Encore une fois sous forme de

schéma, nous avons pris un des parcours possible d'un client en situation de précarité ou en difficulté financière ponctuelle, et nous avons donc relevé un certain nombre d'acteurs saillants sur le processus formalisé et reconstitué de la politique de solidarité.



Lors du processus né de réelles difficultés à payer la facture d'énergie pour les différentes typologies de clientèle³³⁸ l'on peut se rendre compte de la multiplicité des contacts directs que peut avoir un client en difficulté de paiement lors de sa recherche de solutions. Dès lors, le processus formalisé et prescrit montre un certain nombre de limites pour faire face à la clientèle en désarroi.

Ce processus démontre, encore une fois, qu'il y a nécessité de dépasser le cadre légal pour accroître notre zone d'étude à d'autres *Intermédiaires* rencontrant d'autres typologies de clientèle. En complément, il convient d'ajouter le fait que de nombreux clients multiplient les contacts et qu'un ensemble d'*Intermédiaires* peuvent être sollicités par un seul client du début de son impayé à son éventuelle coupure et en passant par une possible aide. Ainsi, un client en difficulté financière grave, mais avec des ressources trop importantes pour être éligible aux aides, peut se retrouver en contact avec les *Intermédiaires* : « CRC » (étiquette n° 1 signifiant « Centre d'appels » sur le processus) pour comprendre sa dette et, dans un dernier temps et quand aucune solution n'est possible, avec l'*Intermédiaire* « Agent ERDF » qui vient lui couper son énergie (étiquette n° 6).

³³⁸ Nous allons présenter plus précisément les différentes catégories dans la partie cinq de ce quatrième chapitre.

7. *Pouvoir des Intermédiaires et réputation : le cas du correspondant solidarité, acteur à la frontière de l'organisation*

Nous prenons ici le parti d'introduire plus particulièrement un acteur faisant lui-même partie du service « pôle solidarité » que nous avons présenté dans notre chapitre 2.6. Même si nous considérerons le pôle comme un *Intermédiaire* homogène, les membres de cette entité ont tous des rôles différents et ont des degrés distincts de marge de manœuvre et d'action en termes de réputation sur les territoires.

Qui est le correspondant solidarité ?

Avant d'explicitier le métier du « correspondant solidarité », soulignons le fait que les notions de risque et d'inégalité sociale, directement en lien avec son travail, sont fortement entremêlées. Ulrich Beck remarque que la société du risque et la société de classes coïncident largement. Pour lui, les richesses aident à acheter la sécurité et à s'affranchir des risques de toute nature (précarité face au chômage, risques alimentaires, risques environnementaux,..) :

*« L'histoire de la répartition des risques montre bien que les risques, comme les richesses, obéissent à une logique de classes – mais elle est inverse : les richesses s'accumulent en haut, les risques en bas. Ainsi, il semble que les risques viennent conforter la société de classes plutôt qu'ils ne l'abolissent. »*³³⁹

L'*Intermédiaire* correspondant solidarité est, avant tout, un travailleur du social. Il aide, par son travail, à résoudre les problèmes d'adaptation à notre société d'un individu, d'un groupe ou d'un milieu social en difficulté temporaire ou plus durable. C'est ainsi qu'est défini son travail par les Nations-Unis en 1959 :

*« Le travail social est une activité visant à aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, cet objectif est atteint par l'utilisation de techniques et de méthodes destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales. »*³⁴⁰

Au cœur des relations humaines entre les différents acteurs sociaux (médiateur solidarité, travailleur social, assistance social), le travailleur social est présenté comme celui qui « grâce à l'utilisation des théories du comportement et des systèmes sociaux, [...], intervient au point de rencontre entre les personnes et leur environnement ».³⁴¹ Mettant en relation tout un ensemble d'acteurs institutionnels locaux et sociaux, il est un maillon essentiel à la coopération ainsi que la figure emblématique d'EDF dans des contextes locaux. Ce correspondant solidarité trouve pleinement sa place dans la solidarité organique décrite par Durkheim.³⁴² Les acteurs ne prennent pas place dans un groupe d'individus semblables, l'acteur central de notre étude

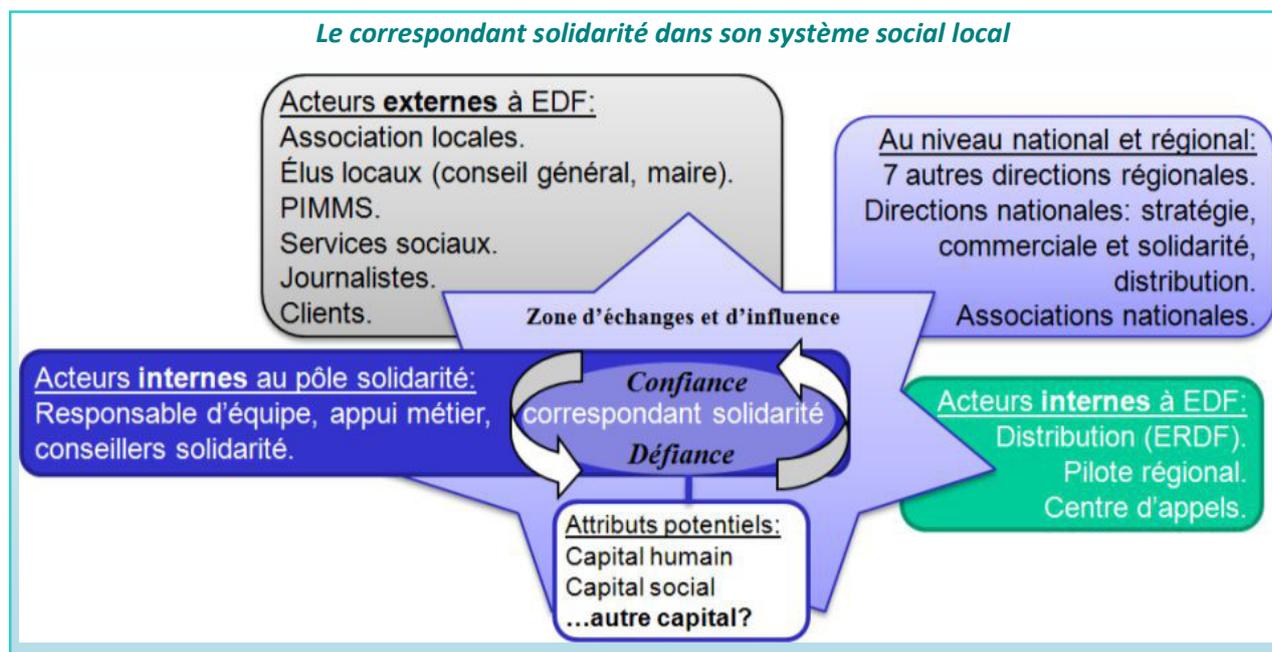
³³⁹ Ulrich Beck, *Op. cit.*, 2008, p. 63.

³⁴⁰ Sandrine Dauphin, « Le travail social : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales* 2/2009 (n° 152), pp. 8-10.

³⁴¹ Sandrine Dauphin, *Op. cit.*, p. 8.

³⁴² Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 1998 (1^{re} édition parue en 1893), pp. 237-238.

notamment se trouve dans une forme plus moderne de la solidarité. En effet, au lieu que ceux-ci partagent une même conscience collective avec des croyances et des sentiments communs comme, par exemple, les supporters d'une équipe de rugby, le contexte ici présent suppose que chaque individu, bien qu'étant autonome, doit apprendre à travailler avec l'autre et à coopérer. Pourtant, il n'est pas exempt d'une particularité impactant nécessairement son activité. En effet, contrairement à un certain nombre de ses interlocuteurs qui réalisent leurs actions bénévolement, il travaille, lui, dans une organisation privée qui a pour finalité le profit. Le schéma ci-dessous donne des premiers éléments organisationnels et sociologiques. Ils se fondent en partie sur les éléments que nous avons avancés.



Un acteur et une organisation faits d'ambiguïtés

Acteur social dans une organisation à but lucratif, le correspondant solidarité, et plus largement le pôle solidarité dans lequel il est intégré, doit assumer les contradictions qui le caractérisent et travailler avec. En tant que salarié de la quatrième entreprise française,³⁴³ sa légitimité auprès des acteurs sociaux, membres d'associations à but non-lucratif, parfois même bénévoles, n'est pas si évidente. Quel crédit peut-il avoir auprès des parties prenantes avec lesquelles il travaille pour lutter contre les effets directs ou plus pervers de la précarité énergétique ?³⁴⁴ En complément, notons l'ambivalence de son rôle quand celui-ci retransmet auprès des acteurs une politique de solidarité globale et nationale à des contextes locaux :

³⁴³ En termes de bénéfiques. Chiffres 2009 qui provient du classement disponible sur L'Expansion.com.

³⁴⁴ Précarité énergétique : est en précarité énergétique une personne qui rencontre des difficultés particulières dans le cadre de son logement à disposer de la fourniture d'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires en raison notamment de l'inadaptation de ses ressources et conditions d'habitat (Rapport Pelletier – 15 décembre 2009 : www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000012.pdf).

quand les injonctions qui lui sont données doivent tendre vers l'utilisation de messages standards pour tous,³⁴⁵ il prend le risque de rentrer en opposition avec la culture organisationnelle d'une partie prenante avec laquelle il doit travailler ou avec des clients. Cette situation lui pose un problème de positionnement pour le bon exercice de son métier.

Comme nous l'avons souligné en début de chapitre 3, l'organisation qui embauche le correspondant solidarité est aussi faite d'ambiguïtés. Elle est une entreprise qui doit à la fois accroître ses profits tout en encourageant les économies d'énergie et en aidant les plus pauvres dans les situations délicates. De même, elle répond aux demandes répétées de l'État en matière d'indépendance énergétique, notamment grâce à une part extrêmement importante de l'énergie nucléaire, tout en se positionnant auprès des partenaires locaux et de l'État sur la protection de l'environnement et les énergies renouvelables. Autre contradiction, l'État actionnaire et potentiel receveur de dividendes en période de crise durable limite, voire annule les hausses de l'énergie qui pourraient lui permettre de résorber ses déficits.³⁴⁶ De plus, même si le fournisseur doit inciter les clients en difficulté à payer leur facture, voire leur couper l'énergie, il est, au final, également le fournisseur de dernier recours.³⁴⁷ C'est en effet auprès de ses services que les clients refusés par tous les autres fournisseurs ne pourront jamais, en fin de compte, être refoulés.

Dans cette situation, la marque EDF tout comme le travail de l'*Intermédiaire* « correspondant solidarité » se trouvent troublés et cela peut aboutir à de la confusion chez les parties prenantes locales. Cela affecte nécessairement, aux yeux des clients, la réputation d'EDF comme entreprise sociale.

Le correspondant solidarité dans la structure, une influence particulière

Dans notre introduction, nous avons abordé le concept de « cosmopolite » et d'autochtone dit « local » de Merton. L'auteur n'a pas précisé si ces cosmopolites étaient influents en dehors de Rovere, et cela peut être une limite de son travail, mais il n'en demeure pas moins la coexistence de ces deux idéal-types d'influents dans un même lieu. Cette influence auprès des gens qui les entourent se base, pour le *local*, sur un instrument, un réseau complexe de relations personnelles, et sur le principe suivant : « [elle] repose moins sur ce qu'ils savent que sur ceux qu'ils connaissent ».³⁴⁸ *A contrario*, le *cosmopolite*, essentiellement un nouveau-venu, arrive à

³⁴⁵ Cf. bureaucratie mécaniste. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éd. d'Organisation, 1998.

³⁴⁶ Rapport Pelletier, *Op. cit.*, 2009, pp. 31-32.

³⁴⁷ Rapport Pelletier, *Op. cit.*, 2009, p. 30.

³⁴⁸ Robert K. Merton, *Op. cit.*, 1997, pp. 300-305.

mettre en œuvre son influence dans la localité par le prestige, les compétences et l'expérience du monde qu'il détient.

À présent que les idéal-types *cosmopolite* et *local* ont été exposés, comment positionner le correspondant solidarité dans la structure au regard de ces deux catégories ? Certains éléments nous amènent à réfléchir sur le caractère local de son influence. Le correspondant solidarité possède de nombreuses relations personnelles dans son activité. Étant lui-même agent EDF depuis de nombreuses années, il est pleinement intégré dans l'entreprise. Sans être un pur « enfant du pays »,³⁴⁹ que Merton nomme le *local*, il est depuis quelque temps un acteur de plus en plus adopté par le paysage régional en dépit de sa mobilité potentielle. Son identité locale s'inscrit notamment dans la nécessité qu'il y a de faire ses preuves auprès des autres et dans les diverses relations de service. Étant tour à tour conseiller ou manager dans l'organisation locale d'EDF, il manie aussi habilement le réseau de connaissances humaines qu'il maîtrise les connaissances qui font de lui un bon professionnel. Cela se caractérise, par exemple, par la prise de libertés dont il fait preuve dans ses activités d'*Intermédiaire* de réseaux et, aussi, de réputation :

*« Entre 2007 et 2008, on m'a dit qu'EDF ne devait pas utiliser l'image des "restos du cœur" car la convention nationale avait été annulée...mais, bon, moi je continue et je garde un contact purement local caché mais important... »*³⁵⁰

Merton résume ainsi l'aspect local de l'acteur que nous étudions par ceci : « L'influence des locaux repose moins sur ce qu'ils savent que sur ceux qu'ils connaissent ».³⁵¹ Nous verrons dans le détail et de manière très concrète les nombreuses activités, explicites et tacites, réalisées au quotidien par les acteurs *Intermédiaires* lors du traitement approfondi de nos données empiriques.

S'il existe de nombreux éléments qui nous permettent d'observer l'enracinement du correspondant solidarité dans le local, d'autres signes traduisent l'ouverture de celui-ci sur des sphères d'action qui sont tournées davantage sur l'extérieur et qui l'affranchissent de son statut d'autochtone. Il dispose d'une vraie compétence « du monde ». Cette connaissance qu'il a du monde qui l'entoure, à travers son ouverture vers celui-ci, lui permet de garder une place à part et lui donne de l'aura et un certain prestige. Cette dernière notion, proche de la réputation, sera approfondie dans notre dernier chapitre.

*« La concession de l'électricité de Paris c'est de 15 à 50 ans ! Je suis persuadé que le travail que l'on réalise ici dans notre pôle et les relations que l'on peut avoir, c'est important. La solidarité pour les concessions, ça joue énormément dans le business ! »*³⁵²

³⁴⁹ Robert K. Merton, *Op. cit.*, 1997, pp. 300-305.

³⁵⁰ Entretien avec le correspondant solidarité EDF à Nanterre.

³⁵¹ Robert K. Merton, *Op. cit.*, 1997, p. 301.

³⁵² Entretien avec le correspondant solidarité EDF à Nanterre.

Ce prestige est également soutenu dans l'inconscient des personnes environnantes par des compétences professionnelles qu'il prend toujours soin de mettre à jour, à travers des formations ou une remise à niveau de ses connaissances juridiques qui tendent à être de plus en plus complexes. Ce *cosmopolite* n'a pas suivi le parcours professionnel classique qui veut qu'une ascension dans l'échelle professionnelle soit due à une ancienneté. N'étant pas « partie intégrante » du système social qui est en place, il a une place à part et il a très bien pu être « parachuté » à son poste sans avoir eu à rendre des comptes ni à faire ses preuves. De ce point de vue, force est de constater que son statut *cosmopolite* lui confère une confiance aveugle de la part de ses interlocuteurs internes ou extérieurs à EDF.

« On est très très bien perçus, on rencontre tout un tas de gens comme les élus, le directeur du CCAS, le monde associatif... On rencontre même nos collègues de GDF-Suez, deux fois par an, ils sont vraiment à l'écoute de ce que l'on fait. Vous savez, quand EDF parle, GDF écoute...Par contre, on connaît Proglio³⁵³ mais moins le DG de GDF. »³⁵⁴

D'ailleurs, il n'a pas d'image de lui à briser puisque son prestige lui vient de ce qu'il fait, ou soi-disant fait, à l'extérieur.³⁵⁵ Ses actes du quotidien sont son prestige ou, à l'inverse, ce qui va conduire à de l'antipathie. Sa position professionnelle lui confère des attributs de *cosmopolite* dans le travail quand il possède une fonction complémentaire en tant que « manager » des conseillers solidarités. Néanmoins, il faut bien reconnaître qu'elle est plus limitée avec les correspondants solidarité extérieurs à toute position hiérarchique. Déterminante pour le *cosmopolite*, la position sociale est accessoire pour le local.

Tour à tour, *cosmopolite* et *local*, le correspondant solidarité jongle avec les positions professionnelles et sociales ; il traverse, de part et d'autre, les différents réseaux sociaux, fermés ou avec des trous structuraux, des organisations.³⁵⁶ La distinction qui prévalait entre un *cosmopolite*, qui a de l'influence parce qu'il sait, et un local, qui en a parce qu'il comprend le système social en place, est ici insuffisante pour qualifier sa position originale. Le savoir qu'il a sur des données complexes et le profil scolaire qu'il possède sont plus que suffisants pour la fonction qui lui est attribuée. Dans un même temps, il sait parfaitement évaluer les rapports qu'il entretient avec les autochtones de son village, quitte à donner à son métier une dimension politique qui se caractérise par des petits arrangements avec la règle pour mieux faire, à ses yeux, son travail :

« Mon rôle justement, est d'amener les agents, les conseillers clientèle-solidarité à comprendre que quelquefois il y a une part d'analyse à faire dans le contact qu'ils auront. À travers ce contact, ils sont obligés d'analyser la situation et de ne pas rester figés, derrière une règle. On a la règle métier qu'on doit respecter, mais pour aider ces clients défavorisés, il faut quelquefois y déroger. »³⁵⁷

³⁵³ PDG d'EDF au moment de l'entretien, il a été remplacé par Jean-Bernard Levy depuis Octobre 2014.

³⁵⁴ Entretien avec le correspondant solidarité EDF à Nanterre.

³⁵⁵ Robert K. Merton, *Op. cit.*, 1997, pp. 303-304.

³⁵⁶ Ronald S. Burt, *Op. cit.*, 2005, pp. 93-166.

³⁵⁷ Entretien de Marilyne Marliacy Lebon, correspondante solidarité GDF-SUEZ à Bagneux, par Terrafemina.com, 13/10/10.

L'acteur « caméléon » de la solidarité possède les attributs qui lui permettent de garder par moment une distance, symbole de compétence, et à d'autres moments de montrer une « sympathie compréhensive »³⁵⁸ envers ses interlocuteurs. Ces constatations concernant l'idéal-type de l'autochtone ont été relevées peu après les travaux de Merton ; nous pensons notamment aux travaux d'Avery,³⁵⁹ de Glaser,³⁶⁰ et plus récemment Guérin.³⁶¹

Cet acteur transfrontalier de l'organisation d'EDF est un mélange des idéal-types décrits par Merton. Il possède également une influence spatiale dans la localité : « Les deux types d'hommes exercent leur influence “presque” exclusivement dans la localité ».³⁶² Pourtant, cela semble insuffisant pour comprendre les mécanismes en mouvement de la confiance et de la réputation dans un réseau social étendu ; c'est pourquoi, nous analyserons alors plus en détail la notion « presque » de la citation de Merton.

Une transmission de « cosmopolité » aux autres acteurs du pôle local de solidarité d'EDF par la création de liens faibles

Les observations de Merton le conduisirent à penser que l'envergure de nos deux types d'influents, local et cosmopolite, dépendait des formes caractéristiques de la structure sociale et de ses exigences fonctionnelles.³⁶³ Le contexte particulier de Rovère souligne l'intérêt de croiser et de regarder des contextes distincts. Des dissemblances de terrains et d'acteurs en place dans les structures régionales d'EDF ont été identifiées et mériteront un approfondissement. S'il est utile de s'interroger sur l'idée d'un capital particulier aidant la réputation d'une entité morale ou physique et celle de « prestige » du cosmopolite,³⁶⁴ issu du prétendu travail qu'il aurait effectué dans le passé ainsi que la propagation de celui-ci, et dont personne n'a la réelle preuve, nous choisissons ici, avant les chapitres empiriques, de travailler avec la notion de réseau social pour analyser le pôle solidarité d'EDF au plan local.

La notion de réseau social a d'abord été introduite par John Barnes,³⁶⁵ puis par Stanley Milgram.³⁶⁶ Pour la première fois, des auteurs mettaient en exergue l'étendue d'un réseau en dehors d'une unité territoriale donnée, ses opportunités se révélaient exploitables à l'échelle du

³⁵⁸ Robert King Merton, *Op. cit.*, 1997, p. 305.

³⁵⁹ Avery (1960) est cité dans le rapport : Gilles Guérin, *Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants*, Rapport de recherche, Université de Montréal, École de Relations industrielles, 1993.

³⁶⁰ Barney G. Glaser, “The Local-Cosmopolitan Scientist”, *The American Journal of Sociology*, Tome 69, 1963.

³⁶¹ Gilles Guérin, *Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants*, Rapport de recherche, Université de Montréal, École de Relations industrielles, 1993.

³⁶² Robert King Merton, *Op. cit.*, 1997, p. 296.

³⁶³ *Ibid.*, p. 306.

³⁶⁴ *Ibid.*, p. 303.

³⁶⁵ John A. Barnes, *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*, *Human relations* n° 7, 1954, pp. 39-58.

³⁶⁶ Stanley Milgram, *The Small World Problem*, *Psychology Today* n° 2, 1967, pp. 62-67.

monde entier. Simmel est un auteur considéré comme précurseur lorsque l'on étudie les réseaux sociaux. Pour ce dernier, toutes les relations, même de prime abord négligeables, participent à construire un tout, une société faite d'actions réciproques entre des individus. Ainsi, une rencontre fortuite sur le quai d'une gare ou des échanges informels en allant promener son chien participent à la socialisation des individus et au tissage de liens :

« Tous les contacts physiques et psychiques, les échanges de plaisir et de douleur, les conversations et les silences, les manifestations d'intérêts communs ou opposés qui se produisent sans cesse – voilà d'abord ce qui fait la prodigieuse solidité de lien social, sa vie fluctuante, avec laquelle ses éléments trouvent, perdent, déplacent sans cesse leur équilibre. »³⁶⁷

Partant de ce constat, Simmel enrichit l'apport théorique par ses observations sur la taille et la densité des groupes, comme dans le passage de la communauté à la société de Tönnies,³⁶⁸ et sur l'influence que peut avoir le groupe sur le type d'actions réciproques. Parmi les apports importants, on note la mise en évidence de la modification sensible des échanges dans le passage d'une relation de deux à trois éléments. Ces triades³⁶⁹ possèdent en leur sein la figure du *tertius gaudens* qui a la particularité de pouvoir tirer parti égoïstement, s'il le désire, de sa position intermédiaire entre les deux autres parties.

Plus récemment, Mark Granovetter, auteur majeur en sociologie économique, nous éclaire sur la nature des liens qu'un individu peut avoir dans un réseau de relations. Selon lui, la richesse d'une relation n'est pas à corrélérer avec la charge émotionnelle qu'elle nous a procurée et que l'on a eue avec elle. Un lien fort, qui est selon l'auteur, « une combinaison (probablement linéaire) de temps, d'intensité émotionnelle, d'intimité (la confiance mutuelle) et de services réciproques »,³⁷⁰ diminue les capacités d'un individu à être informé. Ce phénomène s'explique par un effet concomitant qui fait que des personnes se connaissant parfaitement ont tendance à posséder de nombreux réseaux communs. Si des relations fortes dites « liens forts » ont un penchant à produire de la ressemblance et une redondance nuisible à des informations pertinentes et différentes, les relations qui semblent moins intenses, dites « liens faibles » par Granovetter, ont, elles, la capacité de former des « ponts locaux », « trous structuraux » selon Ronald Burt, capables de relier des groupes d'individus assez hétéroclites dans des liens dits « faibles ».³⁷¹ Ainsi, Granovetter expose le fait suivant : de simples connaissances, des individus pas encore devenus amis, peuvent être parfois plus efficaces dans une recherche d'emploi que des amis très proches. En effet, bien que l'on puisse penser *a priori* que les gens avec qui on possède un lien plus fort peuvent davantage nous aider à trouver un nouveau poste,

³⁶⁷ Georg Simmel, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, PUF, 1999, p. 56.

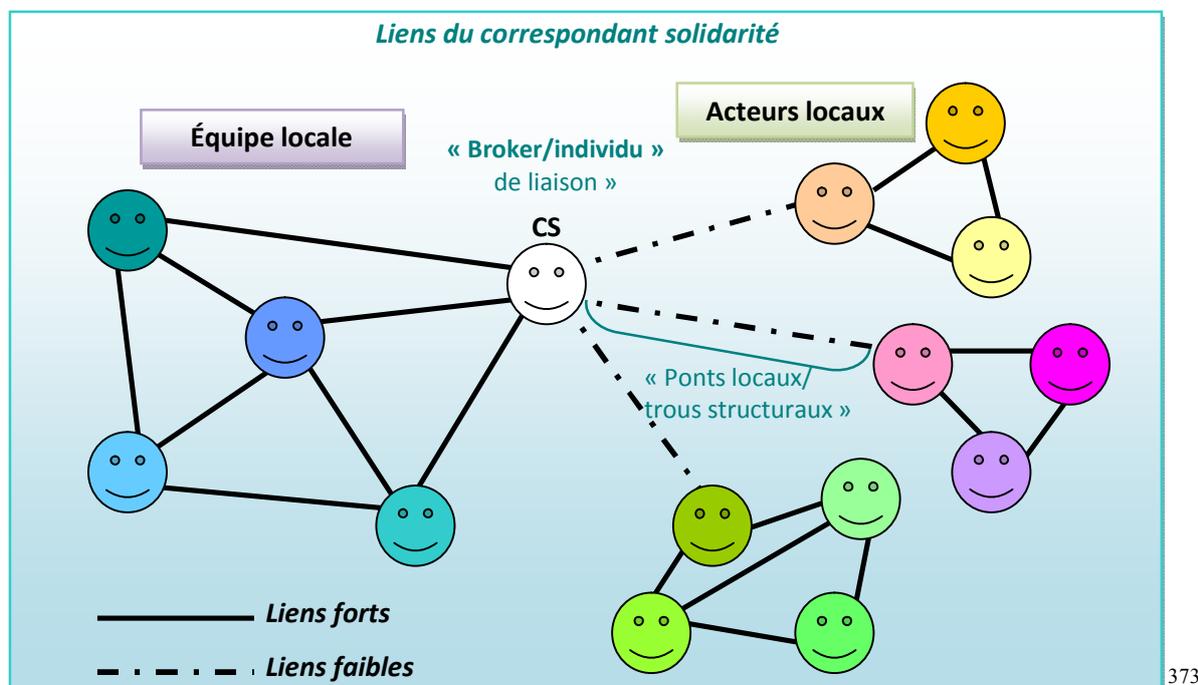
³⁶⁸ Norbert Alter, *Op. cit.*, 1996, p. 185.

³⁶⁹ Georg Simmel, *Op. cit.*, 1999, p. 128.

³⁷⁰ Mark Granovetter, *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, 2000, p. 46.

³⁷¹ Mark Granovetter, *Op. cit.* 2000, pp. 45-74.

la réalité est que les relations épisodiques, de nature marginale et plus faiblement liées au chercheur d'emploi, « ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et [...] ont accès à des informations différentes de celles qu'il reçoit ». ³⁷² Ces apports mettent en évidence les opportunités dégagées par la position intermédiaire du correspondant solidarité, entre les acteurs locaux en prise avec la solidarité dont les clients et l'équipe locale de solidarité EDF.



Cet « individu de liaison », ³⁷⁴ aussi appelé *broker* par Burt, ³⁷⁵ donne un avantage concurrentiel décisif au pôle de solidarité en se trouvant dans des positions intermédiaires ³⁷⁶ ou encore grâce à de nombreuses relations exclusives. ³⁷⁷ Cet enchevêtrement donne à cet acteur un caractère très stratégique dans les actions de la politique de solidarité :

« Je sors mes conseillères, ça leur fait du bien de rencontrer d'autres gens dans les actions de solidarité et dans les équipes. Au point qu'une conseillère de l'Aveyron a "maillé" son équipe avec notre pôle de solidarité. Je fais donc de la pub pour la solidarité. J'ai à la fois une casquette de manager et une autre pour les représentations extérieures. Vous savez, c'est un peu vendre de l'image mais pas seulement, c'est aussi notre histoire, on se démarque. » ³⁷⁸

³⁷² Mark Granovetter, *Op. cit.*, 2000, p. 62.

³⁷³ Schéma réalisé à partir des ouvrages de Granovetter (2000) et Burt (1995).

³⁷⁴ Mark Granovetter parle de son texte en référence aux *liaison-persons* étudiées dans les travaux de la théorie des organisations aux États-Unis.

³⁷⁵ Ronald S. Burt, *Le capital social, les trous structureux et l'entrepreneur*, Revue française de sociologie n° 36, 1995, p. 601.

³⁷⁶ Freeman (1977, 1979) cité par Ronald S. Burt (1995).

³⁷⁷ Cook et Emerson (1978) ; Burt (1979, 1980, 1982 & 1983) ; Cook *et al.* (1983) ; Markosky, Willer et Patton (1988) cités par Ronald S. Burt (1995).

³⁷⁸ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

Conclusion du troisième chapitre

Se jouant des frontières organisationnelles, l'*Intermédiaire* est un acteur pivot de l'organisation locale de l'énergéticien. Sa posture particulière a été assez abondamment traitée dans les sciences sociales. De par son positionnement à l'entre-deux, cet acteur est plongé au quotidien dans un environnement local empreint de crise sociale dans lequel il fait « société ». Les *Intermédiaires* ont des attributs naturels à faire valoir. Leur capital social particulier est certes un atout dans la construction des réputations locales mais d'autres qualités leur sont conférées par leur ancrage au centre du territoire. En effet, leur proximité géographique et de face à face leur permet souvent de tisser de nombreux liens de confiance avec chacune des parties : d'un côté les clients particuliers, de l'autre les parties prenantes du territoire. Les entretiens et les études de documents, articles et notes internes nous permettent, à partir des processus réalisés lors des actions de solidarité, de statuer de l'existence de plusieurs *Intermédiaires* comme des acteurs potentiellement saillants et ayant du pouvoir³⁷⁹ sur un seul territoire. Ce pouvoir d'influence joue en matière de réputations comme nous l'avons vu avec le premier cas du correspondant solidarité, individu faisant partie lui-même de l'*Intermédiaire* « pôle de solidarité ».

Il ne faut pas, en effet, croire que nos cinq *Intermédiaires* identifiés au fil du processus de solidarité ne se situent qu'à un niveau micro dans la construction de la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients. Ces acteurs, à la marge de la « communication corporate » et de toute décision stratégique, ont en fait une emprise qui dépasse le rang social qu'a bien voulu leur donner EDF. Dans notre seconde partie, nous analyserons particulièrement, dans cette recherche, comment des composantes sociales importantes pour l'image et la réputation d'EDF aux yeux des clients reposent sur ce seul idéal-type et sa relation en face à face. Nous regarderons ensuite s'il n'existe pas une entraide entre des groupes d'*Intermédiaires*. Si elle est pour le moment pressentie, nous chercherons à démontrer, dans notre seconde partie, une relative coopération entre les *Intermédiaires* pour dépasser leur territoire dans des sphères plus élargies en matière de réputations. Dans les discours des *Intermédiaires*, qui sont porteurs, par leurs actions, de la politique de solidarité d'EDF, nous essaierons de relever les données permettant de mettre en exergue une éventuelle modification de la réputation d'EDF auprès des clients. Ensuite, nous regarderons si l'ensemble de la politique de solidarité d'EDF peut être sensiblement modifiée par leurs actions. Le lien entre leur travail dans la localité, leurs actions, et la réputation de l'entreprise EDF est une hypothèse forte de notre démonstration.

³⁷⁹ Un pouvoir qui a trait à une capacité d'influence et de persuasion qui s'appuie sur une autorité et un prestige.

Partie 2

« Pour ma part, c'est toujours avec une certaine appréhension que j'envisage le premier contact avec le client ; il y a là différents êtres humains, organisés dans une structure donnée, à la fréquentation desquels il va falloir s'habituer ; pénible perspective. Bien entendu l'expérience m'a rapidement appris que je ne suis appelé qu'à rencontrer des gens, sinon exactement identiques, du moins tout à fait similaires dans leurs coutumes, leurs opinions, leurs goûts, leur manière générale d'aborder la vie. Il n'y a donc théoriquement rien à craindre, d'autant que le caractère professionnel de la rencontre garantit en principe son innocuité. Il n'empêche, j'ai également eu l'occasion de me rendre compte que les êtres humains ont souvent à cœur de se singulariser par de subtiles et déplaisantes variations, défauts, traits de caractère et ainsi de suite – sans doute dans le but d'obliger leurs interlocuteurs à les traiter comme des individus à part entière. Ainsi l'un aimera le tennis, l'autre sera friand d'équitation, un troisième s'avèrera pratiquer le golf. Certains cadres supérieurs raffolent des filets de hareng, d'autres les détestent. Autant de destins, autant de parcours possibles. »

Michel Houellebecq³⁸⁰

³⁸⁰ Michel Houellebecq, *Extension du domaine de la lutte*, J'ai lu, 1994.

Partie 2 : les cinq cas d'*Intermédiaires* de la politique de solidarité comme agents de la réputation d'une entreprise : données empiriques sur le rôle des *Intermédiaires* dans la construction de la réputation locale et son extension

Dans cette deuxième partie, il nous paraît nécessaire d'effectuer de manière constante le lien entre la théorie et le terrain. Nous nous inscrivons dans une posture épistémologique interprétativiste qui se rapproche de la sociologie compréhensive (Weber, 1964 ; Von Glasersfeld, 1988). À présent, il convient de retracer l'histoire et le sociogramme des *Intermédiaires*, nos idéal-types et, dans un même temps, de procéder à l'analyse de leurs tâches et de leurs missions explicites et implicites. Leurs compétences tacites nous seront également utiles. Dans cette partie, les atomes sociaux *Intermédiaires* seront connectés entre eux dans le système social local et nous nous interrogerons sur le « comment interagissent-ils et communiquent-ils entre eux ? ». Concomitamment à la cartographie sociale du territoire et des acteurs rencontrés, nous introduisons ici pleinement notre méthodologie qui se réalise principalement à partir de deux méthodes qualitatives complémentaires : les entretiens qualitatifs d'*Intermédiaires* et les observations de leurs activités avec les clients.

Les entretiens qualitatifs se feront autour d'un guide d'entretien menant, entre autres, à la confrontation des actions du quotidien de chacun des cinq *Intermédiaires*. Pouvant être de solidarité, voire de coupure ou de rétablissement, ces actions ont une prise directe sur la réputation locale d'EDF aux yeux des clients. Ces entretiens chercheront à obtenir une connaissance approfondie des activités des *Intermédiaires* dans ces situations qui peuvent être parfois de crise. Les observations directes, quant à elles, ont pour but de s'assurer de la réalité des pratiques évoquées en entretien mais aussi d'enrichir le contenu qualitatif en ajoutant la perspective des clients. Nous nous assurons ainsi de pouvoir entendre les échanges des *Intermédiaires* sur leur terrain et d'analyser leurs interactions avec les clients particuliers. Tous ces éléments permettent d'analyser ce qui influence concrètement la construction de « réputations locales ». Les *Intermédiaires* sont utilisés comme « agents révélateurs » d'enjeux de réputation. Autour de notre hypothèse principale de la diffusion de « réputations locales », et après avoir exposé le cadre méthodologique dans notre chapitre 4, nous suggérons de travailler autour de trois sous-hypothèses pour autant de chapitres : les chapitres 5, 6 et 7. C'est à partir de ce triptyque d'hypothèses que nous proposons de vérifier, que nous souhaitons répondre à un « angle mort » de la littérature sociologique sur la notion de réputation : il y a une diffusion, et donc des impacts, de réputations entre des réseaux ouverts à l'extraterritorialité et d'autres exclusivement locaux lors des actions des *Intermédiaires* avec différentes parties prenantes d'un territoire en matière de politique de solidarité.

Dans le but de prouver l'existence d'une réputation diffuse, à l'entre-deux, qui fait le lien entre des sphères territoriales différentes, voire virtuelles,³⁸¹ nous nous proposons à présent de travailler sur cette partie empirique ayant pour objet une étude de nos cinq cas illustratifs. Elle vise à tester et à corroborer notre corps d'hypothèses et nous en retirerons, au final, les données essentielles faisant sens pour les acteurs, comme pour le chercheur, dans le contexte social donné. Nous garderons à l'esprit que « l'étude de cas consiste à rapporter un phénomène à son contexte et à l'analyser pour voir comment il s'y manifeste et se développe » (Hamel, 1998, p. 123). Ainsi, l'instinct du chercheur nous avait déjà amené à entrevoir différents phénomènes lors de nos terrains exploratoires. Par exemple, face à des clients particuliers, parfois précaires, l'*Intermédiaire* vogue au quotidien entre l'autonomie et l'individualisation.³⁸² Ce phénomène est un des résultats concrets dans les organisations. Au final, c'est une chance en termes de réputations, car la liberté d'acteur pourra peut-être le conduire à des pratiques hors des sentiers battus et plutôt innovantes. Grâce aux entretiens, nous pourrions noter, entre autres, l'ambivalence du rôle de ces acteurs lorsqu'ils retraduisent, par exemple, une politique de solidarité globale et nationale à des contextes locaux. Face aux injonctions qui leur sont données et qui doivent tendre vers l'utilisation de messages standards pour tous, ils prennent parfois le risque de rentrer en opposition avec la culture de l'organisation dans laquelle ils doivent travailler.

Pour ce qui est de la structure de cette partie, nous proposons, dans un premier temps, et à partir de notre paradigme de recherche de l'individualisme méthodologique, d'expliquer la méthodologie que nous mettons en place afin de recueillir les informations qui nous permettent de comprendre comment les *Intermédiaires* peuvent avoir un rôle essentiel dans la construction des réputations locales. Si la thèse défendue est le rôle des *Intermédiaires* dans la construction locale de réputations, l'étude du phénomène de réputation sur un territoire local déterminé permettra également de démontrer la diffusion de ces réputations locales entre les sphères communautaires et une sphère plus élargie. Nous verrons, dans un dernier temps, que ces réputations locales voient naître une extension de leurs domaines d'action, en se diffusant entre le client particulier et l'entreprise, en s'appuyant sur les actions et l'attitude de certains acteurs *Intermédiaires*, entre le micro et le macro en passant par le niveau méso.

À présent que le problème et le cadre de notre travail sont posés, nous pouvons entrevoir des éléments de réponse sous un angle sociologique. En plus de constituer un apport original à la recherche, nous souhaitons que ce travail apporte indirectement une valeur ajoutée pour EDF.

³⁸¹ Cette dernière affirmation n'est autre qu'une réponse provisoire à la question de départ, la principale « pré-hypothèse ».

³⁸² Michel Lallement, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Folio Essais, 2008.

Chapitre 4 : hétérogénéité des acteurs locaux et des réputations, méthodologie d'enquête sur les catégories pertinentes d'*Intermédiaires* pour notre étude

1. Le territoire étudié, le Limousin et la Haute-Vienne

Avant d'analyser nos données empiriques, il est nécessaire de présenter le contexte social du département, l'explicitation des critères qui en caractérisent la relative pauvreté par rapport à la moyenne nationale ainsi que le poids économique d'EDF sur ce territoire.

Le contexte local

Avec environ 750.000 habitants en 2010 et 44 habitants par km², le Limousin figure, avec la Corse, parmi les régions les moins densément peuplées. Elle est la région la plus âgée de France. Région rurale, le Limousin se distingue par une présence plus élevée d'agriculteurs ou d'anciens agriculteurs que le reste de la France, en particulier en Creuse, dans le nord de la Haute-Vienne et en Corrèze. Cette situation aboutit à des revenus moins rémunérateurs que la moyenne nationale. Il en est de même pour son industrie manufacturière où les revenus salariaux sont également plus faibles que dans le reste de la métropole. Pour ce qui est du département étudié et où se situe notre enquête qualitative, la Haute-Vienne, il compte 376.000 habitants, soit un habitant du Limousin sur deux. À elle seule, la commune de Limoges regroupe plus d'un habitant du département sur trois.

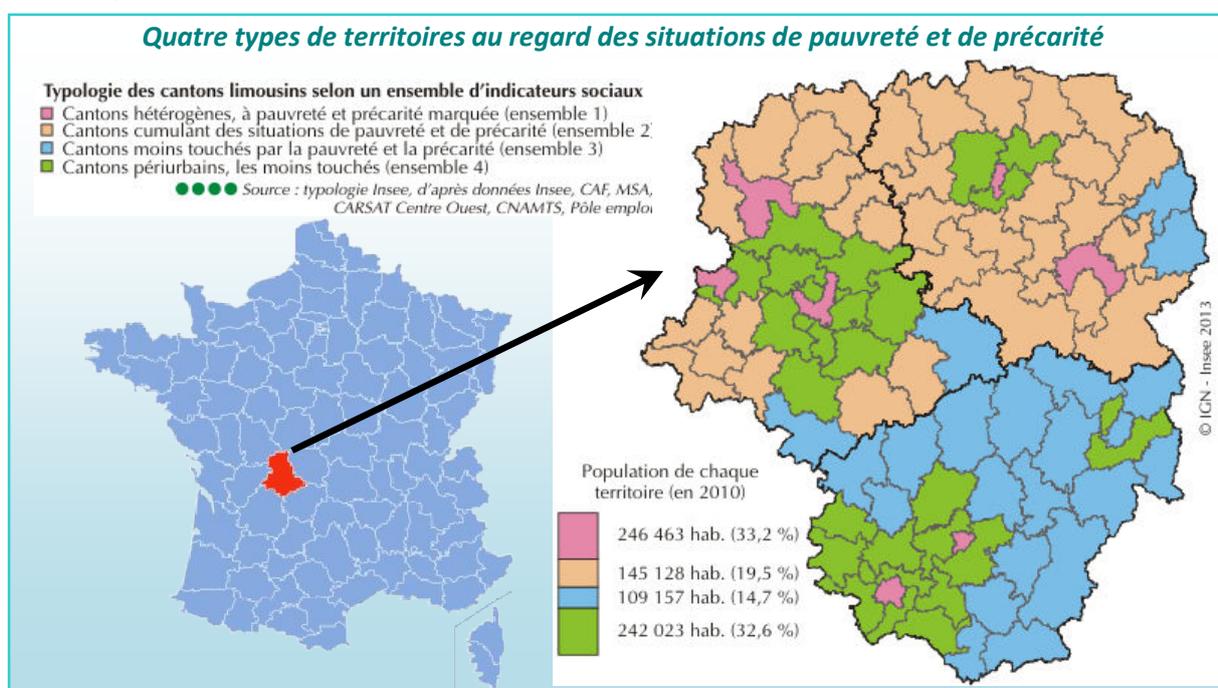
D'un point de vue social, les données du département et de la ville de Limoges montrent un certain nombre de difficultés sociales et économiques. La part de familles monoparentales est en très forte augmentation et représente désormais 31,8 % de l'ensemble des familles en 2009 contre 21,6 % en moyenne pour la France métropolitaine. En ce qui concerne les minima sociaux de la Caisse d'Allocations Familiales, les taux de couverture des ménages par les minima sociaux sont là aussi plus importants puisqu'ils sont sur la même période de 11,7 % sur le territoire de Limoges contre 8,5 % pour le territoire national. Pour ce qui est du taux de chômage de 9,4 % en Haute-Vienne, il était comparable à celui de la France métropolitaine qui était de 9,7 % au 1^{er} semestre 2014.

Pauvreté et précarité du territoire

L'intensité de la pauvreté est un indicateur qui permet d'apprécier à quel point le niveau de vie de la population pauvre est éloigné du seuil de pauvreté. L'Insee détermine cet indicateur en fonction de l'écart relatif entre le niveau de vie médian de la population pauvre et le seuil de pauvreté. Dans le département étudié (19,2 %), cette intensité est très légèrement supérieure à la moyenne nationale (19,1 %), mais plus nettement supérieure à la moyenne régionale (18,6

%). Concrètement, plus cet indicateur est élevé et plus la pauvreté est dite intense, au sens où le niveau de vie des plus pauvres est très inférieur au seuil de pauvreté.

Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur, pendant une année donnée, à un seuil, dénommé seuil de pauvreté (exprimé en euros). Dans l'approche d'Eurostat et des autres pays européens, le seuil de pauvreté est déterminé par la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population. On privilégie, en Europe, le seuil de 60 % du niveau de vie médian. En 2009, la Haute-Vienne possède un taux de pauvreté (14,1 %) inférieur à la moyenne régionale (14,7 %) mais supérieur à la moyenne nationale (13,5 %). Près de la moitié des familles monoparentales et 1/3 des personnes seules vivent sous le seuil de pauvreté à Limoges en 2010 même si le TPN y est globalement moins demandé,³⁸³ et même si la pauvreté fait l'objet d'un traitement spécifique dans les journaux locaux.³⁸⁴



Le poids économique et symbolique d'EDF sur les territoires

Le marché du travail

Entreprise pourvoyeuse de nombreux emplois, EDF se positionne parmi les cinq plus importants recruteurs en France en 2014 comme en démontre ce qu'elle fait depuis de nombreuses années. À propos de ses 6.000 emplois créés par an, l'entreprise communique sur le fait que ces embauches concernent toutes les régions de France et tous types de profils. Les

³⁸³ Nous vous invitons à lire l'annexe 13 à ce propos. Il s'agit d'une enquête « L'impact de la crise sur les populations les plus fragilisées » commanditée par le CCAS de Limoges auprès du cabinet Compas.

³⁸⁴ Article « Pauvreté en Limousin, une lutte sans fonds » du Populaire du Centre du 8 octobre 2013 que l'on peut retrouver en annexe 14.

salariés et les cadres ne s'y sont pas trompés puisque l'entreprise demeure la plus attractive pour les cadres devant l'entreprise pétrolière TOTAL et la ferroviaire SNCF. 16 % des cadres déclarent spontanément vouloir y travailler dans les années qui viennent, ce qui amène le service de communication des entreprises à dire : « La réputation de bien traiter leurs collaborateurs est un formidable atout. Les groupes publics combinent la sécurité de l'emploi, les avantages en nature et d'importantes perspectives professionnelles ». ³⁸⁵

Le tissu industriel

Le programme de 2014 appelé « Une Rivière, Un Territoire » est caractéristique de l'emprise que peut avoir l'entreprise sur le tissu industriel local. EDF participe notamment à un certain nombre d'initiatives locales qui permettent aux entreprises d'un territoire d'avoir accès à des financements qui aident leur développement. Ils peuvent s'opérer par des prises de participation ou des prêts. EDF fournit également de l'expertise « grâce au tissu de compétences existant au sein du Groupe EDF et aux relations nouées sur le territoire ». ³⁸⁶

L'avantage concurrentiel

Le prix de l'électricité en France est relativement bon marché et représente un facteur de compétitivité important pour les entreprises localisées en France. Majoritairement nucléaire, cette énergie assez bon marché permet au pays, et donc à ses institutions, de maîtriser ses coûts (chauffage, construction, etc.) et aussi de maîtriser sa balance commerciale. Enfin, cette énergie représente des moyens, des structures et des emplois difficilement délocalisables qui sont un des domaines où la France est à la pointe du progrès dans le monde. L'industrie du nucléaire concerne 30.000 entreprises – dont 600 « électro-intensives » - qui emploient 3 millions de salariés pour un chiffre d'affaires de 900 milliards d'euros. ³⁸⁷

Le symbole

EDF, entité créée juste après la dernière guerre mondiale, n'est pas une société comme une autre sur le territoire et dans l'esprit des citoyens français. Les collectivités et les élus ont une relation de long terme et de confiance avec elle. Quelques personnalités historiques fortes étaient ce capital symbolique important : la Résistance, le Général De Gaulle, Marcel Paul. De même, ses barrages et son patrimoine architectural se mélangent à l'histoire de France.

³⁸⁵ Article du *Figaro* daté du 02/06/2014 : « EDF, la SNCF et Total sont les entreprises préférées des cadres » par Yann Le Galès citant « le Baro-éco Viavoice pour HEC, Le Figaro et France Inter ».

³⁸⁶ <http://energie.edf.com>

³⁸⁷ Article du *Figaro* daté du le 25/11/2011 : « Le nucléaire reste un avantage compétitif pour l'industrie » par Frédéric De Monicault.

2. La question de recherche et ses positionnements

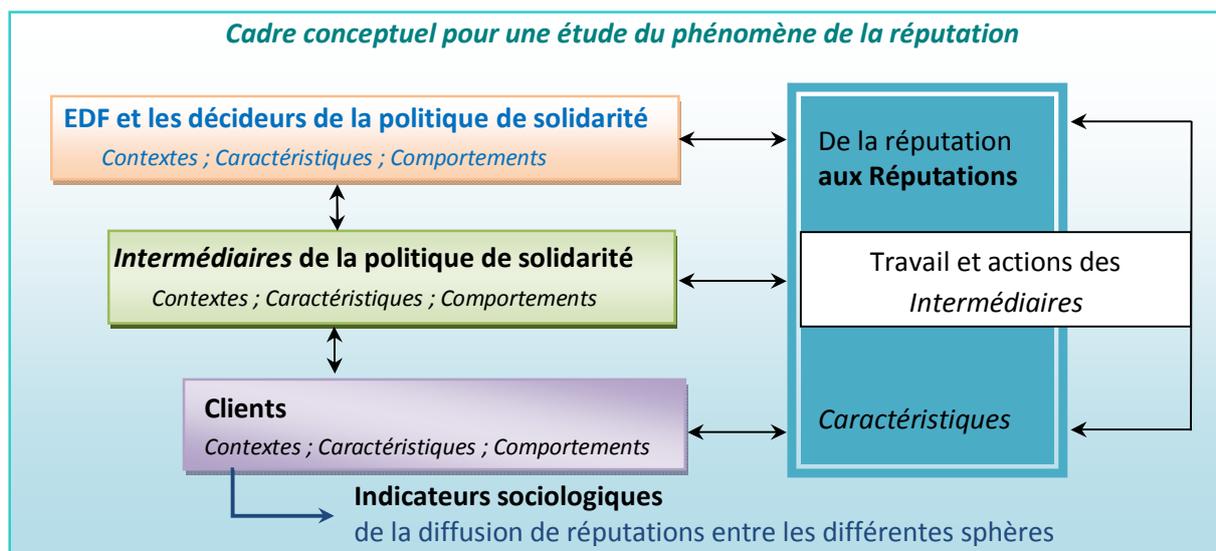
La question de recherche, fil directeur d'une problématique finale

Nous avons vu, dans la revue de littérature de notre première partie, que la réputation représentait un capital immatériel extrêmement important à préserver pour les entreprises au même titre que d'autres ressources comme les compétences, le capital humain ou des moyens de production. Ainsi, une richesse sans matérialité aurait tout autant d'importance qu'un capital économique. Par exemple, un individu serait parfois plus intéressé par le prestige et l'honneur de sa fonction que par le salaire. Ce discours se retrouve dans les propos de dirigeants d'entreprise. Le futur président de la Barclays assurait de cette manière que « la réputation passe avant le profit » deux mois après que le scandale de la manipulation du taux interbancaire LIBOR eut éclaboussé sa banque en 2012.³⁸⁸

Loin du discours des acteurs publics et de l'intuition du chercheur, il nous apparaît nécessaire et stimulant de confronter la littérature au terrain à travers une question de recherche qui posera le cadre de nos hypothèses et de notre méthodologie. Le choix de l'expression « question de recherche » en lieu et place de « problématique » n'est pas anodin. Il trouve sa place dans une recherche interprétativiste, autrement appelée « constructiviste modérée » (Dubet, 2001), et dans un objet sociologiquement et, au départ, non unifié et qui reste à explorer. Cette question de recherche que nous avons déjà fait évoluer à l'issue de notre première phase exploratoire de recherche peut se formuler ainsi : « Dans leur contexte respectif, dans quelle mesure les actions des *Intermédiaires* locaux conduisent-elles la politique de solidarité d'une entreprise à être portée par une réputation sociale harmonieuse et positive aux yeux des clients, et inversement, dans quelle mesure le travail des *Intermédiaires* locaux est-il influencé par la réputation de la politique de solidarité d'une entreprise ? ». Notre objet d'étude de la réputation ne trouvera sa forme définitive qu'à la fin de la recherche car le positionnement interprétativiste nécessite l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié. Le sociologue redéfinit alors peu à peu son objet lors de ses observations et de son adaptation constante au terrain par sa compréhension (Thietart, 2003). Cette posture épistémologique est elle-même à l'entre-deux, autrement dit « intermédiaire » entre une interrogation objective des faits, qui est dite « positiviste », et un « constructivisme radical », autre posture épistémologique qui considère que la réalité n'existe pas en dehors de l'invention des acteurs du système social. Wacheux (1996, p. 38) rapproche l'épistémologie interprétativiste de la sociologie compréhensive et de l'ouvrage de Weber *Économie et société*, publié à titre posthume en 1921, et qu'il explicitait ainsi : « Nous appelons sociologie une science qui se propose de comprendre par

³⁸⁸ Voir l'annexe 15 : « La banque Barclays et le scandale du Libor », dépêche AFP du 12 septembre 2012.

l'interprétation l'action sociale et, par là même, d'expliquer causalement son déroulement et ses effets ». Dans cette posture médiane, les constructivistes modérés « ne rejettent, ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi » (Von Glasersfeld, 1988) et s'éloignent ainsi de toute radicalité dans leur positionnement. C'est au chercheur d'élaborer le construit social le plus susceptible d'expliquer la réalité (Rojot, 2005, p. 424). Dans ce paradigme interprétativiste, le postulat fort est que la nature de la réalité s'appuie sur les perceptions des sujets connaissant (Schwandt, 1994 ; Hudson & Ozanne, 1988).



La réalité est, dans cette perspective, le produit d'une construction mentale individuelle ou collective (Guba & Lincoln, 1994) qui est susceptible d'évoluer dans le temps. Perret & Séville (2003, p. 24) ajoutent que pour les interprétativistes, « comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, cela implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent ». En d'autres mots, le chercheur vise à comprendre la façon dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité sociale. Cette démarche peut prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois & Desmet, 1988).

Notre positionnement

Notre objet d'étude, qui vise à interpréter l'influence des actions des *Intermédiaires* de la politique sociale sur la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients, porte sur une littérature sociologique tout aussi foisonnante qu'hétérogène. Les chercheurs parlent assez souvent de « réputation », mais elle a, comme nous l'avons vu, assez peu souvent des champs théoriques précis. Dans ces conditions, il nous paraît nécessaire de travailler à partir d'un processus itératif entre les données, les analyses et les théories (Thietart, 1999, p. 143) en utilisant trois modes en boucle de raisonnement : l'abduction, la déduction et l'induction

(Peirce, 1955). Même si ce travail débute par une approche hypothético-déductive et si cet écrit suit un processus de rédaction au fil des chapitres qui semble déductif, nos deux postures principales sont bien tour à tour inductives et déductives.

Notre paradigme de cette recherche est celui de l'individualisme méthodologique. C'est un terme forgé par Joseph Schumpeter. Il a été choisi parce que les phénomènes collectifs, dont la réputation fait partie, peuvent être décrits et expliqués à partir des propriétés des acteurs composant l'organisation et de leurs actions et interactions. Introduite par Max Weber dans les sciences sociales, puis portée par Raymond Boudon, cette approche, qui s'oppose à l'holisme, est dite « ascendante » car elle considère les individus, ici les *Intermédiaires*, comme les seuls organes moteurs des entités collectives.³⁸⁹ Le paradigme se caractérise aussi par la proposition selon laquelle tous les phénomènes socio-économiques sont explicables dans les théories qui se réfèrent seulement aux individus et à leurs attributs, croyances, ressources et relations (Laurent, 1994). Dans l'école « boudonnienne », l'individu étant « l'atome logique de l'analyse », il est nécessaire d'analyser les rationalités des individus, puis de s'emparer des « effets de composition ». Ces effets sont liés à la façon dont l'ensemble des actions individuelles s'agrègent pour créer un phénomène social : « Les effets individuels ou collectifs qui résultent de la juxtaposition des comportements individuels sans être inclus dans les objectifs recherchés par les acteurs – effets non désirés quoique désirables et effets non désirés et indésirables » (Boudon, 1977, p. 10) ; et des « effets pervers », ou non désirés : « il y a “effet pervers” lorsque deux individus (ou plus) recherchant un objectif donné engendrent un état de choses non recherché et qui peut être indésirable du point de vue, soit de chacun d'eux, soit de l'un des deux » (Boudon, 1977, p. 20). Ainsi, les phénomènes de réputation, même injustifiés, peuvent, dans cette perspective, être expliqués dans leur propagation des individus vers les groupes sociaux. Une diffusion de réputation pourrait donc provenir de l'action d'un individu et avec des effets sur des groupes sociaux entiers. L'action des individus concernant la réputation ne peut se lire qu'à partir d'une rationalité instrumentale – lorsque l'acteur a des raisons d'utiliser tel moyen pour atteindre ses objectifs en pensant à la maximisation des bénéfices et à la minimisation des coûts – mais elle doit également être pensée à partir d'une rationalité cognitive. Les individus croient à telle ou telle réputation parce qu'ils ont, avant tout, de fortes ou bonnes, raisons d'y croire (Boudon, 2007). Les valeurs, croyances et autres représentations individuelles sont, elles aussi, interprétables pour l'étude des phénomènes de réputation.

³⁸⁹ Jean-Louis Laville considère la version « forte » de la solidarité, co-construction démocratique et délibérative, comme nécessairement « ascendante » (bottom-up) et ayant pour origine les actions des individus du terrain (usagers et les acteurs de l'organisation qui sont en contact avec eux) pour réellement amener une transformation sociale. Le sociologue l'oppose à une version « faible » et « descendante » (top-down) de la solidarité, moins souhaitable selon lui, qui est menée telle une action décrétée par le management de l'organisation sur le registre du « social business ». Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert, *L'innovation sociale*, éditions érès, 2014.

Une sociologie actionnaliste et de l'action

Le courant sociologique dans lequel nous proposons d'inscrire notre analyse des terrains est celui qui place les acteurs au centre de l'analyse des phénomènes sociaux. Dans ce courant, les conduites individuelles, ou les comportements collectifs, ne sont pas, comme le voudrait l'historicisme, seulement le fruit des lois générales de l'évolution et de la situation historique contextuelle. Les individus peuvent aussi se libérer par leurs actions d'un certain nombre de contraintes telles que le poids des traditions de l'organisation ou ses règles. L'ensemble des structurations des rapports humains n'est, dès lors, plus façonné passivement par le poids des conditionnements, mais résulte des affrontements entre des rationalités divergentes.³⁹⁰ L'acteur ici n'est pas considéré comme autonome, socialement isolé, mais il sera pris dans une interdépendance structurelle. Ici, le fait social³⁹¹ se constitue à partir des rencontres, des croisements, des interactions et des agissements des individus comme l'ont traité des auteurs tels que Coleman et Boudon ainsi que Touraine dans une approche moins individualiste. Ce dernier, digne représentant français du courant de pensée de l'individualisme méthodologique insérée dans la sociologie de l'action, explique la composition d'un phénomène social à travers l'agrégation de l'ensemble des actions individuelles. Dans la recherche empirique de cette deuxième partie, les actions des acteurs sur le phénomène social pourront avoir des effets inattendus et, de fait, échapper aux acteurs eux-mêmes. Raymond Boudon établit la formule suivante pour expliquer l'individualisme méthodologique : $S = f [a (r, C)]$.³⁹² Elle sera reprise à la fin de cette partie dans notre étude de la réputation et des actions des *Intermédiaires*. Cette approche s'appuiera empiriquement sur les entretiens des *Intermédiaires* et sur les observations directes qui auront été réalisées sur les relations qu'ils ont avec la clientèle.

Une approche par la confrontation de monographies

Pour réaliser l'analyse du phénomène de réputation à travers le jeu social des *Intermédiaires*, il nous faut tenir compte des éléments contextuels – autour des *Intermédiaires* de la politique sociale – qui sont susceptibles d'influencer l'image de l'entreprise EDF aux yeux des clients particuliers. D'ailleurs, les entreprises ont la nécessité de faire confiance à des *Intermédiaires* « gardiens de confiance », « rouages », et autres « communautés

³⁹⁰ Gilles Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 1995, p. 5.

³⁹¹ Selon Durkheim, sont « faits sociaux » tous les phénomènes et tous les comportements suffisamment fréquents dans la société pour être dits réguliers et suffisamment étendus pour être qualifiés de collectifs.

³⁹² Cette formule sera expliquée plus en détail dans le chapitre 5.

Raymond Boudon, *Les méthodes en sociologie*, PUF, 2002, p. 75. Pour le chercheur, tout phénomène social peut être expliqué comme étant l'effet émergent d'actions individuelles. Il a alors à comprendre le cheminement qui pousse les individus à réaliser leurs actions en fonction de leurs « bonnes raisons » et de leurs contextes respectifs. Des éléments microsociologiques et individuels (en minuscule dans la formule) ont ainsi, selon Boudon, des incidences macrosociologiques et collectives (en majuscule). **S**: phénomène Social à expliquer, **f**: effet émergent des ; **a**: actions individuelles ; **r**: dues aux raisons de chacun ; **C**: dans le Contexte qui est le sien.

d'intermédiaires » pour Zucker (1986), Fukuyama (1995) et Shapiro (1997), en diminuant les risques et les temps perdus (Nooteboom in Ogien, 2006, p. 72). Dans une perspective interprétativiste, nous faisons le choix d'utiliser comme éléments d'analyse des études monographiques de typologies qualitatives qui sont, à notre sens, les seules à être capables de saisir et de représenter toute la richesse et la complexité des terrains dont nous souhaitons traiter. La réalisation des monographies se fonde sur des entretiens non-directifs (phase exploratoire) ou semi-directifs, des observations ainsi que des analyses documentaires. En récupérant la perception des sujets connaissant et en gardant comme objectif de décrire leur mode de signification, nous procéderons à l'interprétation des discours et des actions. Le processus de construction de la connaissance passera ensuite par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité dans chacun des contextes (Girod-Séville & Perret, 2003). Il nous faut donc comprendre le phénomène de réputation par l'immersion à l'intérieur de celui-ci (Allard-Poesi & Maréchal, 2003). De ce fait, nos recherches l'approchent en différents lieux pour en extraire des données de terrain détaillées afin de tenter de le conceptualiser (Pettigrew, 1990). Pour mieux comprendre la dynamique de la construction de la réputation dans un environnement qui s'est transformé ces dernières années avec l'ouverture à la concurrence, nous nous appuyons de prime abord sur l'analyse intra-site de Miles et Huberman (2003) et, dans une moindre mesure, sur la méthode des cas développée par Yin (2003).

Une caractérisation d'Intermédiaires « traditionnel » et « nouveau »

Tract du syndicat CGT



33792* FOIS MERCI !!!

* (25469 pétitions signées sur le site de la FHME-CGT, 7387 pétitions papier et 945 pétitions sur le site pétition-en-ligne)

JEF NE SERA PAS LICENCIÉ !!!

Votre, notre mobilisation sans précédent engagé depuis le 17 février 2012, date où les employeurs de Jef votaient son licenciement, ont permis d'éviter le pire.

ERDF ET GRDF NE LICENCIERONT PAS JEF !!!

Cette mobilisation, comme le comportement citoyen et humain de Jef, ont montré que d'autres choix sont toujours possibles.

Même lorsque les situations paraissent dramatiques, la solidarité, l'espoir, la volonté collective resteront toujours la seule réponse à l'adversité et à la répression.

Le comportement de Jef face aux familles démunies, ainsi que face au licenciement qui pesait sur lui, a été exemplaire.

Ainsi d'autres voies s'ouvrent !!!

Les réactions citoyennes et humaines des techniciens clientèles doivent interpeller nos entreprises afin de mieux prendre en compte les situations des familles en détresse et, ou, en précarité énergétique.

Nous faisons toute confiance à l'Association « Stop aux Coupures-Droit à l'Energie » pour prolonger ce juste combat.

Votre, notre, sa détermination ont payé.

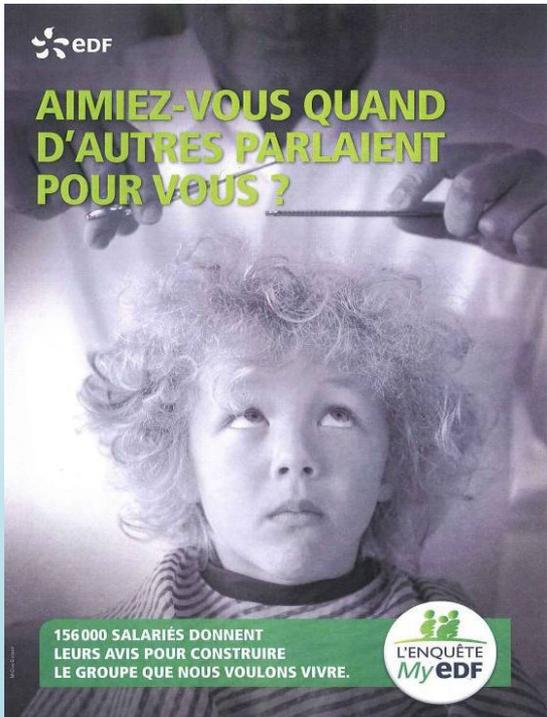
"Créer, c'est résister, résister c'est créer"

Appel des résistants aux jeunes générations du 8 mars 2004

Pour plus d'infos :
Syndicat CGT Energie Bagneux, tel : 01 49 86 02 30 fax : 01 47 35 07 89
email : cgt-sgd-bagneux@erdf-grdf.fr ou sur le site fhme-cgt.fr

Bagneux, le lundi 26 mars 2012.

Baromètre social



AIMIEZ-VOUS QUAND D'AUTRES PARLAIENT POUR VOUS ?

156 000 SALARIÉS DONNENT LEURS AVIS POUR CONSTRUIRE LE GROUPE QUE NOUS VOULONS VIVRE.

L'ENQUÊTE MyEDF

Ainsi, et comme nous l'avons introduit dans notre chapitre 3, nous avons « présélectionné » un ensemble d'Intermédiaires hétérogènes pour obtenir une collecte de données pertinentes

renforçant la confrontation parmi différentes monographies : entre le « traditionnel » et le « nouveau » et entre l'« externe » et l'« interne » de l'organisation.

Dans la catégorisation et un relevé non-exhaustif des vingt-quatre *Intermédiaires* du tableau ci-après, nous désignons par « traditionnels », tous les *Intermédiaires* ayant existé et influencé EDF avant son changement de statut et l'ouverture à la concurrence en 2004,³⁹³ et par « nouveaux », tous les *Intermédiaires* qui sont nés ou qui se sont considérablement développés depuis cette date. Par ailleurs, l'appellation « externe » des groupes d'individus se rapporte aux *Intermédiaires* qui ne font pas partie d'EDF et qui ne sont pas rémunérés par l'entreprise alors que la qualification « interne » renvoie aux *Intermédiaires* qui sont, au moins partiellement, intégrés dans sa structure.

<i>Intermédiaires</i>	<i>Traditionnels</i>	<i>Nouveaux</i>
<i>Externe</i>	ONG (Secours catholique, Secours populaire)	ERDF
	ONG opposant (Attac, Greenpeace)	Forum, réseaux sociaux, Web 2.0
	Syndicat d'électrification	Autorité concédante
	CCAS	PIMMS
	Élus (Conseils généraux, mairies, intercommunalités)	Concurrent (GDF, Enercoop,...)
	Journalistes	« Bloggeurs »
<i>Interne</i>	Ancienne boutique	Boutique nouveau modèle
	Agents EDF	Pôle de solidarité
	Compteur « bleu »	Linky
	Syndicats (CGT, autres)	Baromètre social, enquête interne
	Centre d'appels	Centre d'appels multi-clientèles
	Logiciel Niveau 1 (« maison »)	Logiciel SIMM (sous SAP)

Les oppositions sont choisies de façon à parvenir à un échantillonnage avec une variation maximale mêlant des contre-exemples et des variations (Guba & Lincoln, 1989). La vision contrastée que nous en obtiendrons de nos terrains, aussi appelée dimensionnelle (Johnson, 1990),³⁹⁴ renforcera nos éléments empiriques qui se baseront sur les individus *Intermédiaires* les mieux informés, fiables et précis dans la restitution qu'ils peuvent faire du phénomène de réputation. La représentativité théorique de notre travail ne se fondera pas sur une représentativité statistique, mais sur la fabrication d'un construit avec plusieurs illustrations d'*Intermédiaires* en différents endroits et en interaction avec différentes personnes. Pour élaborer cet échantillonnage intra-site (Miles & Huberman, 2003, p. 61), nous nous poserons les questions suivantes dans ce quatrième chapitre : quelles activités, quels processus, quels événements, quelles périodes de temps, quels lieux et quelles personnes vais-je choisir ?

³⁹³ Le changement de statut d'EDF de l'EPIC à la Société Anonyme a eu lieu en 2004 puis les entités pour les particuliers ont évolué en 2007. Le phénomène de « big bang » réputationnel a été rendu possible par la perte de ce statut et l'organisation a commencé à être, peu à peu, dépossédée de ses légitimités (voir chapitre 6).

³⁹⁴ Cité dans l'article de Mohamed Tissioui, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », *Management & Avenir*, 3/2008 (n° 17), pp. 234-258.

À travers ce choix de l'analyse intra-cas et des données empiriques, nous pourrions comprendre la configuration locale liant l'entreprise EDF et ses clients particuliers, précaires ou non, en ce qui concerne la politique sociale et ses applications sur les territoires. Les indices et les preuves que nous collecterons nous permettront de clarifier les modèles principaux de réputation, de les contraster ainsi que de relever les exceptions, les incohérences et les contre-exemples des modèles principaux. Le choix des terrains monographiques, que nous décrirons peu après, se portera sur des mini-cas « typiques » et « particuliers » caractérisant au mieux le phénomène de réputation à l'intérieur de notre cas EDF, autrement appelé « site » de nos investigations de terrain. Nous tenterons ensuite d'effectuer une généralisation des résultats sur le principe de triangulation (Savall & Zardet, 2004). Cette méthodologie est à rapprocher de celle de l'étude de cas de type 2 (Yin, 2003) et des méthodes dites « comparatives » car elle a pour but de comparer ou, tout du moins, de confronter, plusieurs situations d'*Intermédiaires* pour mettre en relief les différences et les concordances. Lorsque l'on travaille sur les interactions des acteurs en lien avec la politique sociale, il nous paraît important, en tant que chercheur, d'étudier les acteurs ayant des comportements particuliers et idiosyncrasiques dans l'application directe, ou indirecte, de cette politique EDF auprès du public. Notre stratégie d'échantillonnage, rentrant dans le cadre de notre analyse inductive du terrain, s'est réalisée à partir d'une sélection de cas qualitatifs se basant sur leur réputation, c'est-à-dire d'après les recommandations des experts et des informateurs clefs (Miles & Huberman, 2003, pp. 60-62) que nous avons pu rencontrer, voire interviewer lors de la phase exploratoire.

Pour des questions de faisabilité, dans un premier temps, nous limiterons notre étude exploratoire de cas à l'étude de onze mini-cas ou monographies typiques – parmi les vingt-quatre que nous avons identifiés initialement – en prenant soin de faire attention aux différentes dimensions des « mini-cas » : leur nature conceptuelle, leur taille sociale, leur localisation physique et leur portée temporelle. Ils feront tous au moins l'objet d'une observation non-participante ou d'un entretien exploratoire. Le tableau ci-dessous récapitule les terrains étudiés.

<i>Intermédiaires</i>	<i>Traditionnels</i>	<i>Nouveaux</i>
<i>Externe</i>	<i>ONG (Secours catholique et populaire)</i>	<i>ERDF</i>
	<i>CCAS</i>	<i>PIMMS</i>
	<i>Syndicat d'électrification</i>	<i>Forum, réseaux sociaux, Web 2.0</i>
<i>Interne</i>	<i>Syndicat (CGT)</i>	<i>Pôle de solidarité</i>
	<i>Agents EDF</i>	
	<i>Centres d'appels, son pôle réclamation</i>	<i>Boutiques nouveaux modèles</i>

Parmi ces cas « typiques », certains (en gras) seront retenus pour la suite de notre étude exploratoire de par leur pertinence et leur accès. Les « sélectionnés » seront au nombre de cinq et sont positionnés sur toutes les dimensions : « externe », « traditionnel », « interne » et « externe ». Nous détaillerons précisément, dans la partie six de ce chapitre, le contenu de chacun des cas « typiques » et des cas « sélectionnés » mais nous commencerons aussi à rendre compte des liens qui existent entre eux. Certains seront donc nommés au final « principaux », ce sont les cinq « sélectionnés », et les autres nommés « périphériques ».

L'instrumentation et la difficulté de mesure

L'instrumentation de notre travail, autrement dit les outils avec lesquels nous allons recueillir les informations et les données, est directement liée à ce que l'on cherche à observer. Pour cerner au mieux le phénomène de réputation dans les différents contextes où il apparaît et où il se développe (Albarello, 1999, p. 27) et après avoir pris le soin de faire une description précise des lieux où nous souhaitons faire notre analyse pour notre interprétation des significations locales, nous étudierons les constructions sociales des réputations dans une localité à partir de différentes méthodes qualitatives de recueil. Nous utiliserons des entretiens semi-directifs approfondis, des observations non-participantes où les *Intermédiaires* se situent au point de jonction entre EDF et les clients particuliers, des entretiens collectifs informels où les personnes concernées seront en interaction et observées dans leur prise de position (Duchesne et Haegel, 2004, p. 35) et, enfin, de l'analyse documentaire (courriers, articles de presse, sites internet, affiches et archives). Le cas, autrement appelé « site », sera vu comme un « ensemble d'interactions, situé dans le temps et localisé dans l'espace » (Albarello, 1999, p. 16). Chacun des sites nous donnera alors à voir un « marché local » des réputations.

C'est en partant du postulat que les frontières, entre les phénomènes de réputation et leur contexte, n'apparaissent pas clairement que nous avons fait le choix de l'analyse minutieuse de l'étude de chacun des cas intrasite, unique en termes de sources d'informations du social. À la difficulté de lecture du phénomène s'ajoute la perspective prise de l'étude de cas perçue comme une construction de la réalité qui nous sert à explorer un phénomène étudié dans un champ de recherche très diversifié et non unifié en sociologie (Yin, 2003 ; Benbasat, Goldstein et Mead, 1987 ; Dubé et Paré, 2003). De plus, la réputation est aussi marquée par son incommensurabilité dans le sens où il est en effet impossible de mesurer avec précision le phénomène de sa diffusion entre les différentes sphères sociales car « la réputation se forme de

manière subjective par des jugements sociaux » (Karpik, 2007). Notre posture qualitative est de fait plus adéquate qu'un positionnement sur le registre quantitatif. Même si cette économie de l'immatériel n'est pas facilement quantifiable, on peut cependant en mesurer un certain nombre de résultats comme l'illustre les classements : « Shanghai Ranking » pour les universités, les « étoiles Michelin » pour les restaurants, ou encore un prix résultant potentiellement d'une réputation.

Pour le moment, et faute de pouvoir aboutir à une délicate généralisation des résultats à cause de la nature sociale, interactionnelle et très difficilement quantifiable de la réputation, nous nous concentrerons sur une mesure qualitative des phénomènes de réputation qui sera une interprétation donnée d'une réalité ancrée sur un territoire précis en un instant donné. Ce cadre méthodologique d'étude s'impose d'autant plus « qu'il existe un cas extrême où l'application [des méthodes quantitatives] est, par définition, exclue. C'est celui où le sociologue se propose d'analyser un phénomène unique » (Boudon, 1969, p. 96). Aussi, les contextes naturels seront les « marchés locaux des réputations » où les résultats qualitatifs – autour du jugement que font les acteurs – devront émerger en combinant plusieurs études de terrain.

Comme nous l'avons déjà expliqué, Lucien Karpik (2007) nous propose une classification d'*Intermédiaires*, autrement appelés « dispositifs de jugement », pour déterminer comment les jugements se définissent dans les milieux sociaux : les réseaux, les appellations, les cicérones, les classements et les confluences.³⁹⁵ Dans l'étude, nous écartons d'ores et déjà les appellations et classements qui nous semblent peu à même de répondre à notre étude du phénomène de réputation à travers les actions des *Intermédiaires* que nous avons déjà ciblés. Ils sont par ailleurs peu applicables à EDF, les palmarès et autres labels ayant pour le moment peu de prise sur cette organisation. Ainsi, nous nous appuyerons principalement sur le « réseau » pour établir les critères de jugement des acteurs, clients ou autres parties prenantes du territoire, interagissant autour des cinq cas principaux *Intermédiaires* que nous avons sélectionnés, et les nuances qu'ils mettent en exergue par leurs actions entre le « dire » et le « faire ». Nous faisons également le choix de n'utiliser les *Intermédiaires* « confluences » et « cicérones » que pour étayer nos propos. Ce dernier apport requiert un abord du terrain davantage ethnographique. Rappelons que Karpik (2007, pp. 68-69) emprunte directement la notion de « dispositif » à Foucault car elle remplace la notion d'institution pour décrire au mieux, en globalité et de façon cohérente, un certain nombre de phénomènes dont fait partie la réputation, composés d'arrangements discrets, invisibles, qui sont présents et exercent leur influence sur l'action.

³⁹⁵ Pour plus de détails, on peut se référer au chapitre 3.2.

<i>Dispositifs de jugement</i>	Réseaux			<i>Confluences et Cicérones</i>
<i>Acteurs clefs</i>	Famille, amis, collègues, « relations »			<i>Critiques, experts</i> Lieux, accueils, espaces
<i>Moyens d'action</i>	Circulation de la parole, « bouche à oreille »			<i>Autorité symbolique douce</i> Canalisation du client
<i>Méthodologie</i>	Entretiens qualitatifs à 360° autour d'un intermédiaire à étudier et à plusieurs niveaux du réseau social	Discussion informelle avec un panel d'acteurs du groupe d'Intermédiaires	Observations non participantes des acteurs dans leur milieu naturel	<i>Analyse des documents et observations non participantes, notes de terrain</i>
<i>Échantillons</i>	Échantillonnage intra-cas (Miles & Huberman, 2003) sur 5 sites différents qui nous permet de comprendre en profondeur une configuration locale pour le phénomène de réputation			
<i>Mesures qualitatives</i>	Faire réagir et croiser les discours des individus et des groupes d'Intermédiaires sur un territoire. Analyser chez les échantillons, les contradictions et les concordances entre le « dire » et le « faire » : c'est-à-dire mesurer l'écart entre ce qui dit l'entreprise et ce qu'elle fait, entre ce qu'elle communique et la façon dont elle se comporte concrètement par le travail et les actions des Intermédiaires.			

3. Le cadre théorique, une première réponse provisoire

Une première approche de grille de lecture du terrain

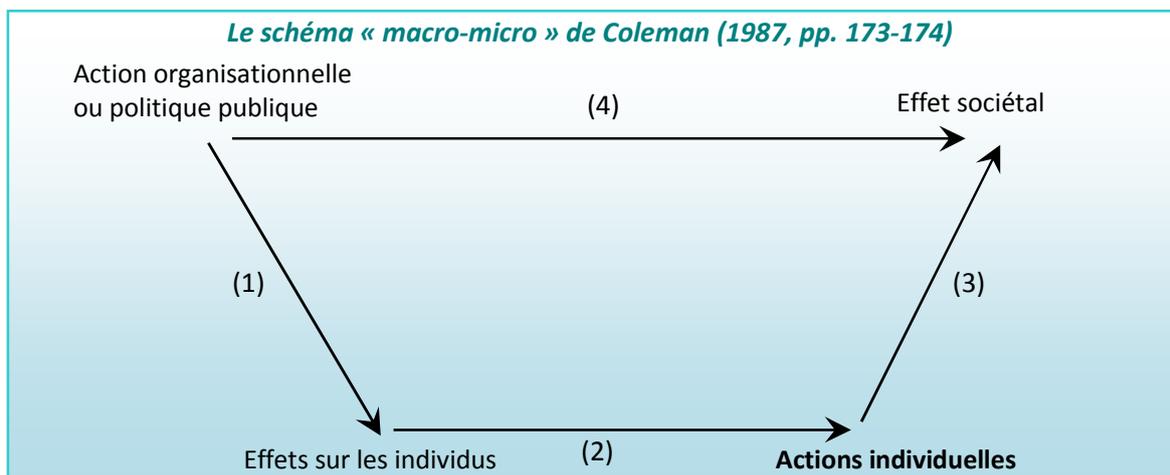
Nous l'avons constaté, EDF clame l'aspect social de ses actions et de sa performance auprès de sa clientèle.³⁹⁶ Aussi, elle cherche dans le discours à démarquer son *business model* de celui des autres entreprises spécialisées dans l'énergie ; la performance serait, pour elle, avant tout humaine et sociale avant d'être financière. Le mot « profit », semble, à ce titre être tabou.³⁹⁷ Si son histoire donne l'impression d'aller dans ce sens, qu'en est-il aujourd'hui avec le changement de statut de l'entreprise ? Quels peuvent être le rôle et l'incidence des *Intermédiaires* sur la promotion de la « bonne parole » et des « bonnes actions » de proximité, autrement dit la diffusion entre des sphères et des mondes différents de la réputation d'entreprise ? Ces questions complètent notre question de recherche initiale et nous permettent d'établir un traitement et une analyse des données à partir de critères d'évaluation et de thèmes qui sont mobilisables de différentes manières, selon les acteurs et les situations. Cette idée d'une multiplicité des critères d'évaluation nous semble fondamentale pour la compréhension et l'interprétation du phénomène réputationnel, qui ne peut être réduit à des schémas binaires : « bonne » ou « mauvaise » réputation. L'analyse thématique des similarités, différences et autres occurrences entre les différents entretiens et les différents sites va nous permettre d'établir les liens de corrélation, mais aussi de généraliser et de conceptualiser, autant qu'il est possible, les mécanismes du phénomène de réputation suivant une logique cumulative d'une chaîne logique des preuves, la « logical chain of evidence ».

³⁹⁶ Articles parus en octobre 2013 « Pauvreté dans le Limousin, une lutte sans fonds » en annexe 14 et celui d'octobre 2015 intitulé « La ville de Limoges et EDF encouragent les plus démunis » et que l'on peut retrouver en annexe 16.

³⁹⁷ À de nombreuses reprises, des agents EDF que nous avons rencontrés et suivis, même lors d'une discussion informelle, ont été assez gênés d'entendre parler de « profits ». Le mot les a mis mal à l'aise.

Une réponse provisoire dans le cadre théorique explicatif de Coleman

Dans le but de prouver l'existence d'une réputation circulant à l'entre-deux, entre le marché public et le marché local des réputations et entre les sphères individuelles voire communautaires et la sphère publique, nous proposons de travailler à partir d'études de cas qui testeront le cadre théorique explicatif, c'est-à-dire la théorie « micro-macro » de Coleman (1990). Cette théorie, appliquée par son auteur à la « chaîne de confiance », apparaît pertinente compte-tenu du phénomène de réputation que nous étudions. James Coleman, sociologue actionnaliste américain, s'attache à expliquer le passage de phénomènes organisationnels du niveau micro au niveau macro et inversement. Pour lui, tout comme les événements macro sont déterminés par les comportements individuels, les actions au niveau macro ont des effets sur les croyances et les préférences des acteurs. Par les apports que l'auteur fait à la théorie du choix rationnel, Coleman ressort ainsi des approches fonctionnalistes et culturalistes qui ont pour but de relier les phénomènes macro entre eux comme sur le vecteur 4 de la figure ci-après.



Comme on peut le voir dans le schéma tiré de son ouvrage *Foundations of Social Theory* publié en 1990, Coleman décrit les systèmes de relations entre des variables appartenant aux deux niveaux macro et micro par une schématisation d'une série de vecteurs : les vecteurs 1 (macro-micro), 2 (micro-micro), 3 (micro-macro) et 4 (macro-macro). En cela, il cherche à analyser, tout comme Max Weber dans son ouvrage *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* paru en 1904, les relations entre les macro-phénomènes en les reliant aux actions individuelles. Le travail de Coleman reste ici conforme à l'un des corollaires du principe d'individualisme méthodologique selon lequel une bonne explication doit pouvoir descendre au niveau microsociologique (Cherkaoui, 2003, p. 234). L'auteur écarte alors les travaux de Parsons (1949) qui avait tendance à n'examiner que la liaison macro-micro (vecteur 1) au travers du processus de socialisation, c'est-à-dire de l'inculcation des normes (Coleman, 1990, p. 241), et qui mettait ainsi de côté la liaison micro-macro (vecteur 3) (Steiner, 2003, p. 208).

Coleman, tout en affirmant que la réputation ne pouvait pas naître dans les structures ouvertes³⁹⁸ (1988, p. 107), sous-entend que les actions de sa construction et de modification se trouvent dans les niveaux plus microsociologiques, là où échangent les individus et les groupes sociaux organisés. Une réputation se construisant au niveau méso voire microsociologique, et passant par différents niveaux organisationnels et sociétaux, pourrait inférer sur la société et le macrosociologique. Inversement la politique publique d'EDF sur le registre de la solidarité pourrait influencer la perception qu'ont les clients par les actions des individus « passeurs », c'est à dire des différents *Intermédiaires* étudiés. En termes de socialisation, la réputation dans une arène sous-socialisée est de nature publique, étendue au Web 2.0, alors que dans une arène sur-socialisée elle s'inscrit dans les réseaux sociaux locaux (Dupuy & Torre, 2004, p. 11).

Nos terrains nous permettront de démontrer que la réputation n'est pas exemptée de discours empreints de conformité sociale, dans le sens où elle peut conduire un acteur à se conformer à ce que les autres acteurs attendent de lui, « être bien vu des autres » (Kohlberg, 1972).³⁹⁹ Au-delà de ce discours conformiste, il nous faut prendre aussi en compte le fait que les discours dans la RSE, dont fait partie la solidarité, tendent à utiliser la « langue de bois » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010). Malgré ces réalités, nous souhaitons particulièrement pousser notre étude de la réputation sur ces mouvements macro-micro (vecteur 1), micro-micro (vecteur 2) et micro-macro (vecteur 3) sur l'ensemble de nos terrains. Le cœur de notre travail s'effectue à l'intersection des vecteurs 2 et 3 : les actions individuelles des *Intermédiaires*. Au-delà des difficultés que nous rencontrerons sur les trois objets de notre étude, nous avons choisi de nous appliquer à analyser finement les mouvements et les échanges verticaux de réputation entre les jugements publics et les jugements locaux des individus et de l'entreprise, par le biais de la figure de l'*Intermédiaire*. Figure flottante qui se dissocie, de temps à autre, de la pesanteur de sa cellule d'attachement, l'individu « étranger », autre dénomination de l'*Intermédiaire*, migre d'une organisation à une autre, d'une culture à une autre ou également d'une doxa à une autre (Pontalis, 1990) et répond par ses activités et ses réseaux aux mouvements micro-macro « inter-mondes ». De manière semblable, Norbert Alter (2012, p. 41) fait référence à cette identité de l'entre-deux quand il parle des patrons atypiques, figures proches de l'« étranger » et qui émergent dans la société sous l'effet d'un stigmat :

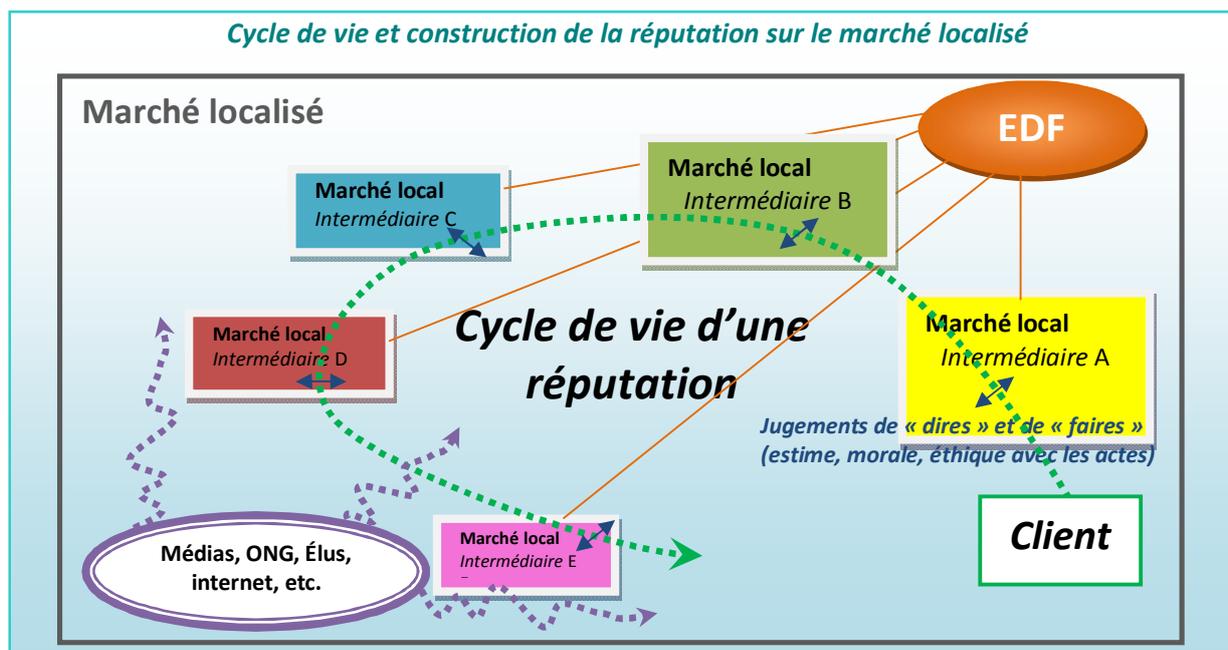
« Ce qui caractérise les patrons atypiques et leur trajectoire s'apparente à un déficit d'intégration sociale valorisé en tant que tel. Ils ne se trouvent que partiellement intégrés, ou plutôt, intégrés de

³⁹⁸ « Reputation cannot arise in an open structure » : la réputation ne peut naître dans les réseaux ouverts, elle a besoin de structures sociales où la relation entre les individus se fonde en majorité sur des liens forts existant sur une durée minimale.

³⁹⁹ La théorie du développement moral de Kohlberg a six stades successifs, de la morale de l'enfance jusqu'à l'âge adulte. Il évoque d'abord le stade de l'obéissance par crainte de la punition, celui de la recherche des récompenses, ensuite le stade de la conformité sociale, morale de la réputation. Viennent ensuite le légalisme, la morale du contrat avec la prise en compte des droits individuels et, enfin, un 6^e stade qui vise à l'adoption de principes éthiques universels.

manière paradoxale : ils occupent une place de choix dans la société tout en étant "hors normes". Ils se sont éloignés de leur culture, de leur milieu ou de leur stigmata d'origine sans pour autant les oublier. Ils n'ont pas vécu un processus d'acculturation (d'accès complet et intégrateur à une autre culture), pas plus qu'ils ne se trouvent étroitement engagés dans des formes de socialisation secondaire. »

Le schéma ci-après permet d'explicitier les marchés local et public de la réputation et il est à prendre comme représentation répondant de manière provisoire à notre problématique et permettant donc de comprendre la construction de la réputation par les interactions des acteurs sur différents marchés, par exemple lorsqu'un client a une question à poser à un intermédiaire (boutique, centre d'appels, élus, etc.) sur sa facturation ou sur son impayé.



4. EDF, une entité non-homogène en matière de solidarité et de réputation

Dans notre posture épistémologique interprétativiste, nous nous proposons à présent de lire le phénomène transitoire de la réputation. La méthode hypothético-déductive nous permet de comprendre le mouvement entre différentes sphères et mondes sociaux de la réputation. L'observation et l'analyse des entretiens des différents cas d'*Intermédiaires* et de leurs actions nous éclairent sur le déplacement de la réputation du niveau macro vers le micro et du niveau micro vers le niveau macro organisationnel (Coleman, 1990). Cette posture originale, qui ne néglige pas non plus le niveau méso, est à la fois dans une lecture organisationnelle entre l'entreprise, le client, en passant par les *Intermédiaires*. Même si nous n'ambitionnons pas d'être exhaustif dans la sélection des cas, mais plutôt de bien cerner le phénomène de réputation dans différents contextes d'un territoire, dans ce qu'ils ont d'éléments comparables et discriminants, nous développerons à présent, et plus en détail, les cas choisis, les raisons de nos choix et nous verrons en quoi les populations que nous avons décrites sont des entités hétérogènes.

EDF : solidarité nationale versus solidarités locales

Pour commencer nos illustrations de l'hétérogénéité des acteurs, nous avons choisi de montrer les nuances qui pouvaient exister entre l'instance d'EDF en charge de la solidarité au niveau national et celles qui existent dans les régions. Cette différence ne se caractérise pas seulement par la composition des professionnels qui y travaillent⁴⁰⁰ ni sur le fait d'agir en différents lieux et espaces. Elle va au-delà et touche au registre de la décision stratégique. Si le siège d'EDF est dans une stratégie globale qui affecte l'organisation dans son ensemble et sur des échéances longues,⁴⁰¹ le service en charge de gérer la politique de solidarité nationale a aussi pour mission d'identifier précisément les facteurs clefs de succès sur le marché particulier de la solidarité.⁴⁰² L'instance de solidarité nationale alloue ou retire des ressources (financières, matérielles ou humaines) de manière indépendante et cherche à obtenir un optimum dans la combinaison possible de ces allocations spécifiques des facteurs clés de succès aux huit régions. Les messages et les informations sont de nature différente de ceux qui sont présents dans les espaces de solidarité locaux de par leur contenu stratégique de niveau différent. Les instances régionales, et donc locales, ont, quant à elles, huit des objectifs davantage opérationnels, sur des durées plus courtes, et ont pour mission de déployer les stratégies définies au niveau national dans leur localité respective. Igor Ansoff, professeur et consultant en stratégie d'entreprise, a modélisé les niveaux de décisions stratégiques dans les entreprises.⁴⁰³ À partir de cette classification sur le registre des décisions, nous pouvons illustrer les différences de solidarité entre le national et les localités dans le tableau ci-dessous.

Entité	Le siège d'EDF	Le service gérant la solidarité nationale	Les localités gérant de la solidarité locale ⁴⁰⁴
Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Direction fonctionnelle	Décisions décentralisées
Impact des informations et messages	Ponctuel et sur les institutionnels	Régulier et sur l'ensemble des clients (particuliers, professionnels, collectivités)	Très fréquent et sur les clients particuliers

⁴⁰⁰ On peut se rapporter ici au chapitre 3.5.

⁴⁰¹ Il y a autant de services de solidarité locales que de pôles commerces à travers toute la France, c'est-à-dire 8. On peut les observer sur la carte de France du chapitre 3.5.

⁴⁰² L'idée d'un « marché de la solidarité » est une hypothèse intéressante. Nous ne l'avons pas traitée dans cette thèse, cependant, elle pourrait faire l'objet d'une étude complémentaire ultérieure.

⁴⁰³ Igor Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968.

⁴⁰⁴ Directions Commerciales Particuliers & Professionnels (DCR).

En réalisant ce tableau consécutif aux décisions prises dans les instances existantes à différents niveaux de l'entreprise EDF, on aboutit au constat que les informations et les messages qui peuvent circuler autour de la politique de solidarité d'EDF touchent de manière fréquente les clients particuliers lorsqu'ils sont transmis par les localités, autrement dit les lieux concrets où les clients peuvent rencontrer des *Intermédiaires* dans une relation de proximité. La persistance, leur répétitivité et leur proximité expliquent cet impact non-négligeable et qui touche directement à la perception de la réputation sociale d'EDF que peuvent avoir les clients.

EDF : solidarités locales versus solidarité locale

Même si, d'un point de vue décisionnaire et stratégique, les huit entités locales réparties sur l'ensemble du territoire sont uniformes, cela ne veut pas dire pour autant que ces entités sont parfaitement homogènes. Des sondages réalisés par l'institut LH2 ont pu montrer des différences significatives entre les différentes régions et, plus particulièrement, en termes d'image que les acteurs locaux avaient d'EDF et de sa politique de solidarité. Ainsi, sur une population de 803 acteurs sociaux susceptibles d'être en relation avec EDF ou les dispositifs mis en place par EDF,⁴⁰⁵ et à la question : « D'après ce que vous connaissez de l'action d'EDF dans le domaine de la solidarité, l'image que vous avez d'EDF est... », les résultats ont montré les disparités ci-dessous entre la région Grand Centre (dont fait partie la Haute-Vienne, terrain de nos investigations) et le reste des territoires :



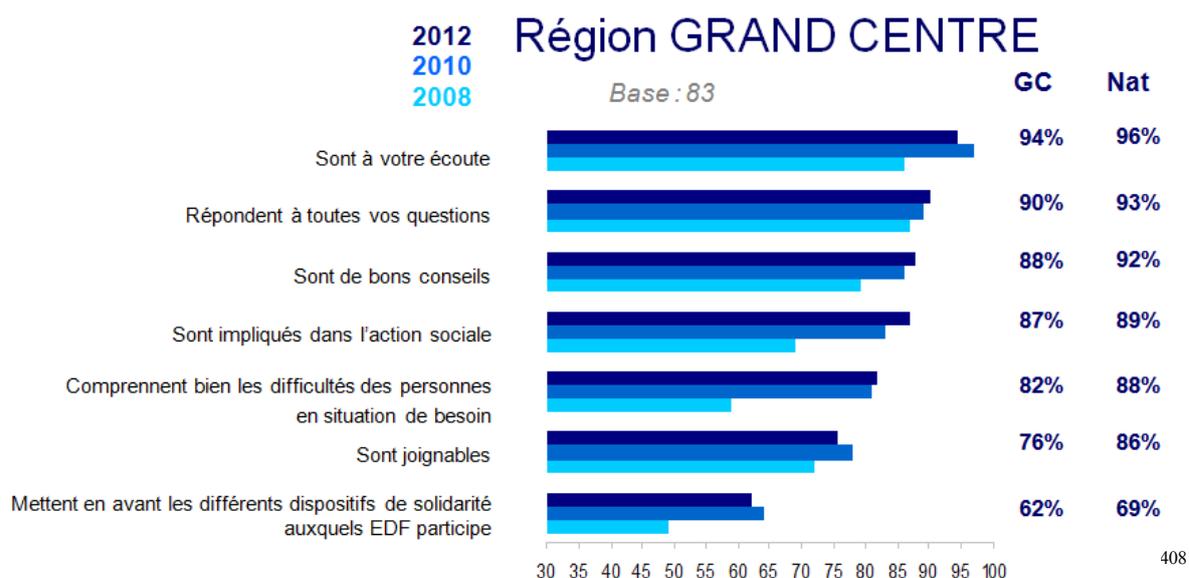
⁴⁰⁵ Enquête réalisée du 05 au 27 avril 2012 par entretiens téléphoniques auprès des conseils généraux, des CCAS / communes, de la CAF, des associations caritatives et des structures de médiation sociale.

⁴⁰⁶ Baromètre de satisfaction des acteurs sociaux du territoire, rapport d'étude quantitative auprès de 803 acteurs sociaux locaux, juin 2012 par l'institut LH2 pour le compte de l'entreprise Électricité de France.

Les différences de perception ne signifient pas que chacune des stratégies locales en matière de solidarité soient foncièrement différentes ; cependant, les actions opérationnelles des acteurs locaux, dont font partie les *Intermédiaires* que nous avons sélectionnés, sont, en revanche, de nature hétérogène. Cela est dû au fait que, comme l’a souligné Raymond Boudon, les individus modernes font des choix et des actions en prenant en compte des contraintes locales : leurs propres ressources et les règles du jeu social spécifique à leur localité. Cette complexité des actions des individus est d’ailleurs reconfirmée dans les travaux de François Dubet qui, pour sa part, considère que les actions sociales répondent localement à trois logiques différentes mais complémentaires : d’intégration, stratégique et de subjectivité. Selon ce dernier sociologue actionnaliste, cette hétérogénéité de l’action sociale provient du « déclin de l’idée de société » et d’un contexte global où les valeurs et les rôles sociaux ne peuvent désormais guider en un sens unique les individus. Ils doivent à présent trouver par eux-mêmes un rôle social.⁴⁰⁷

Une solidarité locale (quoi qu’il en soit) particulière et hétérogène

En matière de solidarité, les disparités locales sont également vérifiables parmi les différents *Intermédiaires*, ces acteurs qui font le lien entre les clients particuliers et l’entreprise EDF. Les actions sociales de chacun des *Intermédiaires* sont les résultantes de leur acquis et de leur passé sur le terrain social où ils mènent leurs activités et le contexte actuel où ils exercent leurs actions. Ainsi, à partir de ce constat et de l’étude quantitative de LH2, voici, dans le graphique ci-dessous, la perception d’un des acteurs *Intermédiaires* qui nous allons étudier, le pôle solidarité, chez les partenaires d’EDF dans la localité.



⁴⁰⁷ François Dubet, *Sociologie de l’expérience*, Seuil, 1994.

⁴⁰⁸ La région Grand Centre (« GC ») est composée du Limousin et du département de la Haute-Vienne. Le « Nat » de cette représentation est un élément de comparaison avec les données au niveau national.

Si les données de cette étude donnent un récit et une histoire aux actions sociales de cet *Intermédiaire*, elles justifient de surcroît la nécessité de limiter notre étude à un territoire limité à un département, celui de la Haute-Vienne.

5. *Le client particulier en situation de précarité, identification de différentes typologies*

Le client EDF : du général au particulier

La clientèle d'EDF, ce se sont d'abord des personnes physiques et morales qui ont des relations marchandes, d'échange d'un bien, en l'occurrence l'énergie électrique, contre une rémunération sous forme monétaire, avec le pôle commercial d'EDF. Dans ce cas de figure, on peut relever trois types de clients : les « collectivités » (commune, métropole, département), les « professionnels » (entreprise privée ou publique) et les « particuliers » (propriétaire ou locataire, avec des revenus confortables ou dans une situation de précarité).⁴⁰⁹

Parmi les particuliers, le client précaire

Les « particuliers » sont un type de clients qui achètent un produit pour un usage personnel au sein du foyer, contrairement aux « professionnels » ou aux « collectivités » qui l'achètent en tant que « personne morale » pour mettre à profit ce bien dans une activité à but lucratif ou non lucratif. Les particuliers, foyers faisant action d'achat du produit « électricité », sont au nombre de 26 millions pour EDF en France. Cette population est celle qui interagit avec les *Intermédiaires* et la réputation d'EDF. Ces « particuliers » sont les clients qui nous intéressent dans notre recherche même si, dans les paragraphes suivants, nous scinderons cette population en deux catégories : le client « précaire » et le client particulier « classique ».

Le client particulier dit « classique » est celui qui, habituellement, n'a pas de difficultés avec sa facture. Le client particulier ponctuellement en difficulté de paiement sera appelé dans notre étude un « client précaire ». Bien qu'il soit difficile de la quantifier précisément, on peut estimer cette population dans une fourchette allant entre quatre à six millions de clients.⁴¹⁰ Il s'agit d'un client particulier qui a un besoin à satisfaire en matière d'énergie mais qui, de par sa situation financière délicate, a des difficultés à les combler. De façon chiffrée, ce client se trouve dans une situation de « précarité énergétique », appelée *fuel poverty* en anglais, quand ce ménage, que l'on considérera comme un « client précaire », consacre plus de 10 % de son

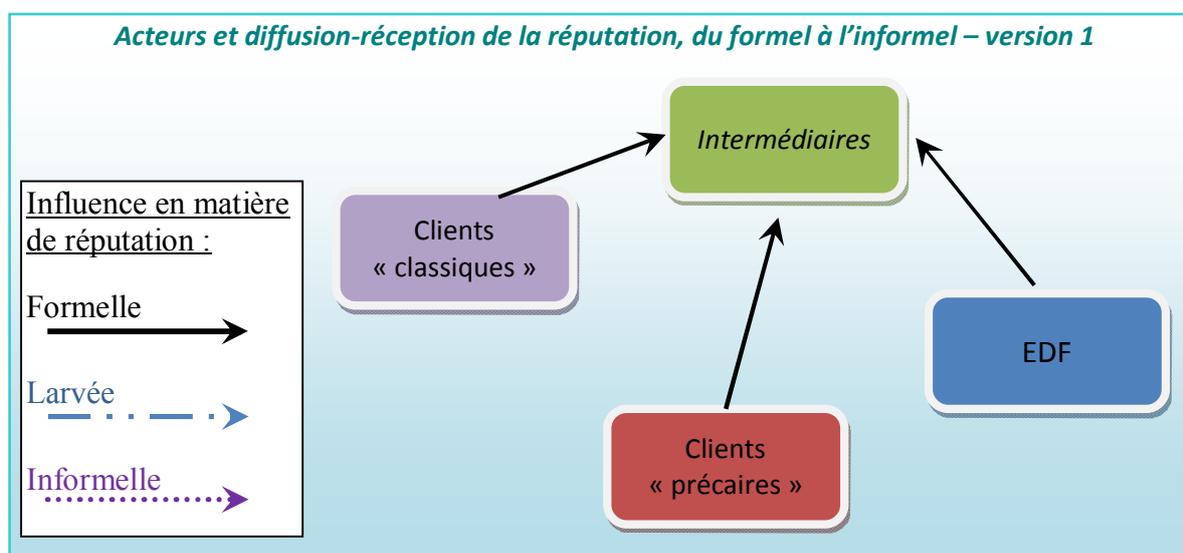
⁴⁰⁹ L'entité EDF a, en effet, deux activités principales en son sein : la production de l'électricité et sa commercialisation.

⁴¹⁰ L'INSEE estime qu'un ménage est en situation de « vulnérabilité énergétique » quand il consacre plus de 8 % de ses revenus pour le chauffage et l'eau chaude, et plus de 4,5 % pour ses déplacements. La fondation Abbé Pierre, en revanche, établit ce chiffre à 4 millions environ considérant qu'un taux de plus de 10 % des revenus dans l'utilisation d'énergie est nécessaire pour être en situation de « précarité énergétique ».

revenu pour chauffer son logement. Ces deux populations de clients particuliers, « classique » et « précaire », rentrent dans le cadre de notre étude.

En règle générale, la population des clients que nous étudierons sera bien souvent à considérer distinctement. Il y a le client particulier « normal » en capacité de payer comme récepteur de la réputation sociale et solidaire d'EDF quand le client particulier « précaire » plus en difficulté, sera bien souvent lui, l'émetteur des signaux sur la réputation d'EDF. Les *Intermédiaires* restent les passeurs et les médiateurs entre les deux populations. Ce choix découle de nos observations et de nos entretiens exploratoires et se justifie par le fait qu'un client peut se trouver tour à tour dans l'une des deux catégories. Ces dernières peuvent être, néanmoins, assez fluctuantes tout le temps de la relation qui lie les clients avec leur fournisseur d'énergie.

Nous le verrons dans nos chapitres empiriques, les clients particuliers en difficulté de paiement correspondent à la population qui naturellement peut être amenée à diffuser des messages et un jugement sur la politique de solidarité d'EDF. Les récepteurs de ces messages sont, au final, d'autres clients particuliers n'ayant pas de difficultés particulières en matière de paiement, soit 22 millions de foyers potentiels. Entre eux deux, nos *Intermédiaires* ont, nous le verrons, un rôle qui peut être fondamental pour la transmission, un rôle de régulation de la réputation.



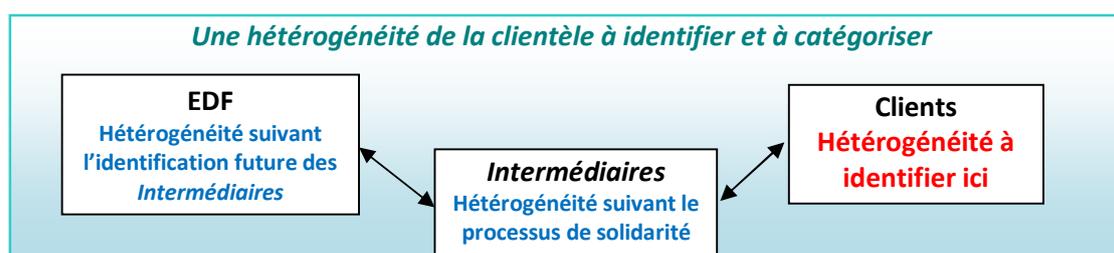
Au même titre que nous avons élaboré des idéal-types de clients démunis, nous allons, par la suite, et à l'issue de nos analyses de terrain et de notre partie empirique, élaborer une typologie actionnaliste des clientèles particulières ainsi qu'une typologie des *Intermédiaires* dans l'action. Après avoir établi les influences formelles en matière de réputation, nous retravaillerons le schéma ci-dessus en « version 2 » à l'issue de notre première phase de terrain, à la fin du cinquième chapitre, en y insérant l'influence larvée ainsi que l'influence informelle.

Conditions d'élaboration des illustrations

Nous avons pu nous apercevoir de la multitude des relations possibles dans le système d'acteurs de notre étude sociologique.⁴¹¹ Un contact entre un client et un *Intermédiaire* ERDF peut signifier un échec de la politique de solidarité ou son inefficacité, mais elle peut aussi vouloir dire que le lien est renoué avec le client. Un client peut de ce fait rencontrer un conseiller boutique, intermédiaire entre lui et EDF, parce qu'il est en difficulté dans son rapport avec l'écrit, mais également car il habite ou travaille aussi tout simplement juste à côté de la boutique. Dans notre première approche du terrain et des premiers éléments qui mènent à l'étude d'acteurs *Intermédiaires* et de l'objet de la réputation, il est important de ne pas tirer de conclusions hâtives et donc de réaliser différentes itérations à partir des terrains. Ce travail suppose l'écoute attentive de différents signaux jusqu'à entendre le message subliminal commun et convergent à toutes nos observations qui permet de peaufiner notre design de recherche. Nous verrons que les illustrations du terrain mettent en avant un panel assez hétéroclite de clients qui nous permet, au final, de recueillir l'existence de différentes réputations. Cet ensemble couvre les processus formels et informels de la politique de solidarité.

Des terrains exploratoires

Afin de pouvoir prendre en compte une majorité « apparemment »⁴¹² silencieuse qui peut agir sur les réputations, il nous a paru essentiel au départ de notre étude exploratoire d'identifier les différentes typologies de clientèle. Ce choix découle du souhait de travailler sur les interfaces *Intermédiaires* entre EDF et les clients.



Nos premiers terrains exploratoires se sont déroulés en trois étapes. Au sein de l'entreprise EDF, nous avons réalisé des observations non-participantes des boutiques, puis nous avons fait des immersions dans des pôles solidarité couplées avec des entretiens avec un certain nombre d'agents au contact avec les problématiques de la précarité énergétique. Enfin nous nous sommes entretenus avec quelques parties prenantes. À partir de ces premiers éléments de contact entre les *Intermédiaires* et les clientèles, voici ce qui ressort sur la clientèle.

⁴¹¹ La deuxième partie de l'introduction s'est proposé de clarifier la réalité mais elle demeure complexe même dans un système restreint à un terrain local.

⁴¹² Nous verrons par la suite qu'un certain nombre d'acteurs décident d'être actifs en matière de réputations.

Quelques pistes d'études et d'étonnements en ce qui concerne la clientèle

Une clientèle très disparate

Les observations instantanées des lieux physiques ont permis de mettre en évidence un panel de clientèles très hétérogènes se déplaçant à la boutique EDF. Les typologies sont très variables selon le lieu géographique en France (province ou en Île-de-France) ou le quartier (populaire ou centre-ville historique). Le rapport à l'écrit semble être une des raisons possibles de la venue de certains clients. Parfois, ils s'expriment bien, mais ne peuvent lire les indications de leurs factures. D'autres fois, le rapport à l'oral et à la langue française est également difficile. Certains viennent avec leurs enfants scolarisés pour pouvoir communiquer. D'autres cherchent à entrer en dialogue avec les conseillers EDF par le biais des vigiles. Critère tacite d'embauche, ou pas, il s'avère que les vigiles parlent bien souvent des langues utiles à la traduction d'une partie des requêtes de quelques clients. Certaines boutiques EDF ont des problèmes de sécurité. Pour palier cela, on note parfois la présence de deux vigiles (Barbès) ou d'un vigile (Opéra). Dans d'autres lieux, leur présence est inexistante (Tours, Limoges, Clermont-Ferrand). Ce souci communicationnel est moins présent en province. Prétextant un oubli, le dialogue est, par exemple, une excuse de socialisation pour certaines personnes âgées. Les montants des impayés sont également différents et le comportement du client suit cette tendance. Plus le montant de l'impayé est élevé, plus la tension est palpable entre le conseiller boutique, un de nos *Intermédiaires*, et le client. L'agressivité du client augmente corrélativement au montant de son impayé. De même et à moyens égaux, les stratégies pour s'en sortir évoluent suivant son capital social, son capital culturel ainsi que son histoire personnelle avec la pauvreté. Si certains clients cherchent d'ores et déjà à être réorientés vers un travailleur social lors du dialogue avec le conseiller de la boutique, ou si d'autres cherchent à échelonner leur impayé, un certain nombre ne se déplace pas en boutique. Cette passivité peut être le fait d'une absence de solution, dû à des salaires supérieurs aux minimas sociaux, ou encore la résignation.

Des demandes et des besoins très divers

Si la clientèle en situation d'impayés est très disparate, il faut également souligner que cette situation aboutit pour les différents *Intermédiaires*, qu'ils soient en boutique, au téléphone ou dans un service spécialisé, à une gestion de la complexité. Nous avons identifié cinq types de besoin exprimés par les clientèles.

Les demandes de la clientèle en impayés peuvent porter sur un besoin de négociation de la dette. L'échelonnement ou le geste commercial de la part du conseiller peut être attendu de cet

échange. Il peut y aussi avoir un besoin de compréhension de la part du client. Le regard de l'autre et de ses difficultés peut parfois suffire à la satisfaction du client car il se sent reconnu comme un individu intégré comme un autre dans la société. Dans un troisième temps, on peut mettre en exergue le simple besoin d'informations. Une quantité importante d'échanges entre un *Intermédiaire* et un client a pour but d'obtenir des informations sur les démarches à réaliser dans le cadre d'une situation précaire. Ces échanges peuvent se faire autour d'une demande de conseils personnalisés quant à leurs situations. Le besoin de contestation est aussi un objet motivant pour rentrer en contact avec un *Intermédiaire* d'EDF notamment par téléphone ou en face à face. Éprouvante et redoutée par les *Intermédiaires*, cette séquence d'interactions est particulièrement intéressante pour le chercheur et lorsqu'on s'intéresse à la réputation. Enfin, en matière de précarité énergétique, des situations de rétablissement de l'énergie peuvent aussi se produire. Il peut intervenir avec le règlement partiel de la dette ou de la prise en compte de situations spécifiques qui « méritent », plus que d'autres, de faire fi de la situation du foyer vis-à-vis de son fournisseur d'énergie. Cette pratique n'est pas sans poser un problème quant aux principes de service public et à celui d'égalité selon lequel « tous les usagers doivent être traités sans discrimination ni avantage ».

Des différences de traitement, une catégorisation de la clientèle par les *Intermédiaires*

Les premières études exploratoires n'avaient pas été représentatives. Nous y avons observé un phénomène plus ponctuel que d'ordre général : le traitement différencié de la clientèle. Tous les *Intermédiaires* que nous avons rencontrés, à leur échelle, mettent en place à leur discrétion et avec leur critère de jugement, une catégorisation de la clientèle qu'ils ont eux-mêmes construite. Elle leur permet de trouver le traitement et le comportement approprié à la situation qu'ils rencontrent. Ce phénomène s'explique par l'absence de trame procédurale dans les actions de travail et le traitement au quotidien de la clientèle. Au téléphone comme en face à face, l'agent est amené à décider par lui-même et selon son libre-arbitre.

« Ici, on n'a pas de trame de contact, c'est "free-style" ! D'ailleurs, tous les ans, on fait des enquêtes de satisfaction et nos interlocuteurs sont satisfaits. » ;

« Ici, on laisse de la liberté dans le guidage de l'entretien, il n'y pas de "trame d'entretien », et d'ailleurs, nous, on n'a rien à placer... Même s'il y a des primes, elles ne sont que variables et annuelles. »⁴¹³

Dès lors, on a pu observer, lors de notre passage en boutique, une différence entre agents dans le traitement de la clientèle. Pour un poste *a priori* identique, leurs missions ont des nuances. L'exemple ci-dessus montre aussi que le client doit parfois insister pour satisfaire son besoin de renseignements. Le « service-client est aussi là parfois pour « dépanner » :

Conseiller : « Ici, c'est du conseil en produit, on n'est pas spécialiste en facturation, il faut appeler. »

Client : « vous êtes sûr ? »

⁴¹³ Entretien avec une conseillère du centre d'appels d'EDF à Clermont-Ferrand.

Conseiller : « oui, il faut appeler...comme je vous l'ai déjà dit 3 fois... »

Client : « mais...vous ne pouvez vraiment pas regarder ? »

Conseiller : « Si...mais bon... je ne suis pas spécialiste... » (Le conseiller finit par regarder peu après la facture et les mensualisations avec le client)⁴¹⁴

Une partie de l'activité est liée au jugement qu'il peut être fait des clients. Dans les faits, il y a une différence de traitement de la clientèle en difficultés de paiement :

« J'ai eu le cas du client avec une dette de 2400 euros qui va demander une aide juste pour être rétabli mais en réalité, il s'en fout, il profite du système ! J'ai d'ailleurs eu un autre cas similaire d'un client avec 8000 euros de dettes. » ;

« Certaines personnes abusent, elles viennent avec le portable dernier cri et demandent un délai de paiement, moi je refuse... »⁴¹⁵

A ce propos, les acteurs locaux dans l'action de la solidarité proposent souvent leur propre catégorisation. Nous y reviendrons dans les paragraphes suivants. Enfin, malgré le jugement naissant chez les *Intermédiaires* du social envers les clients, il coexiste avec un dilemme éthique :

« Ici, on n'a pas la pression de faire du chiffre, du chiffre. Je sais qu'ailleurs ça existe. Moi je suis partisan de la qualité ! » ; « On fait de la solidarité, mais on est là pour aussi récupérer de l'argent. » ;

« De l'autre coté (CRC), on impose la mensualisation...mais on marche sur la tête ! C'est que du commercial, ils veulent juste vendre. Ici, on voit la dette et on voit qu'il y a un truc qui ne colle pas... »⁴¹⁶

Les éléments ici rapportés par les acteurs de terrain nous amènent à distinguer quelques idéal-types de clientèles. Nous verrons qu'ils sont précieux pour retravailler plus tard sur les catégories d'*Intermédiaires* et sur les éléments liés à la réputation.

La multiplicité des postures et des profils de clients : typologie de la clientèle

Ainsi, les premiers retours de nos terrains nous ont permis de prendre toute la mesure de la diversité des actions et des stratégies des clients. Leur histoire de vie et leur idiosyncrasie donnent lieu, dans les observations et l'écoute de leur discours face à un *Intermédiaire* que nous avons pu faire, à un éventail très hétéroclite d'attitudes face à des difficultés en matière d'énergie. Ainsi, un des acteurs avec lequel nous nous sommes entretenus dit :

« Il y a selon moi plusieurs typologies de gens avec lesquels nous avons des contacts dans notre pôle solidarité : les négligents qui n'ouvrent leurs courriers qu'une fois par mois..., les précaires, qui ont toujours un budget "limite", ceux qui se réveillent tardivement, ceux qui attendent leurs allocations de retraite ou de RSA, les joueurs qui font les coquins avec nous et le système, les hargneux qui ne sont pas les plus évidents à gérer... » ;

« On peut y rajouter une composante culturelle, certaines personnes pensent "je ne vais pas voir l'assistance sociale et demander....car je ne veux pas me montrer" et ne demandent pas du tout, tandis que d'autres demandent systématiquement ! »⁴¹⁷

Cette multiplicité de postures des clients en difficulté aboutit à une catégorisation des clients suivant cinq grands types de clientèle. Cette typologie implicite se fonde de fait sur les représentations qu'ont les acteurs *Intermédiaires* de la clientèle de leur territoire. Elle se fonde sur le principe que ceux-ci ont par eux-mêmes opéré une comparaison empirique, et des

⁴¹⁴ Observation et recueil à la boutique EDF de Barbès dans le 18^{ème} arrondissement.

⁴¹⁵ Entretien avec une conseillère solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁴¹⁶ Entretien avec une conseillère du pôle solidarité d'EDF au centre d'appels de Nanterre.

⁴¹⁷ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF basé à Nanterre.

agrégations en groupes sociaux relativement homogènes, parmi les individus et des collectifs qu'ils ont observés.⁴¹⁸

Type 1 : les « passifs », ceux qui restent inactifs face à leur dette, qui se cloîtent et sont résignés vis-à-vis d'EDF. Le paiement est très hypothétique, la coupure très probable ;

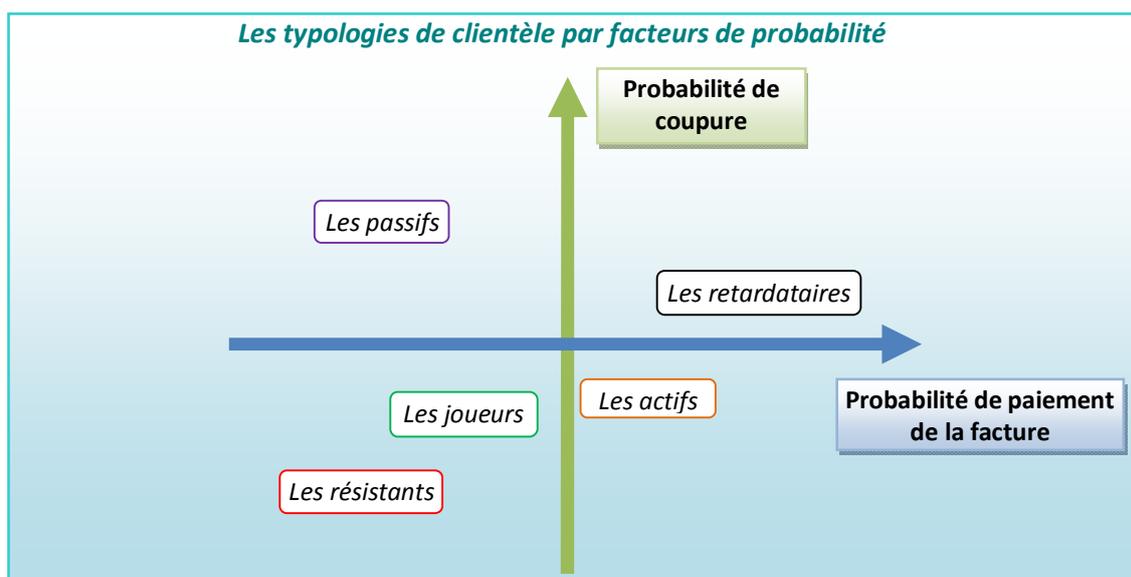
Type 2 : les « actifs », ceux qui agissent vis-à-vis d'EDF et qui demandent des aides aux travailleurs sociaux. Le paiement se fait au moins en partie, la coupure est peu probable ;

Type 3 : les « résistants », ceux qui réagissent et qui se rebellent. Ils rentrent en résistance active vis-à-vis d'EDF. Le paiement est assez peu probable, la coupure est très peu probable ;

Type 4 : les « retardataires », ceux qui mettent du temps à payer car ils n'ont pas le choix. Le paiement est très probable, la coupure est possible à moyen terme si rien n'est fait ;

Type 5 : les « joueurs », ceux qui rusent avec les règles et qui s'amuse du système. Le paiement ne se fait pas, la coupure est assez peu probable et sur une longue échéance.

Les cinq types dégagés ordonnent des modes d'adaptation et des styles de vie individuels que peuvent présenter certains groupes sociaux. Cette typologie se rapproche par ailleurs de celle établit par Merton.⁴¹⁹ *A priori*, la probabilité de coupure devrait être en corrélation directe avec la probabilité de paiement de la facture d'énergie. Pourtant, dans les faits, la réalité est plus complexe. On s'aperçoit que les capacités de nuisance de telle ou telle type de clientèle sur la réputation augmente ou diminue les probabilités de coupure et de paiement des factures. Aussi, la variable réputationnelle ainsi que les capitaux (social et culturel) sont les variables des clients qui permettent d'expliquer les différences de traitement de la part des *Intermédiaires*.



⁴¹⁸ Jean-Pierre Gremy et Marie-Joëlle Le Moan, « Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales », *Informatique et sciences humaines*, n° 35, 1977.

⁴¹⁹ Il a établi une typologie découlant de l'adaptation des individus dans une société : conformisme, innovation, ritualisme, évasion, rébellion. Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, 1997.

Les procédures et autres cadres légaux traitent habituellement du type 2 quand il parle de politique de solidarité. La mise en perspective de l'existence d'une typologie de clients nous permet la prise en compte de la majorité « apparemment silencieuse ». ⁴²⁰ Elle est certes composée de clients en difficulté de paiement mais elle est parfois très influente en termes de réputations. ⁴²¹ Entre un client « actif » de type 2, un client « résistant » de type 3 et un client « retardataire » de type 4, qui fera le *sit-in* ⁴²² devant une boutique EDF ? Une lettre à UFC-que choisir ? Ou un individu parlera en mal à son entourage de son fournisseur d'énergie ? Une chose est sûre, les catégories de la clientèle particulière sont poreuses et en mouvement. Cette thèse nécessite que l'on prenne en compte tous les clients particuliers et pas seulement les précaires de l'énergie pour avoir un panorama suffisamment exhaustif des actions des *Intermédiaires* et qui touchent aux réputations d'un territoire.

6. *Les Intermédiaires, un constat sociologique*

Au même titre que pour les clients, « précaires » ou « normaux », il est nécessaire de détailler l'ensemble des cinq acteurs *Intermédiaires* que nous avons choisis mais aussi d'exposer les liens formels et plus informels qui existent entre eux.

Réseaux professionnels et réseaux personnels entre les clients et EDF : circulation des ressources sociales hétérogènes sur un territoire

Lorsque l'on a commencé à observer les acteurs présents sur un territoire, il est apparu qu'en matière de solidarité et au regard de nos observations, certains acteurs étaient proactifs en matière de réputation : les clients précaires ou EDF, d'autres étaient plus passifs : les clients classiques, et d'autres, même s'ils n'étaient pas émetteurs de réputation, avaient des rôles fondamentaux d'amplification ou de liaison des informations, nos *Intermédiaires*.

« Ici, au PIMMS, c'est 50 % de lien social, 50 % de réels problèmes à résoudre. Nous, on a un rôle de facilitateur entre les deux, on fait la gymnastique entre les deux mondes : le social avec les gens et le privé (EDF, son correspondant). » ⁴²³

« On a totalement réinventé notre organisation, entre la création du pôle de solidarité et les fermetures d'agences, les modes de relations avec la clientèle ont bien changé. Il y a une vraie nécessité à ne pas se retrouver trop éloigné du terrain, on cherche à créer de nouveaux liens de médiation. » ⁴²⁴

C'est à partir de ce constat que nous avons décidé de travailler sur cette population qui nous amène à mieux comprendre les mouvements micro-macro. Sur un territoire, les ressources sociales que nous avons pu observer sont bien davantage les réseaux professionnels que les réseaux personnels, non pas qu'ils soient insignifiants mais plutôt parce qu'ils sont plus

⁴²⁰ Celle-ci est peu ou pas considérée dans les actions d'EDF qui visent à prévenir la précarité énergétique.

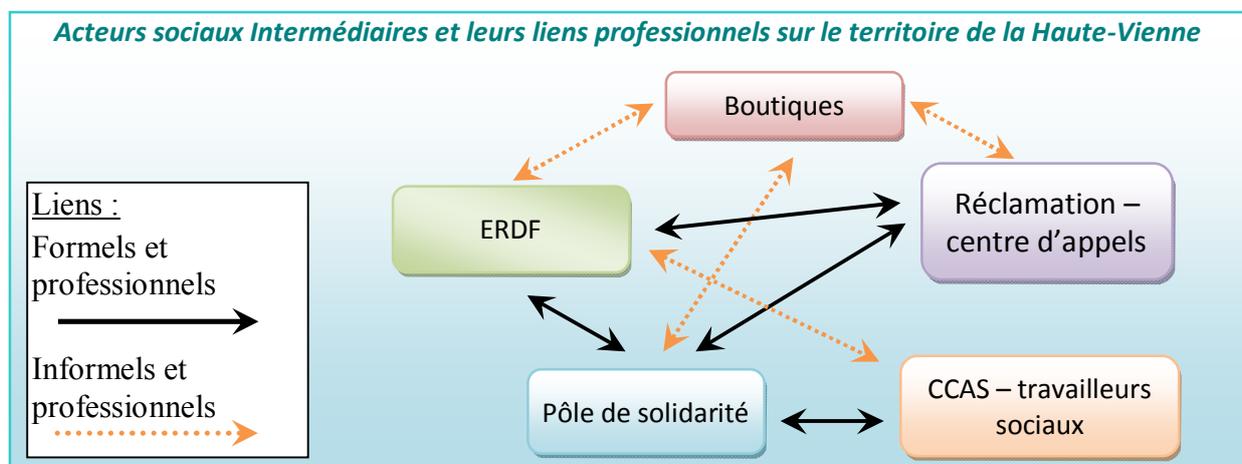
⁴²¹ Nous traiterons de cela dans notre dernier chapitre.

⁴²² Il s'agit de montrer son mécontentement en réalisant une manifestation assise et immobile pour interpeller l'opinion.

⁴²³ Entretien avec la directrice du PIMMS d'Antony dans le 92.

⁴²⁴ Entretien avec un agent EDF chargé de projet dans la Direction Développement Durable.

difficiles à observer et à ressortir lors des entretiens. Autour d'EDF et de la localité, voici donc une représentation partielle du contexte où les *Intermédiaires* aident à la compréhension entre des mondes, entre les clients et l'entreprise.



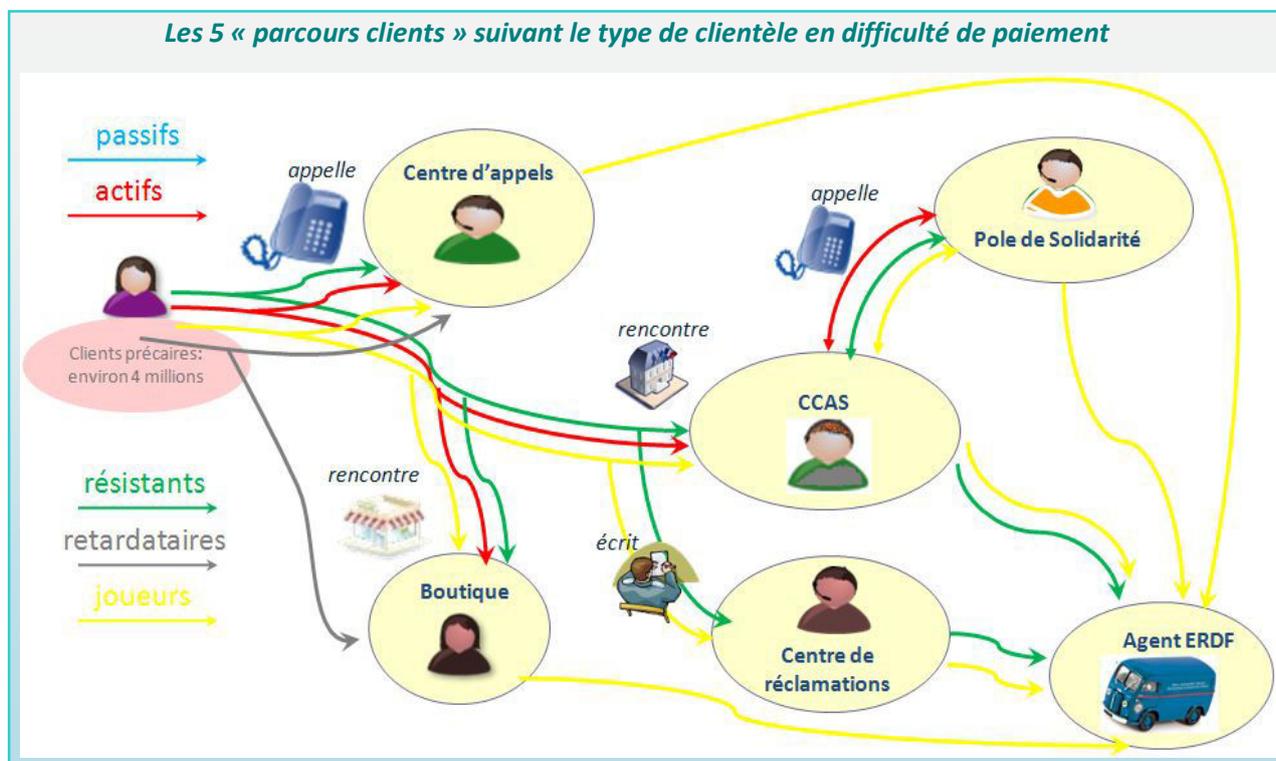
Il nous appartiendra, dans cette thèse, de davantage ressortir du cadre de relations entre *Intermédiaires* qui nous donne pour le moment le seul choix de relations entre le « formel et professionnel » et l'« informel et professionnel ». Aussi, le schéma ci-dessus devra être enrichi par des informations complémentaires de terrain. L'existence d'un « informel et personnel » peut, en effet, revêtir de la pertinence pour les acteurs *Intermédiaires* de la solidarité pour réaliser au mieux leur mission tacite d'acteurs dans l'action autour des réputations.

Quelques idéal-types des parcours clients en situation d'impayés et de potentielle coupure

Dans le chapitre 3.5, nous avons décrit un parcours suivant un processus formalisé qui amène un certain nombre d'*Intermédiaires* à entrer en contact avec la clientèle. Cependant, nous pouvons *a priori* déjà décrire cinq autres idéal-types de parcours clients pour la clientèle des particuliers en difficulté de paiement, voire en voie de coupure d'énergie. Ces cinq idéal-types de parcours clients sont en concordance avec les cinq types de clients que nous avons décrites dans la sous-partie précédente, à savoir : les « passifs », les « actifs », les « résistants », les « retardataires » et les « joueurs ».

Pour les « passifs », le parcours client est très simplifié puisque cette typologie de client ne fait pas appel aux *Intermédiaires*. Pour les « actifs », quant à eux, l'élément central du parcours reste la relation avec les travailleurs sociaux du CCAS. Pour ce qui est des « résistants », la résistance, même si elle reste dans le cadre formel de l'organisation et des procédures, amène cette typologie à aller vers les réclamations et les révoltes, y compris en portant atteinte à la réputation sociale d'EDF, afin de faire valoir son « supposé » bon droit. En cas de situation d'impayés, les « retardataires » ne seront concernés que par les premières démarches de contact

avec EDF : la boutique ou le centre d'appels. Enfin, les « joueurs » usent de toutes les opportunités organisationnelles qu'ils peuvent saisir afin d'échapper à la coupure. Ils utilisent tous les registres et tous les intervenants à tout instant. Chacun des *Intermédiaires* peut être amené à contacter l'agent ERDF en charge de la coupure. Tous les *Intermédiaires* peuvent être potentiellement « court-circuités » dans le parcours de ce client particulier « joueur ».



Les cinq Intermédiaires : leurs histoires, leurs acteurs, leurs missions et leurs tâches :

- L'Intermédiaire « boutique EDF »

Sur notre terrain d'étude, la boutique EDF de Limoges est un lieu chargé d'histoires puisqu'elle existe, dans les mêmes locaux, depuis les années 1950. De la « fée électricité » à l'énergie du « développement durable », les successives stratégies d'EDF y ont été appliquées. Ce lieu a donc subi de régulières rénovations au fil de la modernisation des pratiques commerciales. La dernière en date se nomme la boutique « Bleu Ciel », elle est dite « nouveau concept ». Ce lieu était un maillon de la stratégie d'Henri Proglio, ancien PDG d'EDF, pour le développement d'EDF dans un marché ouvert en France. La boutique « EDF Bleu Ciel » se situe en plein centre-ville de Limoges et elle est donc, comme partout en France, implantée dans une zone urbaine à forte densité de population. Ce lieu, qui se veut « agréable et technologique », accueille les consommateurs pour qu'ils puissent bénéficier de conseils.



425



Le concept de la boutique EDF a énormément évolué au cours des dix dernières années. Ce lieu de rencontre entre le client et l'entreprise se trouve de moins en moins dans les zones à forte population mais davantage en centres-villes et dans les zones commerciales. Le nombre d'agences a d'ailleurs significativement diminué et ces dernières ont subi, ces dernières années, un réaménagement de l'espace et du code couleur faisant étrangement penser aux boutiques du plus grand opérateur historique spécialisé dans la téléphonie, Orange.

Nous avons rencontré, observé et interviewé de nombreuses personnes de la boutique limougeaude mais, pour compléter nos observations, nous avons également eu l'opportunité d'intervenir dans d'autres boutiques « EDF Bleu Ciel » comme celles de Clermont-Ferrand, Tours et Barbès à Paris. La boutique, qui reste intégrée au pôle commercial d'EDF, a en son sein deux postes attribués aux acteurs de cette organisation. Il y a d'abord un « animateur boutique » qui est en charge de l'animation de son équipe et des points journaliers et hebdomadaires. Il motive son équipe autour des objectifs qui sont donnés par le pôle commercial régional en charge de la stratégie commerciale sur la zone géographique mais en lien avec la direction commerciale du siège parisien.⁴²⁶ Son statut d'animateur n'en fait

⁴²⁵ Boutique EDF à Limoges en 1960, photo des archives EDF à Blois. D'autres photos en 2015 sont en annexe 17.

⁴²⁶ Pour rappel, ils sont au nombre de huit en France.

pourtant pas un manager ou un responsable car il n'a aucun pouvoir de contrôle ou de sanctions sur les agents qu'il anime. Cependant, l'animateur montre l'exemple et rappelle les objectifs de vente. Il est aussi là pour créer du lien, de la cohésion et de la solidarité entre tous les agents d'une boutique. Ces agents sont des conseillers EDF. Ce second poste en boutique a pour mission principale d'orienter sur les services EDF ainsi que de vendre de nouveaux produits aux clients. Le nombre fluctue mais on compte en permanence entre cinq et dix conseillers dans la boutique. L'animateur peut devenir ponctuellement conseiller pour « montrer qu'il soutient son équipe », de la même façon qu'en cas d'absence de l'animateur, on trouve un animateur de substitution parmi les conseillers. On distinguera trois postes différents dans l'activité possible d'un conseiller d'une boutique. Le premier des postes est l'accueil des clients au comptoir d'accueil. Ce lieu met en scène l'animateur de la boutique ou un conseiller lors du premier contact avec le client. Ce dernier sera rapidement orienté vers l'espace attente composé de canapés confortables, vers les offres proposées sur un mur tapissé de prospectus ludiques, ou vers la borne interactive. Les trois millions de contacts annuels en boutique d'EDF⁴²⁷ peuvent ensuite déboucher, après attente, sur un second poste, celui du « bureau » qui est le lieu du traitement spécifique du client. Trois espaces isolés du reste de la boutique permettront d'avoir un entretien privilégié avec les clients. Lieu d'intensification commerciale, le conseiller EDF répond aux demandes et réoriente ensuite les clients sur d'autres produits et services, notamment ceux qui concernent l'efficacité énergétique. On prend ici le temps pour formuler dans son intégralité un argumentaire de vente dans une atmosphère plus feutrée. Enfin, un dernier poste cible les clients propriétaires, c'est celui du bureau « projet habitat ». Dans cet espace moins isolé et plus visible de l'ensemble des clients, même de ceux qui sont en attente, le but premier est d'accompagner les clients vers des solutions complètes de rénovation de l'habitat. Les clients propriétaires ont ici rendez-vous parce qu'ils ont été démarchés par un cabinet extérieur. Plus que la simple évaluation des problématiques énergétiques du projet du propriétaire, le conseiller met ici en contact le client avec des partenaires professionnels du bâtiment et répond à ses questions durant une heure environ. Enfin, notons qu'il existe une mission attribuée au conseiller clientèle d'EDF, celle du traitement en « back-office » des dossiers des clients qu'il a reçus. Quelques heures lui sont attribuées par semaine pour qu'il puisse relancer, suivre ou réorienter les clients qu'il a reçus dans son espace « bureau » mais également dans l'espace « projet habitat ».⁴²⁸

⁴²⁷ www.actionco.fr

⁴²⁸ Selon le journal *Les Échos* en janvier 2017, EDF a décidé de fermer l'ensemble de ses boutiques encore réparties sur l'ensemble du territoire d'ici à 2019. FO Énergie a alors dénoncé "un virage important concernant l'avenir du service public républicain" chez l'électricien. La fermeture du réseau impactera à terme près de 420 agents.

- L'Intermédiaire « pôle réclamation - centre d'appels »

Le pôle réclamation est situé en périphérie de la ville de Limoges et il est intégré dans le centre d'appels de la région Grand Est. En règle générale, cette entité « réclamation » est en réalité présente dans chacun des centres d'appels de l'entreprise EDF. Elle fait intégralement partie de son organisation. Le lien entre le centre d'appels et l'un de ces services, la réclamation, est, par conséquent, très fort. Le management et les conseillers clientèles, les deux postes existant dans le service réclamation, sont systématiquement des transfuges du centre d'appels. Cette mobilité interne est possible lorsque les agents atteignent un niveau de maîtrise relativement important sur l'ensemble des tâches du centre d'appels, qu'ils connaissent l'ensemble des parties prenantes et surtout s'ils le souhaitent.



La présence de ce service est inhérente à l'existence d'une relation avec des usagers puis une clientèle. Cependant, de l'aveu-même des agents que nous avons rencontrés, le service comprend un nombre de plus en plus important d'individus car il est « essentiel dans la relation avec les clientèles particulières qui font des réclamations » et qui « ont un rôle très important dans la stratégie de communication et vecteur d'image de l'entreprise dans un monde concurrentiel ».⁴²⁹

La communication ici est essentiellement écrite et doit faire l'économie de la parole. Les clients insatisfaits du traitement de leurs demandes ont la possibilité d'écrire un courrier à EDF pour exprimer leur courroux.⁴³⁰ L'entité chargée de centraliser⁴³¹ puis de scanner les réclamations au niveau national redistribue toutes les réclamations aux entités locales qui sont alors en charge d'y répondre de la meilleure des manières pour que le client puisse être de nouveau satisfait de son fournisseur d'énergie. Les moyens d'échange en ligne, que peuvent dorénavant utiliser le client, se sont récemment étendus comme le montre l'écran ci-dessous.

⁴²⁹ Propos tenus par le directeur du centre d'appels de Limoges.

⁴³⁰ On entrevoit déjà qu'un certain nombre de clients précaires, dont l'accès à l'écrit ou à l'informatique est plus délicat, n'utiliseront pas majoritairement cet *Intermédiaire* et privilégieront les *Intermédiaires* pouvant créer une relation personnalisée et en face à face.

⁴³¹ Le particulier peut alors utiliser la voie du courrier : EDF SERVICE CONSOMMATEURS, TSA 20021, 41975 BLOIS CEDEX 9 ; ou celle d'internet : <https://particuliers.edf.com/faire-une-reclamation-209896.html>

Je consulte la FAQ

Je choisis mon moyen de contact

 <p>FAQ</p>  <p>Je consulte les questions les plus fréquentes</p>	 <p>Formulaire en ligne</p>  <p>Je peux adresser ma réclamation par mail (24h/24 et 7j/7)</p> <p>Accéder</p>	 <p>T'Chat</p>  <p>Je dialogue en direct avec un conseiller dédié par T'Chat</p> <p>Accéder</p>	 <p>Rappel automatique</p>  <p>Je me fais rappeler par un conseiller (du lundi au samedi de 8h à 20h30)</p> <p>Accéder</p>	 <p>Téléphone</p>  <p>J'appelle un conseiller (du lundi au samedi de 8h à 21h)</p> <p>Accéder</p>
---	--	---	--	---

432

Pour EDF, qui enregistre vingt-sept millions de contacts téléphoniques par an, les réclamations n'en représentent qu'une proportion infime. Le traitement n'est pas trop cadencé, les clients ont un contact long et privilégié avec leur conseiller puisque celui-ci peut très facilement leur accorder un créneau de 30 minutes à 1 heure pour répondre à leur demande alors que le traitement en centre d'appels doit se faire en quelques minutes, sous peine de se faire rappeler à l'ordre par le manager. Ici, l'agent prend le temps de traiter le dossier dans son intégralité par le biais d'une formalisation écrite adressée au client mais aussi grâce à des tentatives, toujours répétées, de mise en relation par téléphone.⁴³³ Le qualitatif prime ici sur le quantitatif. Chaque conseiller rencontré exprime son plaisir « d'avoir le temps de bien faire » et son envie de « rétablir une relation harmonieuse entre EDF et le client ». Les dossiers peuvent être complexes et ils nécessitent, de ce fait, une maîtrise du langage écrit et un sens rédactionnel. Les conseillers du pôle réclamation que nous avons pu rencontrer sont en général davantage diplômés que ceux du centre d'appels et ils apprécient le contact téléphonique nécessitant une formulation « sans filet ». Chaque client fait l'objet d'une réponse spécifique qui aboutit régulièrement à un geste commercial de la part de l'entreprise.

- L'Intermédiaire « ERDF »

L'entreprise ERDF est une société anonyme, filiale à 100 % d'EDF, qui a été créée le 1er janvier 2008. Elle est née en raison d'un ensemble de nouvelles directives européennes favorisant une mise en concurrence, au niveau européen, du secteur de l'énergie et provoquant la scission des activités d'EDF : d'un côté, la distribution d'électricité (ERDF), le transport d'électricité (RTE) et, de l'autre, les activités de production et de commercialisation de l'électricité (EDF). Cette entreprise est l'opérateur industriel de concession qui doit garantir un accès sans discrimination au réseau, de façon objective et transparente dans les territoires (plus de 1000 sites sur tous les départements).⁴³⁴ ERDF doit aussi maintenir l'exploitation et le

⁴³² Site EDF, onglet « Réclamation ».

⁴³³ On trouvera deux courriers de réclamations formalisés par des clients en annexe 18.

⁴³⁴ www.erfdistribution.fr/Cahier_des_charges_des_concessions

patrimoine et elle assure également des missions de service public. De très nombreux acteurs de cette structure mettent cet élément en avant avec une certaine fierté lors des discussions informelles qu'ils peuvent avoir avec des personnes extérieures à leur organisation.

De très nombreux acteurs et fonctions existent chez ERDF, et ils représentent environ 40.000 agents en France. Ils trouvent leur place dans vingt-cinq directions régionales. Ces structures sont pertinentes en ce qu'elles montrent la proximité que souhaite garder l'entreprise depuis 2007 avec la clientèle,⁴³⁵ l'absence de distinction entre les clients,⁴³⁶ tout autant que le statut qui reste public. Signataire d'un contrat de service public avec l'État, ERDF est, en quelque sorte, l'acteur légitimant la proximité d'EDF avec le terrain. Son rôle d'interface, et donc d'*Intermédiaire*, entre la clientèle et sa maison mère EDF est, de fait, particulièrement intéressant à étudier. Nous avons rencontré de nombreux acteurs de cette entité tels que des managers d'ERDF, des agents en charge de la politique sociale d'ERDF (correspondant solidarité, agent local chargé des liens avec les assistantes sociales, syndicalistes, etc.) mais nous faisons ici le choix de considérer en priorité les acteurs qui sont dans un contact direct avec les clients : les agents de terrain et d'intervention. Ces derniers sont les seuls conducteurs à avoir hérité des « voitures bleues »,⁴³⁷ emblèmes symboliques forts de l'entreprise publique sur les territoires. L'engagement et la proximité des professionnels d'ERDF sont, à ce titre, régulièrement mis en avant, comme lors de campagne de publicité télévisuelle de 2011.



Un agent d'intervention peut avoir une multitude de tâches à réaliser autour de ses missions premières de service public. Il a notamment à raccorder les habitations en électricité mais aussi à les couper. Il peut aussi faire les relevés de compteur, effectuer des changements de compteur ou de disjoncteur et, enfin, résoudre différentes pannes sur la ligne.

Plus récemment, ERDF a retravaillé son logo, son identité visuelle et a même changé son nom en ENEDIS,⁴³⁸ pour se détacher un peu plus de sa maison-mère EDF. Ainsi, le logo d'ERDF

⁴³⁵ Les agents ont la responsabilité de couper ou rétablir le courant et d'accompagner la rénovation urbaine.

⁴³⁶ Elle a le devoir de garantir un accès sans distinction à l'électricité pour tous les usagers du réseau (personne physique ou morale) qui souhaite raccorder son installation électrique intérieure au réseau de distribution pour disposer de l'électricité) quel que soit le fournisseur d'électricité choisi. Elle a la responsabilité de rétablir le fonctionnement du réseau au plus vite après des aléas climatiques (ex : en 2010 après la tempête Xynthia, etc.), dépannage 24h/24, 7j/7, etc.

⁴³⁷ Voir l'annexe 43 sur « La voiture bleue ».

⁴³⁸ Voir l'annexe 19 qui introduit l'article du Monde.fr : «Oubliez ERDF, la filiale d'EDF se renomme Enedis».

que l'entreprise partageait avec de multiples similitudes graphiques avec EDF a laissé place à un logo lui permettant, selon elle, de « réaffirmer ainsi ses valeurs : sens de l'engagement, sens du service, sens du client, projetant résolument ERDF vers l'avenir. »⁴³⁹



- L'Intermédiaire « pôle de solidarité EDF »

Cet intermédiaire a été largement présenté dans les chapitres 2.6 et 3.6, nous ne ferons ici qu'un résumé des éléments déjà rapportés pour introduire notre *Intermédiaire*.

SOLIDARITE

Au cœur du Pôle Solidarité de Commerce Grand Centre

Au sein de la DCTS, le Pôle Solidarité assure, avec les acteurs sociaux du territoire, le traitement des dossiers d'aides des clients reconnus en difficulté. Focus sur cette équipe qui porte des enjeux et des valeurs fortes à EDF...

Pour réaliser leur mission, le Pôle Solidarité est composé de différents métiers et compétences; soit une trentaine de personnes réparties sur 8 sites: Conseillers Solidarité, Managers, Appuis Métier mais aussi Correspondants Solidarité. Ces derniers sont plus particulièrement en charge de développer des relations partenariales et d'informer les différents acteurs sociaux sur la politique et le dispositif Solidarité d'EDF.

« Nous le savons ! La lutte contre la précarité énergétique doit être menée sur de nombreux fronts et ses causes sont multiples », précise Sylvie Weill, Responsable Régionale Solidarité. « Voilà pourquoi les actions de solidarité

que nous poursuivons avec nos partenaires, revêtent des formes variées sur le territoire de Grand Centre. »

En effet, qu'il s'agisse de coaching énergie comme à Blois ou de formation des travailleurs sociaux à la Maîtrise de la Demande de l'Énergie (MDE) comme dernièrement avec le Conseil Général de la Haute-Vienne à Limoges, c'est en poursuivant sans relâche nos actions, menées grâce à l'engagement au quotidien des équipes solidarité, des différents services sociaux (conseils généraux, CCAS, DDASS, CAF, ASSEDIC...) et des associations caritatives partenaires (Fondation Abbé Pierre,...), que nous consoliderons encore



**Isabelle Lhuillery,
Conseiller Solidarité**

« Notre rôle consiste, avec l'aide des Assistantes Sociales, à « remettre le pied à l'étrier » aux clients en situation difficile. C'est effectivement valorisant de constater

qu'un client parvient, à nouveau, à respecter ses engagements et à se responsabiliser. Ceci est le résultat d'échanges stimulants et efficaces avec les Assistantes Sociales: on va dans le même sens, on est dans la même dynamique pour trouver ensemble des solutions pour aider nos clients... »

440

⁴³⁹ www.erdf.fr

Le pôle solidarité est le lieu où sont intégrés deux acteurs, groupés dans un idéal-type, que nous avons pu interroger longuement : le correspondant solidarité et le conseiller solidarité. Le correspondant solidarité est responsable du pôle et de ses conseillers. Ces acteurs, agents EDF souvent à proximité physique du centre d'appels, mettent en place, auprès des acteurs sociaux locaux, les actions de sensibilisation aux économies d'énergie à destination des publics fragiles et ils ont pour mission de faire appliquer la politique sociale de l'entreprise comme le TPN. Individus rémunérés par une organisation à but lucratif, EDF, ils doivent assumer les contradictions, voire les ambiguïtés identitaires, qui la caractérisent et travailler avec. En tant qu'agents de la septième entreprise française et soixante-dixième mondiale,⁴⁴¹ leur légitimité n'est pas si évidente aux yeux des acteurs sociaux, membres d'associations à but non-lucratif, parfois même bénévoles. Nous reparlerons de la légitimité que peuvent avoir les *Intermédiaires* auprès des parties prenantes avec lesquelles ils travaillent pour lutter contre les effets de la précarité énergétique et des coupures.⁴⁴²

Nous avons réalisé deux immersions d'une semaine dans ces pôles (Nanterre, Clermont-Ferrand) et interviewé de nombreux acteurs quand nous avons été dans notre phase exploratoire. En plus de jouer un rôle d'interface avec EDF et une partie de sa clientèle défavorisée, le pôle solidarité est traversé par des conflits de valeurs entre « l'esprit service public » et une nouvelle dimension plus commerciale. En préambule, et grâce aux entretiens et aux observations, nous avons pu noter l'ambivalence du rôle des acteurs de ce pôle lorsqu'ils retraduisent auprès des individus une politique de solidarité nationale à des contextes locaux. En effet, lorsque les injonctions qui leur sont données doivent tendre vers l'utilisation de messages standards pour tous,⁴⁴³ ils prennent le risque de rentrer en opposition avec la culture organisationnelle d'une partie prenante avec laquelle ils doivent travailler. Cette situation leur pose assurément un problème de positionnement pour le bon exercice de leur métier même si elle représente un intérêt direct pour notre étude. Ce pôle est sans cesse jugé par les parties prenantes « saillantes », celles qui peuvent potentiellement faire basculer l'opinion publique et que l'entreprise doit donc considérer en priorité (Igalens & Point, 2009, p. 32).

⁴⁴⁰ Extrait du journal interne du Pôle Commerce Grand Centre d'EDF dont nous avons un extrait en annexe 8.

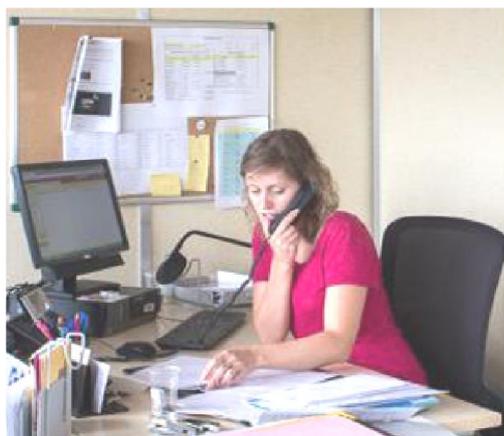
⁴⁴¹ En termes de chiffre d'affaires en 2013, « Classement 2013 des 500 plus grandes entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires » sur le site CNNMoney.com.

⁴⁴² Précarité énergétique : est en précarité énergétique une personne qui rencontre des difficultés particulières dans le cadre de son logement à disposer de la fourniture d'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires en raison notamment de l'inadaptation de ses ressources et conditions d'habitat (Rapport Pelletier, Grenelle - déc 2009).

⁴⁴³ Cf. bureaucratie mécaniste. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éd. d'Organisation, 1998.

- L'Intermédiaire « travailleurs sociaux »

Cet *Intermédiaire* est composé de deux populations d'assistantes sociales sur notre terrain d'études de la Haute-Vienne : les assistantes sociales de la mairie de Limoges (CCAS de Limoges) ainsi que les assistantes sociales du département que l'on retrouve dans vingt-neuf Maisons Du Département (MDD).⁴⁴⁴ Ces dernières sont très nombreuses et disséminées un peu partout dans le département car elles doivent assurer une accessibilité géographique et se trouver à quinze minutes maximum



pour chacun des administrés. Sur chaque site, des assistantes sociales, référents du Conseil général, peuvent potentiellement, mais pas exclusivement, informer et accompagner les clients particuliers en difficulté de paiement sur les questions d'énergie.⁴⁴⁵ Leur métier est ancien et reconnu de tous depuis le décret du 12 janvier 1932,⁴⁴⁶ que ce soit sur ce territoire spécifique ou sur le reste de l'État français. Cet acteur *Intermédiaire* a une multitude de tâches à réaliser telles que la prévention et la lutte contre les exclusions, l'enquête sociale ou encore l'accueil, l'information et l'orientation pour l'accès aux droits sociaux et à l'hébergement. Cependant, d'autres missions sont plus particulièrement en lien avec la précarité énergétique : l'aide légale et facultative et la médiation sociale concernent une clientèle démunie sur les questions énergétiques. Si l'interaction qu'elles peuvent avoir avec les clients particuliers d'EDF se déroule essentiellement en face à face, c'est à elles de jouer les *Intermédiaires* et d'appeler personnellement les agents en charge de la solidarité chez EDF, en présence, ou non, des clients concernés, pour demander un rétablissement de l'énergie ou des facilités de paiement. En effet, les clients particuliers n'ont pas toujours la possibilité ni l'information nécessaire pour le faire directement. Les liens locaux qui peuvent être établis entre les travailleurs sociaux du territoire et l'organisation EDF sont souvent très étroits. D'ailleurs, de nombreuses actions qui concernent le phénomène de la précarité énergétique sont réalisées et financées sous forme de partenariats. Sur le territoire de la Haute-Vienne « Les aventures d'Eco et Gaspillo » en témoignent. Cette opération de communication prend la forme d'expositions et de séminaires sur de nombreux CCAS du territoire. Elle arbore les deux logos du département et d'EDF.

⁴⁴⁴ Vous trouverez toutes les locations des MDD de la Haute-Vienne en annexe 20.

⁴⁴⁵ Le CCAS et les MDD ont déployé un éventail d'aides facultatives afin de répondre aux besoins que rencontre la population. Ils apportent des aides variées comme l'accompagnement social et budgétaire, des prêts, du microcrédit, des secours et des aides financières facultatives dans le cadre de différentes commissions, le paiement de titres de transport.

⁴⁴⁶ Le métier d'assistante sociale est né de la fusion, après la Grande Guerre, des métiers de visiteuse médicale et de surintendante. Cf. Françoise Blum « Regards sur les mutations du travail social au XX^e siècle », *Le Mouvement Social* 2/2002 (n° 199), pp. 83-94.



447

À la fois dans la préfecture de la Haute-Vienne et dans de petites localités, nous avons rencontré et interviewé de très nombreuses assistantes sociales qui travaillaient plus spécifiquement sur les aides aux clients démunis sur les questions d'énergie. Ce sujet est au cœur de notre thèse mais, pour ces professionnels du social, la question de l'augmentation des impayés d'énergie n'est qu'une des très nombreuses conséquences de la dégradation économique des ressources de populations fragilisées par la crise, au même titre que le surendettement, les difficultés de logement, les incidents bancaires, etc. Ces acteurs ont, de prime abord, insisté sur le fait que ces ménages en difficulté avaient l'obligation de prioriser le paiement des dépenses qui, du fait de l'insuffisance des ressources, ne peuvent être toutes honorées. Pour certains ménages, selon leurs dires, la téléphonie et l'internet prévalent sur les dépenses d'énergie et le loyer. Ils sont renvoyés vers cet *Intermédiaire* généralement en fin du processus de l'impayé pour qu'ils puissent monter un dossier FSL, se remettre en contact avec leurs fournisseurs d'énergie, mais aussi, avoir en face d'eux une oreille attentive à leurs situations empreintes de difficultés multiples.

⁴⁴⁷ Selon la plaquette éditée : « Au fil des aventures de nos deux héros Eco et Gaspillo, nous allons découvrir comment faire de nos maisons de véritables “maisons pour la Terre” en évitant les gaspillages, en supprimant nos mauvaises habitudes tout en optimisant le budget de la famille ».

D'autres acteurs périphériques à nos Intermédiaires

Sans négliger le rôle prépondérant que peuvent avoir d'autres acteurs situés entre EDF et les clients particuliers en situation d'impayés, nous ne présenterons ici, et de manière non-exhaustive, que quelques acteurs *Intermédiaires* complémentaires afin de montrer que notre étude de terrain s'inscrit dans un microcosme local bien plus large.

- Le syndicat d'électrification :

Au début du XX^e siècle, les communes françaises se sont vu confier la mission de service public de distribution de l'électricité sur les territoires. À l'origine de l'extension du réseau, surtout en zone rurale, les communes se sont regroupées en syndicats intercommunaux, puis parfois en syndicats dits « mixtes » pour gérer de manière coordonnée les institutions locales, à savoir : les communes, les communautés de communes et le département dans son ensemble. Ces syndicats, établissements publics locaux, ont vu leur importance croître ces dernières années avec la consolidation des programmes d'économie d'énergie dans les collectivités, ainsi qu'avec l'ouverture des marchés de commercialisation de l'électricité. Même si l'électricité est le cœur de métier d'origine des syndicats, ils peuvent étendre leurs missions au gaz et à l'eau.

Le Syndicat Énergies Haute-Vienne retient EDF

"Haute-Vienne : le SEHV retient Alterna et EDF"

Le Syndicat Énergies Haute-Vienne a attribué ses marchés de fourniture d'électricité à Alterna et EDF. Ce groupement de commandes fédère les besoins de 92 acheteurs publics, pour un volume de consommation annuel de 21 GWh (208 contrats).

"80% des collectivités qui étaient concernées" par l'échéance de la fin des TRV "ont fait confiance au SEHV pour coordonner ce marché public", s'est félicité Georges Dargentolle (photo), président du SEHV, qui en a souligné la nouveauté "pour les élus locaux."

"Les deux premiers lots (99% du marché) ont été attribués à EDF, et le troisième lot, concernant le périmètre de la régie de Saint Léonard de Noblat, a été attribué à Alterna Sorégies." Le gain est estimé à 430.000 euros par rapport aux tarifs réglementés, soit une économie moyenne d'environ 13%, le marché représentant initialement des dépenses de 3 millions d'euros annuels.

- Lot 1 (ex-tarifs jaunes et verts profilés) : 196 PDL, 16,58 GWh/an : EDF, gain de 13,6 % par rapport aux TRV ;

- Lot 2 (ex-tarifs verts télérelevés) : 7 PDL, 4,45 GWh/an : EDF, gain de 8,3 % par rapport aux TRV ;

- Lot 3 (ex-tarifs jaunes et verts profilés, périmètre RME) : 5 PDL, 0,28 GWh/an : Alterna Sorégies, gain de 12,7 % par rapport aux TRV.

Le 16 novembre 2015, énergie2007.fr

Nous avons interrogé par deux fois un acteur majeur de l'électricité sur le plan local : le directeur du syndicat d'électrification d'un département. Cette personne est en contact avec les élus, les agents ERDF, ainsi qu'avec d'autres distributeurs d'énergie depuis l'ouverture des marchés de l'énergie, en 2007. L'intérêt de ces entretiens tenait à la posture présumée du directeur de ce syndicat : un acteur local « faiseurs d'opinion » entre les élus, ici clients, et les fournisseurs d'énergie, de par sa position organisationnelle à l'entre-deux de différentes institutions et organisations. Le syndicat n'est pas seulement un intermédiaire de « réseau »

communicationnel, il est aussi un négociateur de contrats pour le compte des communes auprès des fournisseurs. Aussi, il joue maintenant le rôle d'autorité concédante des réseaux de distribution lorsqu'il négocie avec EDF les contrats de fourniture électrique des communes, signe ces mêmes contrats et, ensuite, veille à la bonne application des clauses. Récemment, ce rôle charnière a été mis en exergue dans le département comme le montre l'article ci-dessus.

- Le pôle central de la solidarité :

Avant de rencontrer les individus du territoire des pôles de solidarité, nous avons eu la chance de rencontrer les acteurs du pôle central de la solidarité d'EDF. Ces acteurs sont en lien direct avec les territoires et agrègent puis standardisent les différentes pratiques. L'un d'eux est la responsable de la politique solidarité de la région Île-de-France qui est aussi en charge de l'orientation stratégique de la politique sociale d'EDF dans son ensemble. Travaillant dans le quartier de la Défense, près de Paris, loin des personnes dont elle a la responsabilité, elle supervise, coordonne et structure le travail des différents pôles de solidarité de la région. Cette personne et les soixante-dix salariés dont elle a la charge étaient, jusqu'en début 2012, rattachés au pôle commercial de l'entreprise, mais une réorganisation a, depuis, réorienté tout le service solidarité vers la Direction des Collectivités territoriales (DCT). La deuxième personne que nous avons rencontrée, la chargée de communication de la politique sociale d'EDF, travaille en lien direct avec cette responsable. Elle assiste la responsable et elle est chargée d'animer les partenariats, par exemple celui avec Sipperec⁴⁴⁸ (Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour l'électricité et les réseaux de communication), l'autorité concédante, et de faire connaître les actions sociales⁴⁴⁹ auprès des parties prenantes telles que l'ANAH (l'Agence Nationale de l'Habitat). Sa responsable déclare au sujet de cette mission :

« Avant, nous ne faisons que des actions sociales pour les clients, maintenant, il est temps que cela se sache et que l'on communique dessus ! »

- Les acteurs PIMMS :

Les PIMMS (Point Information Médiation Multi Services) sont nés en 1995, à Lyon, de la volonté commune d'entreprises assurant des missions de service public (EDF, SNCF, La Poste, etc...) de créer des structures de proximité au service de la population. Lieux d'accueil ouverts à tous, ils sont destinés à faciliter l'utilisation de l'ensemble des services au public. Ils mutualisent l'offre de services d'opérateurs privés et l'adaptent aux besoins locaux. Outils du

⁴⁴⁸ SIPPAREC regroupe 80 communes et 3,3 millions d'habitants autour de Paris sur la compétence « électricité ». Elle est la plus importante autorité concédante en matière d'électricité par le nombre de clients et le volume d'électricité consommé.

⁴⁴⁹ Par exemple le programme « Habitez mieux » a pour but d'aider les propriétaires occupants à améliorer leur logement par des travaux de rénovation thermique.

territoire pour la cohésion sociale, les PIMMS sont un lieu de rencontre en face à face, de médiation sur des sujets concrets et quotidiens, entre les services publics et les habitants. Les PIMMS, réseau de plus de 50 centres organisés sous forme d'associations, sont le résultat dit « innovant » d'un partenariat original entre des sphères *a priori* inconciliables, entre d'un côté, des entreprises assumant des missions de service public, de l'autre, la ville et les collectivités territoriales, l'État et les habitants. Le développement des PIMMS s'explique par la fermeture de nombreuses boutiques de proximité EDF et de l'application de sa nouvelle politique sociale et donc de la redéfinition des missions prioritaires d'EDF auprès de son public.

Parmi les acteurs de cette association, nous nous sommes entretenus, dans nos terrains exploratoires, avec deux directeurs (Antony et Évry) ainsi qu'avec une conseillère (Antony). D'ailleurs, ce dernier interlocuteur « profite » de ce tremplin professionnel pour parfaire son expérience dans la « prévention des difficultés ».⁴⁵⁰ En Haute-Vienne, nous avons également pu rencontrer le responsable d'un PIMMS d'une petite localité, celle d'Ambazac. Ce PIMMS a la particularité d'être rural, comparé aux autres que nous avons visités. Les acteurs des PIMMS informent, conseillent, accompagnent et aident à la résolution des conflits liés à la vie quotidienne, notamment lorsque les clients d'EDF sont en situation d'impayés. Ils sont des médiateurs locaux dans le recouvrement des factures et, de fait, des acteurs importants pour notre recherche sur la perception et le jugement de la réputation sociale d'EDF par les clients.

- Le pôle développement durable :

Cette entité de l'entreprise se propose de travailler sur la politique sociétale dans son sens large au niveau du groupe EDF. La politique sociale est une composante de la politique sociétale. Son activité se compose de trois missions. En premier lieu, elle est chargée d'assurer l'accès à l'énergie, que ce soit en France ou à l'étranger, en luttant notamment contre la précarité énergétique. Ensuite, elle vise à développer et à renforcer les liens de proximité dans les territoires. Cet objectif est illustré par la mise en place de la politique d'insertion professionnelle avec des associations, ou bien encore l'achat en filière locale et responsable. Enfin, la dernière contribution de cette entité est la sensibilisation des parties prenantes au dialogue sur le développement durable. C'est ce dernier élément qui, dans cette organisation, éloigne sémantiquement les entités en charge du social et les entités en charge du sociétal.

Nous nous sommes ici entretenus avec un des responsables de la Direction Développement Durable (DDD) d'EDF qui travaille, en priorité, sur les deux premiers axes que nous avons précédemment exposés. L'enjeu de cet entretien était de recueillir des données de cadrage sur

⁴⁵⁰ www.pimms.org/

la politique sociale de l'entreprise. Les acteurs de ce pôle construisent des actions à un niveau hiérarchique relativement important et dans un esprit prospectif. Cet entretien a donc été un complément adapté à nos terrains d'immersion plus proches de la clientèle.

- Les associations ONG :

Pour clôturer notre présentation non-exhaustive des acteurs périphériques de notre étude, il convient d'introduire les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) que nous avons pu rencontrer sur les territoires. Les ONG ont un rôle fondamental dans le traitement concret de la précarité énergétique auprès des particuliers. EDF, dans le département de la Haute-Vienne, travaille en priorité avec des acteurs présents à l'échelle nationale même s'il peut exister d'autres liens avec d'autres ONG sur un territoire localisé. Nous avons fait différentes observations et mené différents entretiens, que ce soit sur une dimension exploratoire ou plus approfondie, avec des acteurs du Secours Populaire et du Secours Catholique. La Croix Rouge, troisième grande ONG avec laquelle EDF a créé un partenariat national de long terme, n'a pas fait l'objet d'une attention particulière sur le territoire. En revanche, nous avons pu nous apercevoir que des liens étaient créés localement avec des ONG mais qu'ils ne faisaient pourtant pas l'objet d'un partenariat explicite au niveau national. C'est notamment le cas avec les "Restos du Cœur" ou encore "ATD Quart Monde", des ONG d'échelle nationale, mais aussi d'autres organisations plus modestes ou n'agissant que sur des actions locales très restreintes.

7. L'approche empirique du terrain

Les entretiens formels se sont réalisés selon une approche semi-directive. Si nous avons préparé une trame générale pour les guider, nous avons aussi laissé une relative liberté de parole aux acteurs rencontrés.⁴⁵¹ Le recadrage des interviewés dans le guide d'entretien préparé ne se faisait que lorsqu'ils semblaient avoir fini de développer un thème qui s'avérait leur « tenir à cœur » en réponse à la question initialement posée. Lors des terrains d'immersion, nous avons eu également recours à des entretiens plus informels. Sans suivre une trame très précise, nous avons pris le maximum de notes lors des échanges avec nos interlocuteurs. L'élaboration d'un carnet de terrain a été enrichie par des éléments imprévisibles, irréguliers mais qui peuvent parfois être déterminants dans l'avancée de la réflexion.

⁴⁵¹ La trame générale du guide d'entretien que j'ai suivie lors de mes entrevues se trouve en annexe 21.

Les terrains exploratoires

Nous détaillerons ici l'ensemble des terrains que nous avons abordés tout au long de notre travail de constitution de données empiriques. Deux grandes étapes ont été nécessaires. La première a été celle de l'approche exploratoire et la seconde a été l'étape définitive.

Nous présentons tout d'abord les terrains exploratoires de nos *Intermédiaires*. La cohérence de ces observations et de nos entretiens non-directifs et semi-directifs n'est évidente que si l'on considère l'étude dans son ensemble. Il est important d'explorer au maximum les alentours du cadre d'étude pour tester empiriquement sa pertinence (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p. 58). Les terrains se décomposent comme le montre le tableau suivant :

Méthodologies qualitatives	Nombre d'entretiens ou journées d'observation	Poste de l'interviewé	Organisation	Lieu de l'entretien ou de l'observation
Entretien non et semi-directifs	1	Correspondant solidarité	EDF	Nanterre
"	1	Correspondant solidarité	"	Clermont-Ferrand
"	4	Conseiller solidarité	"	Clermont-Ferrand
"	1	Responsable solidarité	"	Paris-la défense
"	1	Chargé de communication de la politique sociale	"	Paris-la défense
"	1	Responsable de la Direction Développement Durable	"	Paris Wagram
"	1	Manager de boutiques	"	Clermont-Ferrand
"	1	Responsable solidarité	ERDF	Paris-la défense
"	1	Correspondant solidarité	"	Les Lilas
"	2	Directeur	PIMMS	Anthony et Évry
"	1	Conseillère	"	Anthony
"	1	Directeur	Syndicat d'électrification	Auxerre
Total	16 entretiens exploratoires			
Observations directes et non-participantes	4		Pôle de solidarité	Nanterre
	3,5		Pôle de solidarité	Clermont-Ferrand
	1		Centre d'appels	Clermont-Ferrand
	0,5		Centre d'appels	Nanterre
	0,5		Recouvrement	Nanterre
	0,5		Boutique EDF	Paris – Barbes
	0,5		Boutique EDF	Tours
	0,5		Boutique EDF	Clermont-Ferrand
	0,5	En demi-journée de représentation avec le correspondant solidarité	Secours catholique	Clermont-Ferrand
	0,5	Avec le Stand EDF sur les économies d'énergie	Restos du cœur	Gennevilliers
Total	12 journées d'observations			

Nous nous sommes concentrés, dans cette première phase, sur l'attractivité des terrains mais aussi sur leur accessibilité en gardant à l'esprit qu'il fallait être à la fois efficace et efficient. Il était donc nécessaire de recueillir les informations les plus complémentaires pour renforcer l'assise empirique de notre étude ainsi que de rencontrer les acteurs dans un délai relativement

court. Les observations directes et les entretiens, non-directifs et semi-directifs, ont été les fondations des terrains de recherche définitifs qui vont suivre. Ils vont aussi être utilisés dans les chapitres suivants pour analyser les phénomènes de réputation.

Les terrains de recherche définitifs

À l'issue de ce paragraphe et concomitamment à la réalisation d'une cartographie sociale du territoire et des acteurs rencontrés ainsi que la présentation de nos terrains exploratoires, nous expliciterons nos terrains de recherche définitifs. Ils se fondent sur deux méthodes qualitatives complémentaires : d'une part l'observation instantanée et non-participante pour analyser les interactions entre les *Intermédiaires* et les clients et l'entreprise EDF et, d'autre part, les entretiens qualitatifs semi-directifs d'*Intermédiaires* autour d'un guide d'entretien menant, entre autres, à la confrontation des actions de solidarité⁴⁵² et des actions visant à faire du profit économique. L'action de couper peut être prise comme une action particulière illustrant l'alliance de ces deux dernières actions. Nous avons utilisé un guide d'entretien⁴⁵³ pour réaliser nos interviews, dans les meilleures conditions possible. Voici le tableau récapitulatif des personnes rencontrées lors de ces terrains :

Acteurs <i>Intermédiaires</i>	Nbre d'entretiens semi-directifs	Postes des interviewés	Organisations	Lieux de l'entretien
Pôle de solidarité	1	Responsable développement territorial	EDF	Limoges
	1	Correspondant solidarité	EDF	Tours
	1	Correspondant solidarité	EDF	Limoges
	1	Manager de service	EDF	Tours
	1	Appui métier	EDF	Tours
	2	Conseillers solidarité	EDF	Tours
ERDF	3	Agents de terrain	ERDF	Limoges
	1	Manager d'équipe	ERDF	Limoges
	1	Appui métier	ERDF	Limoges
	1	Responsable relations externes	ERDF	Limoges
Travailleurs sociaux	1	Responsable départemental	Conseil général	Limoges
	2 (1 + 1)	Responsables Maison du Département (MDD)	Conseil général	Ruralité Haute-Vienne + zone urbanisée Limoges
	4 (2 + 2)	Assistants sociaux	Conseil général	Ruralité Haute-Vienne + zone urbanisée Limoges
	1	Responsable FSL ⁴⁵⁴	CCAS Limoges	Limoges
	1	Assistante sociale	CCAS Limoges	Limoges
Boutique	1	Animatrice	EDF	Limoges
	1	Animateur adjoint	EDF	Limoges
	4	Conseillers clientèles	EDF	Limoges
Réclamation – Centre d'appels	1	directeur	EDF	Limoges
	1	responsable pôle réclamation	EDF	Limoges
	5	conseillers clientèles réclamations	EDF	Limoges

⁴⁵² Nous avons pu nous procurer les données spécifiques au FSL et celles sur le TPN dans le département de la Haute-Vienne. On les retrouvera en annexe 22 et en annexe 23.

⁴⁵³ On le trouvera en annexe 21.

Acteurs Périphériques	Nbre d'entretiens semi-directifs	Postes des interviewés	Organisations	Lieux de l'entretien
Pôle info-énergie	2	Conseillers info-énergie	ADEME	Limoges
PIMMS	1	Responsable	PIMMS	Ambazac
Secours populaire	1	Responsable bénévoles	Secours populaire	Couzeix
Secours catholique	1	Responsable bénévoles	Secours catholique	Limoges
Syndicat d'électrification	1	Responsable des relations externes	SEHV	Limoges
Total	38 entretiens semi-directifs d'Intermédiaires <i>ainsi que 6 entretiens d'acteurs périphériques soit un total de 44 personnes</i>			

Nous ajouterons qu'en complément de ces nombreux entretiens, nous avons passé un certain nombre de journées à observer les *Intermédiaires* en action durant leurs activités professionnelles (observation d'un agent ERDF de terrain en action de coupure d'énergie, réunion de précaires de l'énergie organisée par le CCAS de Limoges, journées d'observation des agents EDF dans la boutique de Limoges, double-écoute dans le centre d'appels sur les services Optimum – pour les clients souvent en mobilité et locataires – et Premium – pour les clients stables et « haut de portefeuille » comme les propriétaires –, etc.). Ce furent des observations directes et non-participantes.

Observations directes et non-participantes	Journées d'observation	Postes des observés	Organisations	Lieux
	1	Service solidarité	Pôle de solidarité EDF	Tours (administrativement lié à Limoges)
	1	Service Premium	Centre d'appels EDF	Limoges
	1	Service Optimum	Centre d'appels EDF	Limoges
	3,5	Service Réclamation	Centre d'appels EDF	Limoges
	3	Agents EDF de la boutique	Boutique EDF	Limoges
	1	Agent d'intervention	ERDF - réseau	Limoges
	0,5	Réunion information sur les économies d'énergie	Travailleurs sociaux du CCAS de Limoges en lien avec le pôle "info-énergie"	Limoges
Total	11 journées d'observations			

Les observations de terrain nous ont donné l'opportunité de voir l'accueil et les jugements réservés aux représentants de l'entreprise par les clients. En d'autres mots, nous avons pu observer les interactions en groupe socialisé entre des *Intermédiaires* de l'organisation, des parties prenantes locales et des clients, en difficulté sociale ou non. Dans les chapitres 5, 6 et 7, nous nous servons indifféremment et successivement des deux matériaux, exploratoire et définitif constitués de nos entretiens et de nos observations.

Conclusion du quatrième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons montré le caractère hétérogène de l'organisation EDF, des *Intermédiaires* et des clients en difficulté de paiement. Cette hétérogénéité est aussi une force et elle requiert une méthodologie faite de différents cas que nous mettrons en pratique dès le début du chapitre suivant. Nous avons ici engagé le parti pris de faire un état des lieux non exhaustif des acteurs qui seront au cœur de notre étude empirique concernant la politique de solidarité d'EDF. Ce chapitre nous a permis de statuer sur un certain nombre d'éléments méthodologiques et de réaliser de nombreux constats. Notre choix de la Haute-Vienne comme territoire de recherche se trouve conforté par deux éléments, la précarité locale d'une partie de la population tout comme le poids non négligeable d'EDF sur ce territoire. Ce dernier fera, par ailleurs, l'objet d'une étude approfondie autour de cinq cas selon une sociologie actionnaliste. La compréhension du phénomène social de la réputation se fera à travers l'analyse des actions des acteurs et leur association. Après une brève étude des solidarités du territoire, nous avons pu justifier, notamment par le parcours des différents clients, le choix de nos *Intermédiaires*. Nous avons terminé notre chapitre par un inventaire de notre étude qualitative du terrain en matière d'entretiens et d'observations. La relative richesse du recueil que nous avons voulu constituer provient de notre volonté d'agréger des données résultant des actions d'un ensemble de cinq *Intermédiaires*.

Plus généralement et à la suite de ce chapitre, il apparaît nécessaire d'effectuer, pour chacun des cas une étude minimale et complémentaire des relations qu'il entretient avec d'autres cas d'*Intermédiaires*. La complexité sociale du territoire local et de son ancrage dans d'autres territoires plus élargis nécessite une méthodologie qui prend en compte l'hétérogénéité. Aussi, nous positionnerons les *Intermédiaires* dans le système social qui est le leur et dans un environnement où la pluralité de la clientèle est la règle. Les typologies d'actions et de lieux sont nombreuses et complexes ; de ce fait, les *Intermédiaires* travaillent et construisent « des réputations » plutôt qu'un objet unique. On attend de la suite de cette partie qu'elle réponde au « comment », on se propose de répondre à la représentation de la complexité du social. Tout au long de nos trois derniers chapitres de cette partie, nous pourrions alors nous poser les questions suivantes « comment les *Intermédiaires* interagissent avec leur milieu social et comment ils communiquent entre eux » et « comment leurs histoires et leurs missions explicites, mais aussi tacites, leur permettent de travailler les réputations des territoires ».

Chapitre 5 : les *Intermédiaires*, acteurs propices à la réputation, « faibles en statut, mais riches en capital social et symbolique »

À présent que les fondements de nos travaux et que les aspects méthodologiques ont été présentés, nous allons rentrer dans le cœur de notre démonstration. Nous allons peu à peu démontrer l'impact des *Intermédiaires* à travers leurs actions en matière de réputation sur les clients particuliers et sur la politique de solidarité. Dans ce chapitre, le rôle prépondérant des individus *Intermédiaires* sera explicité.⁴⁵⁵ En reprenant le schéma « macro-micro » de Coleman (1997) que nous avons traité dans notre chapitre 4.3, les éléments de la première partie de ce chapitre mettront partiellement en évidence le vecteur 1 du schéma en termes de réputation. Le reste de ce chapitre mettra tout particulièrement en exergue le vecteur 2, la liaison micro-micro, les effets des individus sur les actions individuelles.

1. *Entre une image voulue et une image perçue, un acteur faible en statut, mais riche en capital social et symbolique*

Les éléments de la fin du chapitre 3 nous ont montré que l'on ne pouvait pas négliger le pouvoir des individus sur leur environnement social et tout particulièrement la maîtrise que peuvent avoir les acteurs *Intermédiaires* sur les réputation locales. Transmettre ou retenir des informations ou des ragots, contrôler, censurer ou améliorer les échos ou les bruits locaux, nous verrons dans ce chapitre que les *Intermédiaires* en ont la capacité à condition d'être positionnés organisationnellement entre l'entreprise et ses clients, précaires ou non,⁴⁵⁶ et d'avoir un pouvoir légitimé. En cela, et comme le stipule notre première sous-hypothèse, nous chercherons ici à vérifier si les acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, hors et dans EDF, ont bien un métier qui dépasse les missions qui leur sont confiées à l'origine. Nous verrons également si leur ancrage territorial local tout autant que leur emprise relationnelle sur les clients permettent aux *Intermédiaires* d'avoir de l'« influence réputationnelle » pour le bien de la structure EDF.

L'« intelligence réputationnelle » que mettent en œuvre des *Intermédiaires* auprès des acteurs locaux peut aussi être vue comme un élément important d'une stratégie de communication autour d'une « image voulue ».⁴⁵⁷ L'image voulue est la « définition de la stratégie et des objectifs de communication établis à partir des objectifs stratégiques de l'émetteur ». Comme la réputation, cette dernière est constituée de connaissances, de jugements plus ou moins

⁴⁵⁵ Il sera mis en exergue dans ce chapitre que les *Intermédiaires* peuvent adopter deux postures principales guidant leurs actions : soit être dans la procédure (domination explicite) ou soit être dans le lâcher-prise vis-à-vis des règles.

⁴⁵⁶ Nous avons vu dans le chapitre 4.5 que les catégories de clients étaient très diverses.

⁴⁵⁷ Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval, *Pentacom « Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b »*, 3^e édition, Pearson Éducation, 2012, pp. 79-83.

rationnels et du recueil de l'opinion d'autres personnes.⁴⁵⁸ Cette opinion globale sur une entité et un individu est constituée d'une grande part de subjectivité et donne donc des marges de liberté aux *Intermédiaires* pour l'orienter à leur guise et dans le sens souhaité.

Jérôme Cahuzac, ancien ministre du budget français entre 2012 et 2013, apprécié de beaucoup dans les milieux politiques de tout bord⁴⁵⁹ avant son éviction du gouvernement, avait commis des faits répréhensibles au regard de la loi et qui étaient systématiquement couverts depuis des années par des « *Intermédiaires* de confiance ». ⁴⁶⁰ Dénoncer ces pratiques était alors impossible en raison de la crainte qu'il inspirait et du contrôle des informations qui était réalisé par des *Intermédiaires* sélectionnés. Les faits connus et avérés dans la sphère publique dans lesquels il s'illustrait alors étaient liés à sa lutte obstinée contre l'évasion fiscale ; ⁴⁶¹ pourtant, dans les sphères plus communautaires et politiques, « des ministres, des députés [...] confient qu'ils savaient depuis longtemps ». ⁴⁶² Rentrer en contradiction avec l'image perçue aurait amené les individus dénonciateurs, faute d'éléments tangibles, à être jugés comme peu crédibles, voire à se retrouver marginalisés. L'action des individus médians a été particulièrement efficace, qu'il s'agisse de particuliers ou de politiques, parfois même leaders d'opinion en tant qu'« acteurs qui comptent plus que les autres de par leur position hiérarchique, leur légitimité et leurs fonctions de représentativité », ⁴⁶³ afin que de potentiels ennemis de Jérôme Cahuzac deviennent inaudible, voire des « alliés de circonstance » de la réputation de cet homme politique. ⁴⁶⁴ La dimension locale est essentielle ; de ce fait, avoir la capacité d'étouffer ou de circonscrire des faits à une localité est, au-delà du contrôle d'une réputation sur une entreprise ou un individu, une des capacités mise en avant par les *Intermédiaires* :

« On a beaucoup de contacts locaux, quelques élus notamment et même si ce n'est pas assez, mais aussi des délégués aux affaires sociales dans les communes et les conseils généraux. Il faut deux ans de contacts pour être assis sur un territoire, c'est long mais ça en vaut la peine. On récupère systématiquement les noms et les numéros de téléphone. » ⁴⁶⁵

Les aspects les moins séduisants qui constituent la réputation (récits, jugements et faits) peuvent être ainsi retenus ou étouffés par les *Intermédiaires* tandis que les autres, sur lesquels on communique par le biais des *Intermédiaires*, ou que l'on laisse librement s'ébruiter, sont mis en exergue en tant qu'« image perçue ». ⁴⁶⁶ Cette dernière ne correspond finalement pas à ce qui

⁴⁵⁸ Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval, *Op. cit.*, 2012.

⁴⁵⁹ Voir l'annexe 24 : « Les dix vies de Jérôme Cahuzac », article paru dans le journal *Libération*.

⁴⁶⁰ www.lepoint.fr/politique/ces-valises-de-liquide-que-recevait-cahuzac-24-06-2015-1939650_20.php

⁴⁶¹ www.liberation.fr/futurs/2013/04/03/quand-cahuzac-pourfendait-la-fraude-fiscale_893328

⁴⁶² Cécile Duflot, *De l'intérieur. Voyage au pays de la désillusion*, Fayard, 2014.

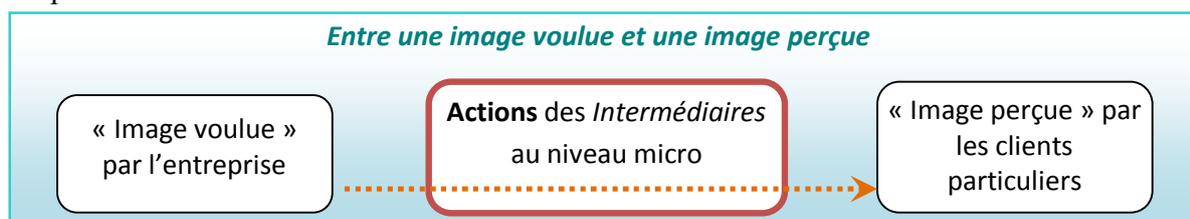
⁴⁶³ Pierre Collerette, Robert Schneider et Martin Auzier, *Le pilotage du changement*, Université du Québec, 2012, p. 155.

⁴⁶⁴ Le cas de Bernard Madoff, escroc malgré une réputation impeccable, aurait été une illustration intéressante.

⁴⁶⁵ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁴⁶⁶ Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval, *Op. cit.*, 2012, pp. 79-83.

est souhaité, dit ou fait par l'émetteur mais relève de la perception des acteurs qui en sont les récepteurs.



L'influence « réputationnelle » des *Intermédiaires*, le cœur de notre première sous-hypothèse, se construit « de fait » de par leur compétence à jouer les passeurs, ou pas, de réputations dans un réseau circonscrit en fonction d'une stratégie de communication qui leur est propre ou qui provient de leur communauté ou de l'organisation.

« J'étais contente, une conseillère de l'Aveyron a "maillé" son équipe avec notre pôle de solidarité, ça rend les choses plus faciles après... » ;
« Le maillage est essentiel, on a besoin de ce lien avec les parties prenantes pour donner et rendre. » ;⁴⁶⁷
« Les associations nous demandent : "Comment identifiez-vous les personnes à revenus modestes ?" , on leur dit : "on a besoin de votre aide." , c'est du donnant-donnant ici, par exemple, l'entreprise (EDF) avance en diminuant le nombre de coupures à travers "son" réseau PIMMS. »⁴⁶⁸

2. De l'individualisme méthodologique à l'importance des actions des individus, atome logique de l'analyse

Traiter de la précarité énergétique lorsque l'on est en lien avec une entreprise ou que l'on travaille dans une entreprise comme EDF peut parfois sembler, pour certains, contre-nature. Les agents possèdent un « statut » les éloignant de toute précarité et notamment de la précarité énergétique. Le « tarif agent » leur fait disposer d'une énergie pour se chauffer pour un prix modique.⁴⁶⁹ D'ailleurs, les effets de l'augmentation des coûts de l'énergie pour les particuliers ne sont pas perceptibles dans les usages que l'on fait de l'électricité dans les lieux d'EDF observés. Il y fait parfois très chaud et il arrive que l'on dépasse très largement les recommandations de l'ADEME en matière de chauffage.⁴⁷⁰ Ce constat, parfois réalisé par les individus rencontrés sur les terrains locaux, des acteurs sont amenés à faire part de leurs interrogations sur le principe revendiqué par l'entreprise que c'est dans l'adversité et la pauvreté partagées qu'une solidarité est possible :

« Comment, dans une entreprise où la vie semble confortable, on peut penser ou faire penser à une solidarité en matière d'énergie pour ceux qui n'ont rien ou si peu ? »⁴⁷¹

⁴⁶⁷ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁴⁶⁸ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Nanterre.

⁴⁶⁹ Voir l'annexe 25 : article « Agents d'EDF : des salariés décidément très privilégiés ».

⁴⁷⁰ L'un des locaux des pôles solidarité que nous avons visités en hiver était chauffé à 26°C durant notre semaine d'observation. Il était au rez-de-chaussée et doté d'un thermostat. Les fenêtres étaient alors ouvertes par intermittence pour faire descendre la température de quelques degrés. L'ADEME préconise une température de 19°C dans les pièces de vie.

⁴⁷¹ Propos rapporté par un agent du pôle réclamation de Limoges mais tenu par un client particulier en grande difficulté de paiement.

Ces derniers propos rapportés par un agent EDF sont là pour nous rappeler le crédit et l'importance que l'on peut accorder aux actions et aux dires des individus. Ils agissent en fonction de motifs, d'intérêts, d'émotions propres, de ce fait, un sociologue se doit d'étudier la cause des actions sociales et le sens donné par les individus à leurs actions. Dans notre analyse, cet « atome logique », hérité du paradigme atomistique pour Weber et Simmel, nous semble pour le moins essentiel. C'est également dans le contenu de l'illustration suivante représentant une discussion informelle, mais aussi dans sa source, que nous pouvons comprendre comment, tout comme les événements macro sont déterminés par les comportements individuels, les actions macro ont des effets sur les croyances et les préférences des individus.

UN SAMEDI SOIR SUR LA TERRE...
L'essentiel pour lutter contre les idées reçues.



LA PLUPART
des Grandes entreprises offrent des avantages à leurs salariés, c'est une pratique courante.

L'électricité ne nous est pas offerte!
Oui effectivement EDF propose à ses salariés un prix préférentiel, ce n'est pas pour cela que nous ne sommes pas impliqués et engagés dans la lutte contre le gaspillage énergétique! En tant que salarié EDF nous avons conscience que nous devons être exemplaires.

Une des 5 valeurs fortes du groupe EDF est la responsabilité environnementale. A ce titre, nous sommes régulièrement informés et sensibilisés. Par exemple, le groupe a mis en place un dispositif qui s'appelle « Wattitude ». L'objectif, encourager à être éco-responsable dans la sphère privée: à la maison, dans nos déplacements, et dans les gestes de notre vie quotidienne. Pour nos clients nous proposons des offres et un accompagnement leur permettant de réduire leur facture et de limiter leur consommation d'énergie. Le site internet « Ma Maison Bleu Ciel » donne des conseils pratiques sur l'isolement du logement. Nous incitons également nos clients à adopter la facture électronique.

Rappelons qu'en tant que leader de l'énergie en France, nous devons apporter des réponses aux enjeux énergétiques et environnementaux de la planète. Le Groupe mène ainsi une politique responsable et veille à l'impact de ses activités sur tout milieu naturel afin d'offrir aux générations futures une planète propre.

Retrouvez la communauté WATTITUDE sur l'intranet du groupe « Vivre EDF on Line »

Conformément à un des corollaires du principe d'individualisme méthodologique selon lequel une bonne explication doit pouvoir redescendre au microsociologique, les actions et les interactions des individus donnent les éléments essentiels pour lire, dans cette illustration du journal interne d'EDF Commerce de la région de nos terrains d'études, les deux rationalités possibles des actions des individus, la rationalité instrumentale et la rationalité cognitive. En ce qui concerne l'instrumentale, l'individu supposé « communicant » dans l'illustration a, *a priori*, des raisons d'utiliser de tels propos pour atteindre ses objectifs en réfléchissant à la maximisation de ses bénéfices :⁴⁷³ faire débat, provoquer, faire réagir, nuire à l'image d'EDF, etc. L'entreprise qui a édité le journal et qui publie cette illustration a aussi des raisons et des intérêts plutôt évidents à le faire : défendre son entreprise ou son métier, répondre à des

⁴⁷² Journal interne EDF Commerce Grand Centre, avril-mai 2013, numéro 12.

⁴⁷³ On peut aussi parler de « rationalité économique » quand le comportement des individus correspond à leurs intérêts.

détricteurs qui nuisent à sa réputation, renforcer sa « corporate communication », etc. Que ce soit en termes de réputation pour cette illustration, pour les parties de l'illustré ou de l'illustrant, ou pour les propos précédents et rapportés par l'agent du pôle réclamation en ce qui concerne une prétendue difficulté à envisager la précarité chez EDF, les individus ont une pensée qui se fonde aussi sur de la rationalité cognitive, comme l'avance Raymond Boudon, ils ont « avant tout, de fortes, ou de bonnes raisons d'y croire ». ⁴⁷⁴ En effet, tant qu'un schéma de penser n'est pas remis en cause par un fait clairement établi, les individus, comme EDF, ont de « bonnes raisons » d'y croire.

3. De la légitimité à la domination, quels liens avec la réputation dans les actions des individus ?

Lorsque l'on regarde la littérature et que l'on étudie les deux concepts de domination et de réputation, il n'existe qu'un auteur qui cherche à les lier ; c'est Pierre Bourdieu qui le fait à travers la notion de capital symbolique. ⁴⁷⁵ Cependant, dans le cadre de cette thèse et pour mieux se raccrocher au réel observé lors des actions quotidiennes des *Intermédiaires*, il convient de travailler ces notions par le biais d'une troisième, la légitimité. C'est en s'intéressant à cette notion intermédiaire que l'on trouve les premiers éléments d'étude et un trio de notions toutes éclairantes pour mieux comprendre et lire les actions des *Intermédiaires* auprès des clients.

La légitimité

La légitimité est, en sociologie, un accord tacite et subjectif fondé sur des accords éthiques ou méritocratiques lors des actions humaines. Le plus souvent, il y a une forme de pouvoir et d'autorité qui est reconnue et acceptée par les membres de la société. ⁴⁷⁶ Jean-Daniel Reynaud, ⁴⁷⁷ comme Weber lui-même, ⁴⁷⁸ soulignent le caractère parfois irrationnel du fondement de la légitimité lorsque que l'on dépasse sa forme la plus courante, la légalité de la domination rationnelle légale de Weber que nous allons ensuite décrire, et que l'on insère dans le cadre de la croyance en la légitimité des règles.

Nous prenons le parti pris d'exposer les trois types de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnelle dans la prochaine partie qui a trait à la domination ; toutefois, il est nécessaire d'insister sur le fait que les fondements de la légitimité, une des composantes du pouvoir

⁴⁷⁴ Raymond Boudon, *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, PUF, 2007.

⁴⁷⁵ Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Seuil, 1998.

⁴⁷⁶ Jürgen Habermas, *Raison et légitimité*, Payot, 2012.

⁴⁷⁷ Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

⁴⁷⁸ Max Weber, *Économie et société*, t.1, Plon, 1965, pp. 36-37.

permettant à un acteur d'exercer des contraintes sur un autre, se cataloguent difficilement.⁴⁷⁹ Ainsi, un salarié compétent peut très bien, au fil du temps, s'attribuer une certaine aura tout en étant le fils du patron et donc rentrer dans le cadre des trois typologies de légitimité de Max Weber. Raymond Boudon et François Bourricaud expriment également une réserve quant aux trois typologies de Max Weber sur le pouvoir légitime dans les organisations car, pour eux, elles n'analysent l'autorité que du point de vue de celui qui commande et ordonne.⁴⁸⁰

Si les critères communément admis comme légitimant les actions d'une domination peuvent être la justice, la morale ou l'équité, ils peuvent être très différents en cas de légitimité d'un pouvoir traditionnel et plutôt arbitraire, comme ce peut être le cas lors de confiscations (ordre des templiers, clergé, juifs, etc.). Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'en cas de confiscation historique, le pouvoir dominant cesse d'être légitime. En effet, quand on parle de légitimité, l'imaginaire, le symbolique, les systèmes de valeurs ont même souvent plus de poids dans la légitimation d'un pouvoir que le cadre normatif formel dans lequel il s'inscrit⁴⁸¹ car, dans beaucoup de sociétés dites traditionnelles, le pouvoir revêt un caractère sacré.

La domination

Lorsque l'on parle de domination, on se réfère à un pouvoir qu'une personne, un groupe, une organisation ou une puissance exercent sur d'autres par leur commandement ou leur influence. Le champ lexical de ce concept comprend les notions d'emprise, contrôle, maîtrise, suprématie et pouvoir. Max Weber, dans son livre *Économie et société*, définit la domination comme « la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous autres), de trouver obéissance de la part du groupe déterminé d'individus », ⁴⁸² et y ajoute les notions de puissance et de discipline, mais aussi et surtout de légitimité.⁴⁸³

Un regard sur la littérature sociologique du concept de « domination » nous permet d'affiner notre propos. Si, pour Chazel,⁴⁸⁴ la domination désigne un type particulier de relations inégales qui coexistent ou s'articulent avec bien des processus de dissymétrie dans les relations de pouvoir, les hommes l'acceptent soit parce qu'ils y sont contraints, soit parce qu'ils sont trompés.⁴⁸⁵ Pour Max Weber,⁴⁸⁶ auteur d'écrits sur la domination et sa lecture à travers la légitimité, l'exercice de la souveraineté distingue pouvoir et domination. Si, dans le cas du

⁴⁷⁹ Claude Rivière, *Introduction à l'anthropologie*, Les fondamentaux Hachette, 2013, p. 104.

⁴⁸⁰ Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 2004, p. 32.

⁴⁸¹ Encyclopédie Universalis, *Dictionnaire de sociologie*, Albin Michel, 2007, pp. 443-444.

⁴⁸² Max Weber, *Économie et société – Tome 1*, Plon, 1965, pp. 285-386

⁴⁸³ Max Weber, *Op. cit.*, 1965, p. 285

⁴⁸⁴ François Chazel, *Pouvoir, structure et domination*, Revue Française de Sociologie, 24, 3, 1983, pp. 369-393.

⁴⁸⁵ Etienne de La Boétie, *Discours sur la servitude volontaire*, Payot, 1993.

⁴⁸⁶ Max Weber, *Op. cit.*, 2003.

pouvoir, un acteur parvient à imposer sa volonté à un autre même s'il résiste, dans le cas de la domination, le commandement, l'ordre et le conseil sont acceptés.⁴⁸⁷ Quand la sujétion est reconnue comme légitime, l'obéissance est alors un devoir. Max Weber distingue trois types de domination : la « traditionnelle », basée sur une histoire et l'habitude du pouvoir, la « charismatique », qui repose sur des qualités supposées et sur l'exemplarité du chef et, enfin, la « rationnelle légale », qui s'appuie sur la légalité des règles, abstraites et impersonnelles, édictées dans l'organisation.

Dans le cas de l'organisation ayant des missions de service public, EDF, la domination de l'organisation sur les parties prenantes et les clients peut prendre la forme des trois idéal-types décrits par Max Weber. Elle est d'abord de type traditionnel dans le sens où elle possède une très forte notoriété et elle est riche d'une longue histoire dans l'inconscient collectif des Français depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Directement héritée du Conseil National de la Résistance en 1946, elle a une très longue expérience dans l'exploitation de son produit et garde à son actif, malgré l'ouverture à la concurrence, un capital symbolique important. Peu de nouveaux clients, seulement 6 % des foyers français, ont signé un contrat avec une autre entreprise depuis 2007⁴⁸⁸ car, comme le souligne Weber, dans la relation de la domination traditionnelle et de l'économie, « le développement du marché est entravé ».⁴⁸⁹ La domination de l'entreprise est aussi de type rationnel-légal du fait que les clients et les parties prenantes obéissent aux règles définies par le détenteur du pouvoir, l'entreprise, mais aussi à son actionnaire majoritaire qui n'est autre que l'État français. Ce dernier fixe, lui aussi, d'autres règles de droit, procédures ou réglementations qui s'imposent aux dominés. L'État est typiquement l'agent qui dispose du monopole de la contrainte et de la coercition lors d'un emprisonnement, d'un jugement ou encore lors d'une procédure d'expulsion par les actions conjuguées des policiers et de l'ordre public. L'État possédant 84 % d'EDF, le capital de cette dernière reste très largement public. Le rappel de cet élément nous permet de ne pas négliger cet aspect dans le rapport de domination qu'entretient l'entreprise avec les territoires. Le positionnement stratégique flou de l'entreprise entre des missions de service public et des objectifs de rentabilité mène à un positionnement institutionnel flou entre le groupe de stature supranationale lié au monde globalisé et l'administration publique liée aux acteurs décisionnaires locaux. En dernier lieu, l'entreprise peut jouir, dans une moindre mesure, d'une domination de type charismatique. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, des acteurs importants et symboliques de l'État français ont participé plus ou moins directement à la

⁴⁸⁷ Gilles Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 1995, p. 67.

⁴⁸⁸ GRT, GRD – Analyse : CRE, in « Le fonctionnement du marché du détail de l'électricité et du gaz de France », janvier 2013.

⁴⁸⁹ Max Weber, *Op. cit.*, 2003, p. 316.

naissance, au développement et, dès lors, à la légitimation d'Électricité de France. Impliqués dans l'origine du CNR, le Général De Gaulle, personnage majeur quand on parle de la France libérée, mais aussi Marcel Paul, figure de la Résistance française, ont organisé la création de cette entreprise. Ainsi, la création de cette entité morale s'est faite dans les conditions particulières de la Libération et de la fin victorieuse d'un conflit. Ces chefs de file charismatiques n'ont jamais été désavoués. Plus tard dans son histoire, l'entreprise a eu à cœur de renforcer son aura par un charisme technique. Il fallait montrer ses qualités techniques dans le développement de nouvelles filières technologiques considérées comme une chance pour le pays ou démontrer sa proximité avec le peuple lors d'événements climatiques majeurs.

Si nous nous sommes davantage concentrés sur l'aspect sociologique de la domination, il convient d'aborder également son aspect économique. L'utilisation par cette entreprise de ses capacités économiques et de sa position dominante sur son éco-système et son marché lui a valu d'être soupçonnée, mais pas condamnée, d'« abus de position dominante »⁴⁹⁰ en 2008 par la Commission européenne et assignée pour des raisons différentes par le tribunal de commerce de Lyon en septembre 2013.⁴⁹¹ Pourtant, et nous en reparlerons plus tard, l'organisation utilise aussi bien son capital symbolique que son capital économique dans l'exercice du pouvoir et de sa domination sur les territoires lors de l'application de sa politique de solidarité.

Dans une acception économique de la domination, François Perroux nous propose la notion d'économie internationalement dominante.⁴⁹² En s'appuyant sur des recherches à l'échelle d'un pays et un contexte international, cet économiste, et élève de Joseph Schumpeter, donne la définition suivante : « *L'économie dominante est un centre de conjoncture autonome ; il exerce sur l'environnement des effets d'entraînement et des effets de stoppage, au cours d'une durée cyclique, sans parler des transformations de structure dans la longue période qu'il induit sur son environnement.* ». De fait, l'auteur positionne un pays comme les États-Unis dans cette figure de domination à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Selon l'économiste, son modèle de domination possède des constituants d'ordre⁴⁹³ dimensionnel, géographique, humain, mais aussi et surtout, économique et civilisationnel qui permettent à l'entité, par son influence sur le marché, d'avoir un poids de négociation et de fixation des règles l'autorisant à

⁴⁹⁰ « La position dominante concerne une position de puissance économique détenue par une entreprise qui lui donne le pouvoir de faire obstacle au maintien d'une concurrence effective sur le marché en cause en lui fournissant la possibilité de comportements indépendants dans une mesure appréciable vis-à-vis de ses concurrents, de ses clients et, finalement, des consommateurs ». Site internet de la DGCCRF : www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Abus-de-position-dominante

⁴⁹¹ En 2013, EDF a été condamnée à 13,5 millions d'euros pour abus de position dominante dans le photovoltaïque.

⁴⁹² Bernard Gerbier, *La notion de puissance internationalement dominante*, Recherches internationales, n° 88, 2010, pp. 79-104.

⁴⁹³ François Perroux, *Industrie et Création collective*, Tome II, Images de l'homme nouveau et techniques collectives, PUF, 1970, p. 128.

tirer tout le parti possible de ses supériorités relatives. Même si elle peut diriger le marché et décider des prix en raison de sa position dominante, l'entité n'est pas exempte d'un certain nombre de responsabilités. Elle peut notamment être dans l'obligation de participer activement au rééquilibrage des relations. Consciente de sa singularité, elle doit pouvoir rendre possible la vie des autres entités. Elle a, de ce fait, une responsabilité de viabilité de tout l'écosystème. Concomitamment à la notion de réputation, nous essaierons dans ce chapitre de mettre ce modèle en perspective avec celui d'une « entreprise dite dominante » qui, par les actions concrètes et marchandes, comme de petits services ou les « gestes co », et avec l'appui d'acteurs médians et à l'entre-deux, tenterait de rééquilibrer sa légitimité et son image auprès des parties prenantes locales et des clients.

Si l'aspect économique de la domination avait besoin d'être souligné, l'on peut enfin introduire une sociologie plus récente qui touche au phénomène de domination, la sociologie du « cool » et des sous-cultures sur laquelle nous reviendrons très largement. Le « cool » est une attitude et aussi une notion floue mais puissante qui offre à chacun un statut de liberté vis-à-vis de la domination tout autant qu'il peut imposer une contrainte vis-à-vis de la culture dominante. Le « cool » est un état à l'entre-deux, le « désuet charmant » et le « tendance », une perpétuelle « tension entre originalité et consommation de masse, entre une élite avant-gardiste et ceux qui la suivent ». ⁴⁹⁴ Le « cool » est, pour beaucoup, un moyen de s'émanciper de la domination, le moyen de s'affranchir à peu de frais de leur statut de dominés par une « coolitude active et transgressive », par une logique du plaisir à transgresser les normes. ⁴⁹⁵ C'est d'autant plus étonnant que la culture dominante s'enrichit en permanence des œuvres des groupes qui sont dominés. Nous insisterons sur cette notion de « cool » dans nos deux derniers chapitres.

La réputation, une notion toujours en construction

Il convient de se référer au chapitre 2 de notre thèse pour retrouver les éléments définissant la réputation. Cependant, nous pouvons rappeler ici que la réputation est un outil efficace de contrôle social dans les relations qui peuvent exister entre les individus. John Maynard Keynes, l'un des plus influents économistes du siècle dernier disait d'ailleurs d'elle : « La sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux, pour sa réputation, échouer avec les conventions que réussir contre elles ». De nombreuses actions à l'intérieur d'une organisation et à sa périphérie sont impactées par ses effets ; elle agit d'ailleurs comme un facteur contribuant à la

⁴⁹⁴ Pierre Raboud, chargé de cours à l'université de Lausanne interviewé par “lesinrocks”.

⁴⁹⁵ Isabelle Barth et Renaud Muller, « La coolitude comme nouvelle attitude de consommation : être sans être là. Réflexion prospective », *Management et Avenir*, 2008/5 (n° 19), 2008, pp. 18-36.

construction et à la régulation de la relation entre deux acteurs, par exemple un *Intermédiaire* et la clientèle, comme le montrera notre travail à partir de ce chapitre.

La littérature sur la réputation et l'étude de ses phénomènes sont très hétérogènes et elles sont étudiées selon différentes approches qui sont de nature composite. Malgré cela, nous retiendrons dans notre thèse deux axes de travail de recherche sur la réputation, à savoir le travail réputationnel des *Intermédiaires* de réputation ainsi que la circulation de la réputation entre des entités. La réputation n'est alors pas seulement un objet stratégique, elle possède aussi la propriété de se mouvoir lors des interactions entre des individus ou des groupes. Les différentes postures des *Intermédiaires* nous amèneront à parler de réputations au pluriel. On peut voir, en effet, à partir de l'article du « Le Parisien » ci-dessous que la réputation en Île-de-France concernant la politique solidarité d'EDF ne peut être la même que celle plus localisée de la Haute-Vienne où les lecteurs ont plus difficilement accès, dans les kiosques, à la même information. Une réputation est ainsi liée à des réseaux sociaux locaux.

Le TPN, un tarif social à peu de frais

Contrairement à ce que laisse entendre EDF dans le courrier adressé à l'un de ses clients (voir l'annexe 27 de cette thèse), le tarif de première nécessité (TPN) n'est pas un geste commercial de l'entreprise mais un droit social inscrit dans la loi.

Le manque à gagner (60 % de réduction) et les frais de gestion liés à ce tarif social, qui s'élèveront à 116 M€ en 2013 pour EDF, lui seront d'ailleurs intégralement remboursés par le biais de la CSPE (contribution au service public d'électricité) payée par les 35 millions d'abonnés à EDF. De même, la contribution de 23 M€ versée par EDF au Fonds de solidarité logement (FSL) destiné à aider les personnes ayant du mal à payer leur loyer, lui est remboursée via la CSPE. Mieux, par le biais du FSL, EDF récupère environ 40 M€ d'impayés. Le groupe profite donc à plein des dispositifs de solidarité et n'hésite pas les utiliser pour mettre en valeur son image d'entreprise sociale alors qu'ils ne lui coûtent en réalité pas un centime.

Le Parisien, « Un tarif social à peu de frais », article publié le 09.03.2013

4. Une articulation moderne entre les notions de domination, de légitimité et de réputation

Lorsque l'on parle de légitimité, de domination et de réputation, ce qui nous intéresse en premier lieu, ce sont les relations sociales, nous nous focaliserons dans ce chapitre sur les liens qui existent sur les territoires locaux entre EDF et ses clients par le biais de nos *Intermédiaires* à travers une grille de lecture reposant sur ces trois notions. Notre articulation sera ici moderne dans le sens où elle est dans une proximité temporelle avec nos observations de terrain. Il est possible de porter un regard neuf sur la légitimité et sur la domination, notions que l'on peut qualifier d'« anciennes » dans la recherche en sciences sociales et surtout en sociologie,⁴⁹⁶ et sur la réputation, autre notion qui n'a commencé à être étudiée en sciences de gestion principalement que depuis à peine plus d'une vingtaine d'années. À ce titre, cette dernière a

⁴⁹⁶ Le thème de la domination, par exemple, a été abordé par différents auteurs il y a déjà quelques siècles : La Boétie (avec son discours sur la servitude volontaire) au XVI^e siècle, Freud, Marx, Weber, Milgram ou encore, plus récemment, Bourdieu.

notamment connu un essor grandissant avec l'arrivée et le développement des NTIC et de nombreux chercheurs se sont mis récemment à travailler sur la notion d'*e-Réputation*.

Biens intangibles

Après avoir clarifié la notion de légitimité et établi son lien avec la notion de domination, il convient d'intégrer, dans notre étude, la notion de réputation. Quelques articles en sciences de gestion nous permettent d'établir une articulation au sein de cette triade. De prime abord, ce qui retient notre attention est que la réputation comme la légitimité sont toutes deux des notions décrites comme « intangibles » lorsque l'on parle de bénéfices et d'avantages recherchés et générés dans le cadre d'une politique en RSE en opposition à d'autres éléments dits « tangibles » comme le chiffre d'affaires,⁴⁹⁷ les hommes ou les profits.⁴⁹⁸ Cependant, bien qu'elles aient un caractère intangible tout comme le savoir-être ou le savoir-faire des salariés d'une entreprise, la « réputation et la légitimité se construisent sur le respect des engagements »⁴⁹⁹ mis en scène lors des choix communicationnels de l'entreprise, autrement dit sur une certaine éthique qui se vérifie à l'épreuve des actes et surtout, en ce qui nous concerne, sur les actions des individus.

Pas de domination et de réputation sans légitimité : une vision processus

En complément et au regard de ce que nous avons pu écrire dans la partie précédente, on peut affirmer qu'il ne peut y avoir de domination sans une forme de légitimité de la même manière qu'il ne peut y avoir de réputation sans légitimité. À ce propos, des auteurs comme Jean-Daniel Reynaud substituent la notion d'autorité à celle de domination pour étudier les relations étroites qui existent avec la légitimité de la règle. Ce choix se justifie par le fait que cette dernière repose explicitement sur la *Herrschaft* de Weber qui est, elle, en lien avec l'obéissance.⁵⁰⁰ En définissant la légitimité, nous avons exploré son lien avec la domination, ce qui nous amène à présent à nous interroger sur les connexions qu'il peut y avoir avec la réputation. Il faut, encore une fois, se tourner vers les écrits des sciences de gestion pour trouver des auteurs qui font le lien entre légitimité et réputation quand bien même la notion de légitimité est avant tout utilisée en sociologie. On retrouve des travaux assez récents qui reposent sur la théorie des parties prenantes et de ses applications concernant la RSE. Pour Kramer et Porter, il y a d'abord l'idée que, pour que les salariés d'une entreprise puissent

⁴⁹⁷ Valérie Paone et Forterre Damien, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSEE Repenser le socle théorique » Analyse et arbitrage par le degré d'exposition globale, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5, n° 257, pp. 49-58.

⁴⁹⁸ Janine Nahapiet & Sumantra Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, April 1998, pp. 242-266.

⁴⁹⁹ Jérôme Ballet et Françoise De Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Points, Éditions du Seuil, 2001.

⁵⁰⁰ Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989, p. 297.

adhérer naturellement aux principes de la RSE, l'entreprise doit faire des efforts de préservation et de développement de sa réputation afin d'accroître sa légitimité sur l'ensemble de la société.⁵⁰¹ En d'autres mots, la légitimité serait ainsi le résultat d'un travail de long terme sur les moyens d'influence du jugement que les personnes se font de l'entreprise. Le côté historique de sa construction et de sa préservation n'aura alors de lien qu'avec la domination traditionnelle de Weber et son aspect peu moderne car non-rationnel et coutumier. Ainsi, même si elle n'en est pas le seul chemin possible vers la légitimité,⁵⁰² la réputation serait alors l'équivalent d'un travail communicationnel durable pouvant être considéré comme la première étape d'un long chemin processuel vers une légitimité au regard de la société puis vers la capacité d'une entreprise, mais aussi d'une personne ou d'un groupe, à faire admettre sa domination. Nous verrons, dans cette thèse, qu'un travail de long terme est produit par les actions des *Intermédiaires*.

Le capital symbolique : vecteur de domination, mais aussi de réputation et de légitimité

Dans une sociologie dite « bourdieusienne », l'espace social est défini selon un certain nombre de champs où s'exercent, par l'intermédiaire de ressources dites « capital », des relations de domination entre les individus. Il existe quatre champs possibles : l'économique, le social, le culturel et le symbolique. Ainsi, selon Pierre Bourdieu, la notion de pouvoir et de capital sont assimilables l'une l'autre car ce dernier est un pouvoir, ou un non-pouvoir, qui détermine les chances de profit des acteurs dans un champ déterminé.⁵⁰³ Dès lors, l'auteur associe les notions de domination, de légitimité et de réputation quand elles sont abordées et liées à travers le prisme du capital symbolique. Ce dernier « communément appelé prestige, réputation, renommée » est l'un des quatre types de capital qui est la forme perçue et reconnue comme légitime.⁵⁰⁴ Le capital symbolique est alors un capital « extra-économique » dans le sens où il apporte aux individus qui en possèdent, des ressources sociales additionnelles telles qu'une bonne réputation ou une légitimité permettant, par exemple, de contractualiser et d'entretenir une relation commerciale avec des liens de confiance.

Coûts symboliques contre position dominante comme puissant outil de la réputation

D'autres recherches de Bourdieu et Passeron, notamment sur la théorie de la reproduction et de la violence symbolique légitime comme moyen de domination sociale, peuvent être étudiées

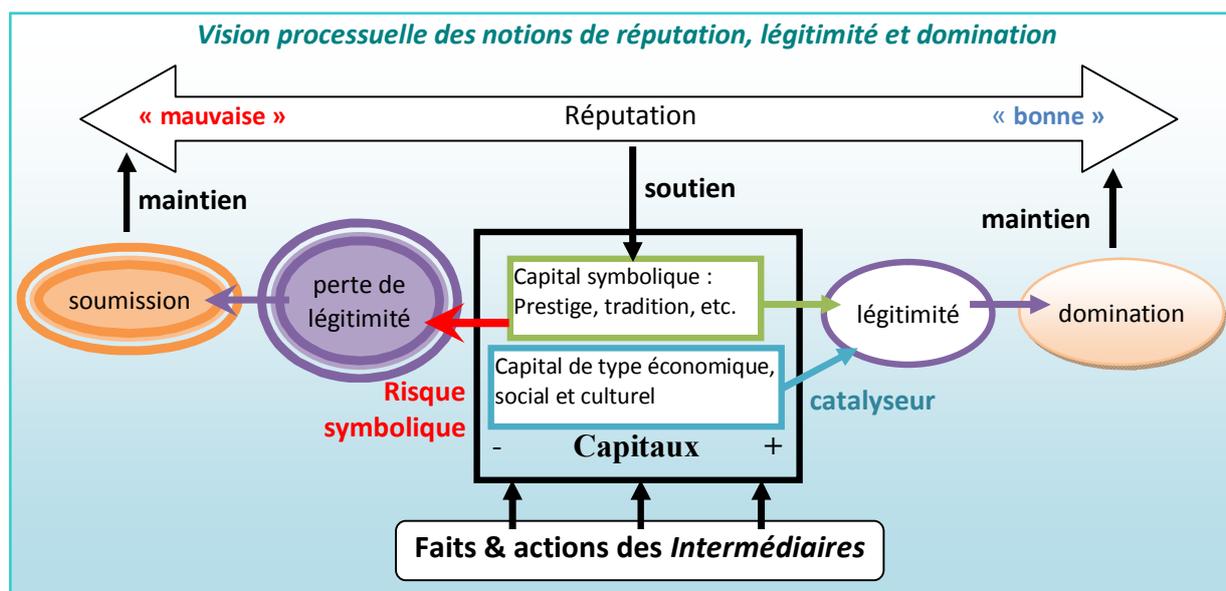
⁵⁰¹ Robert Kramer & Michael Porter, *Link between competitive advantage & CSR*, Harvard Business Review, Dec. 2006.

⁵⁰² On peut y retrouver les règles chères à J-D. Reynaud mais aussi un diplôme, un label, un habit ou costume.

⁵⁰³ Anne Van Haecht et Jean-Louis Deroue, *L'école à l'épreuve de la sociologie : La sociologie de l'éducation et ses évolutions*, De Boeck, 2006, p. 42.

⁵⁰⁴ Pierre Bourdieu, « Espace social et genèse des classes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1984, 52-53, pp. 3-14.

en lien avec la notion de réputation.⁵⁰⁵ Dans le cadre d'un conflit entre États, quand bien même un État est bien plus puissamment armé qu'un autre, le coût symbolique dû au conflit et à une « mauvaise » réputation est attentivement pris en compte par le « concert des nations ». Un coût trop élevé peut même aboutir à la paix. Pourtant, la domination militaire n'est pas le seul outil que possède le pays économiquement dominant. Il dispose bien souvent d'autres avantages, des outils et des institutions qui le légitiment dans ses actions contre son ennemi. Le cinéma du dominant, ses chaînes d'information, internet, ses services secrets (mais néanmoins mondialement connus), ses alliés ou même les Nations Unis peuvent imposer ses schémas de pensée au pays dominé car celui-ci ne dispose, pour réfléchir sur cette domination, que des catégories de pensée du dominant et de ses alliés. De ce point de vue, cette position organisationnelle dominante est un puissant outil communicationnel de préservation, voire d'orientation, de la réputation. Ainsi, en plus d'exercer une domination sociale par une dissymétrie d'informations médiatiques en sa faveur, une entreprise semi-publique en quasi-monopole telle qu'EDF possède tout un ensemble d'instances de légitimation de ses actions, des *Intermédiaires* faisant office d'entrepreneurs de réputation. Enfin, la notion de « violence symbolique » légitime, qui n'est autre qu'une intériorisation par les acteurs de la domination sociale, fait office de puissant contrôle social, comme la réputation, dans le maintien de l'ordre pour un État. D'ailleurs, d'autres auteurs n'hésitent pas à catégoriser comme « risque symbolique » tout risque pour un individu, un groupe ou une entreprise d'atteinte à sa réputation et à sa légitimité.⁵⁰⁶



⁵⁰⁵ Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Les Éditions de Minuit, 1970.

⁵⁰⁶ Christian Bourion et Sybil Persson, « La transmission intergénérationnelle des talents par le *mentoring* épistolaire : l'implantation au sein d'une école de management », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011/41, vol. XVII, pp. 303-317.

À l'issue de la réflexion ici exposée dans les chapitres 5.3 et 5.4, nous nous proposons de représenter notre argumentation dans un schéma explicatif synthétique. Le constat est qu'il existe, au niveau des capitaux, une tension permanente sur la légitimité, sous les effets conjugués de la réputation et des actions des individus.

La réputation, un atout non-négligeable de légitimité et de domination

En résumé et au regard de ce que nous venons de développer, notamment le fait qu'il ne peut y avoir ni domination ni réputation sans légitimité, nous pouvons à présent nous demander si, dans les phénomènes de réputation, il peut aussi y avoir une potentielle relation de domination. À cette question nous répondrons que cela dépend de la qualité de réputation. Dans la mesure où la réputation d'une entreprise ou d'une personne est bonne, elle peut être un moyen d'imposer ses volontés aux autres groupes ou entreprises, directement ou indirectement. Plus une réputation tend vers l'anormalité, en étant très bonne ou très mauvaise, plus elle a la capacité de créer de l'asymétrie dans les relations et de mettre en place une relation de dominant-dominé. Ainsi, une entreprise locale peut se servir de sa très bonne réputation pour dominer ses parties prenantes, ses concurrents, les clients ou bien encore les élus locaux et imposer sa vision stratégique du développement qu'elle souhaite réaliser localement. De même, une entreprise avec une très mauvaise réputation, si elle n'a pas encore disparu, devra se soumettre aux volontés de ses clients ou de ses fournisseurs en termes de prix. La réputation n'englobe pas tous les capitaux (économique, social ou culturel) que peut posséder la légitimité et ne donne pas à son détenteur la capacité de se faire obéir. Néanmoins, elle octroie à son possesseur, pour peu qu'elle soit bonne, le surplus d'aura nécessaire pour qu'il soit suivi presque naturellement et sans que le dominé en ait pleinement conscience.

5. Une légitimité en question

Lors de la réalisation des terrains d'études, nous avons observé un certain nombre d'acteurs *Intermédiaires* à différents niveaux hiérarchiques ou organisationnels entre la structure interne d'EDF, les parties prenantes et les clients particuliers. Les interactions de nos *Intermédiaires* pouvaient indifféremment se faire entre individus en face à face, par téléphone, par l'intermédiaire d'un tiers humain (assistante sociale, etc.), ou, plus rarement, par l'intermédiaire d'un système socio-technique (internet et autres systèmes d'information).

EDF, une entreprise faite de légitimités

Le changement de réglementation dans le secteur d'EDF a été engagé à partir de 1996, puis mis en application dans le courant des années 2000. En 2016, plus de neuf ans après cet

événement pour les particuliers, l'objectif d'une libéralisation totale du marché et d'une montée en force de la concurrence est encore loin d'être réalisé ; en effet, seuls 6 % des clients sur ce secteur sont passés à la concurrence. Il reste un lien de confiance qui se retransmet aux *Intermédiaires* :

*« En tant que "Mme EDF", je suis plutôt bien accueillie, les élus me disent : "Oui mais ce n'est pas comme votre concurrent !" »*⁵⁰⁷

Pour cause, contrairement à d'autres pays européens, EDF, avec ses tarifs réglementés, garde trois types de légitimité au niveau de ses clients français : la légitimité de l'État, son principal propriétaire, la légitimité du prix, à un meilleur prix que celui du marché et fixé par l'État et, enfin, la légitimité du produit, qui est jugé de qualité. Le marché pour les particuliers est clairement de type oligopolistique ; en d'autres termes, l'entreprise étudiée occupe « *une position dominante lorsqu'elle est en mesure d'agir indépendamment de ses concurrents, clients, fournisseurs et, en définitive, du consommateur final. Une entreprise en position dominante, détenant un tel pouvoir de marché, pourrait fixer ses prix à un niveau supra-concurrentiel, [...]. En droit communautaire de la concurrence, il n'est pas illégal de détenir une position dominante, car celle-ci peut être obtenue par des moyens concurrentiels légitimes, par exemple en concevant et en vendant un meilleur produit.* »⁵⁰⁸

Face à cet état de fait et à ce rapport de domination, nous allons voir, dans le sous-chapitre suivant que les clients peuvent adopter deux comportements en cas de difficultés et d'impayés : payer « coûte que coûte » et donc se soumettre ou résister activement ou, plus passivement, par le lâcher-prise. Nous verrons également un peu plus tard que cette dualité de postures existe aussi chez les *Intermédiaires*. Ces acteurs, faibles en statut et subissant le pouvoir de leur hiérarchie et de leur organisation, sont pareillement dominés. Cette situation les conduit à deux attitudes distinctes : se soumettre aux ordres prescrits et aux procédures ou prendre de la distance vis-à-vis des règles et du dominant, notamment par le « lâcher-prise ».

Une perte de légitimité ?

Dès lors, on peut s'interroger sur ce qui se passe lorsqu'une entreprise, qui était dominante et en position de monopole, perd peu à peu de sa légitimité, en même temps que l'ouverture du marché, et que son capital symbolique et sa réputation semblent déjà au crépuscule de son intensité. Une entreprise n'est pas comme un État, un groupe communautaire ou un individu, c'est une personne souvent « morale », au sens légal, qui ne peut faire usage de la force (armée,

⁵⁰⁷ Entretien avec une assistante de la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁵⁰⁸ Voir l'article 82 du traité CE et l'article 2, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations, en ce qui concerne la position dominante collective, voir également la décision 97/26/CE de la Commission du 24 avril 1996 dans l'affaire IV/M.619 - Gencor/Lonrho (JO L 11 du 14.1.1997, p. 30) et l'arrêt du Tribunal de première instance du 25 mars 1999 dans l'affaire T-102/96, Gencor Ltd/Commission, Recueil 1999, p. II-0753.

milice, etc.) ou de tout pouvoir physique pour montrer sa légitimité et infliger sa domination. Le discrédit réputationnel, s'il existe pour EDF, cède peu à peu sa place à de l'illégitimité, puis à une contestation du rapport de domination. Il s'ensuit alors, pour l'entreprise les phénomènes suivants : réclamations, fraudes et perte de clientèle, comme l'explique le conseiller suivant :

« J'ai eu le cas du client avec une dette de 2400 euros qui va demander une aide juste pour être rétabli mais en réalité, il s'en fout, il profite du système ! Quand on essaie de recouvrer la dette, il disparaît puis réapparaît avec le nom de sa femme pour s'affranchir de sa facture. J'ai d'ailleurs eu un autre cas similaire d'un client avec 8000 euros de dettes. Dans d'autres cas, il se reconnecte "à sa façon"...Nous parfois, on ne peut rien faire. »⁵⁰⁹

Du fait de ses activités organisationnelles étendues mais pas toujours efficaces, ce modèle de l'entreprise ayant des missions de service public se trouve au bord de la « crise de légitimité » décrite par Habermas⁵¹⁰ lorsqu'il évoquait les États dans un contexte de perte de loyauté des administrés. Tout comme le modèle de l'État-providence, le modèle de l'entreprise-providence et sa gestion de la solidarité tire-t-il peu à peu sa révérence ? Ou les *Intermédiaires* maintiennent-ils un tant soit peu, par leurs actions, quelque légitimité. C'est sur ces questionnements que nous allons maintenant analyser point par point les éléments du terrain.

L'Intermédiaire, ses postures et leurs conséquences

À l'issue des dernières sous-parties de ce chapitre et face à une « crise de légitimité », il sera identifié deux grandes postures des *Intermédiaires* face aux clients en difficulté. La première posture, que nous décrirons par la suite dans notre cinquième chapitre et les suivants, est tournée vers un monde où les rapports de force sont ressentis comme plutôt brutaux entre les clients et EDF.⁵¹¹ La perte de légitimité de l'organisation EDF tend par moment à ne pas pacifier les relations entre celle-ci et les clients par le biais des actions des *Intermédiaires*. Les rapports de domination sont parfois explicites entre certains *Intermédiaires*, « tyranneaux du face à face »,⁵¹² et la clientèle. Les conséquences en sont troubles pour la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients. La seconde posture est utilisée par d'autres *Intermédiaires* pour rétablir de la légitimité à EDF sur les territoires et pour harmoniser plus durablement la réputation de l'entreprise. Elle tient dans des relations plus apaisées entre les *Intermédiaires* et la clientèle. Ce que les acteurs interrogés décrivent comme le « vrai boulot » tend vers de la violence symbolique,⁵¹³ car reposant sur l'aura symbolique des *Intermédiaires*, qui s'inscrit dans la capacité des individus locaux qui font l'action à mettre en œuvre leurs compétences et

⁵⁰⁹ Entretien avec une assistante sociale de la Haute-Vienne.

⁵¹⁰ Jürgen Habermas, *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Payot, 1988.

⁵¹¹ Où, par exemple, on donne pour forcément recevoir, où l'on met en place aussi des excuses calculées plutôt que foncièrement authentiques, où, enfin, les conseillers vendent à des clients pauvres des produits dont ils n'ont pas besoin.

⁵¹² A partir de notre chapitre 6, nous appellerons ces *Intermédiaires* conformistes, des « procéduriers ».

⁵¹³ Elle est une croyance collective permettant de soutenir les hiérarchies sociales qui a pour effet la soumission des dominés sans que les dominants recourent à la force, notamment dans la relation au guichet. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Éditions de Minuit, 1970.

leurs capitaux de toutes natures au profit involontaire d'EDF.⁵¹⁴ Le recours à la force dans les relations interpersonnelles n'est ici pas envisagé, la culture professionnelle de ces *Intermédiaires* soutient la légitimité d'EDF.⁵¹⁵ Les rapports de domination sont dans ce cas bien plus implicites. Cette seconde posture sera étudiée dans ce chapitre puis fera l'objet d'un approfondissement en toute fin de chapitre par le « vrai boulot » et durant les deux derniers chapitres.

6. *Le client et ses postures*

Le client particulier, parfois face à une situation précaire, a plusieurs façons d'agir sur des créneaux allant de la passivité à la réaction vive. Nous allons détailler certaines de ses actions. Ces actions qui, nous le verrons, se retrouveront confrontées à celles des *Intermédiaires*.

Le client « peu averti » face à l'impayé : la question de la « dette légitime »

Lorsque l'on écoute les assistantes sociales parler d'une personne qui commence à entrer dans un cycle de difficultés de paiement, l'expression « politique de l'autruche » revient sans cesse pour qualifier le client précaire vis-à-vis de l'énergie. Il arrive, en effet, très souvent que ce client, pouvant être peu coutumier des impayés, ait, comme premier réflexe, de laisser la situation dans l'état où elle se trouve. Le moment où l'individu semble vouloir ignorer le danger qui le menace caractérise un niveau intense de soumission. Le « mauvais payeur », ainsi que peut le juger, au départ, l'entreprise, reçoit alors de plus en plus de relances, de SMS, de courriers, l'invitant poliment mais fermement à régulariser sa situation. Cette domination est acceptée comme légitime si la dette l'est aux yeux du client. Ce dernier est alors amené à se demander si l'entreprise le perçoit comme légitime dans ses difficultés de paiement, ou comme illégitime et, dans ce cas, comme une personne de « mauvaise volonté », voire un « profiteur ».

*« Il y a parfois des clients qui font l' "autruche" ; ils restent là, ne font rien et n'osent pas faire appel aux services sociaux... EDF peut difficilement toucher ces gens qui ne bougent pas, cette majorité silencieuse. »*⁵¹⁶

Il peut naître un malaise de cette situation de quiproquo chez le client en réelle difficulté car l'entreprise ne peut faire de distinction claire entre les clients. Comme le souligne Georges Gloukoviezoff,⁵¹⁷ une telle distinction permettrait au client qui vit vraiment une situation difficile d'être légitimé dans ses difficultés. Cependant, l'organisation ne peut techniquement

⁵¹⁴ Il peut créer du lien, avec une empathie sincère pour la situation de son interlocuteur, ou utiliser avec mesure des outils formels et des avantages pécuniaires de la politique de solidarité afin de ne pas « dominer » le client et le gêner.

⁵¹⁵ Dès notre chapitre 6, nous nommerons ces *Intermédiaires* lâchant-prise vis-à-vis des procédures pour mieux faire leur travail, des « cool ».

⁵¹⁶ Entretien avec une conseillère du Centre d'appels d'EDF à Nanterre.

⁵¹⁷ Georges Gloukoviezoff, *L'exclusion bancaire : Le lien social à l'épreuve de la rentabilité*, PUF, 2010.

En se basant sur nos observations des interactions comme l'a fait Georges Gloukoviezoff dans le domaine bancaire, nous verrons dans notre sixième chapitre que cela reste possible à travers une attitude particulière auprès des clients.

opérer cette distinction et cela ne fait d'ailleurs pas partie de ses missions historiques.⁵¹⁸ Elle gère ainsi chaque client de la même façon selon le mythe égalitaire du service public. C'est d'autant plus un travail délicat de la part des *Intermédiaires*, qu'en effet, une grande proportion de leurs interactions, comme par exemple au guichet ou au téléphone, les amènent à faire face à des situations sociales et des clients « difficiles ».⁵¹⁹ D'ailleurs, selon Viviane Châtel et Marc-Henry Soulet, l'incompréhension et le déficit de compétences linguistiques et administratives prédisposent aux attitudes agressives dans ces types de relation. C'est ce qu'ils appellent la « violence des démunis ».⁵²⁰

Grignon et Passeron⁵²¹ ont analysé ce sur quoi peuvent conduire des rapports de domination sociale et symbolique subis par des usagers soumis à une organisation. Ces dominés peuvent aboutir à des « activités tactiques » se fondant sur un « raisonnement de l'alternance » et deux types de pratiques : l'agressivité mais aussi le mutisme.⁵²² La Boétie dans son *Discours sur la servitude volontaire* expliquait qu'à son sens, la seule façon de s'extirper de la domination d'un tyran était l'arrêt du service rendu, autrement dit, dans notre contexte, l'arrêt du paiement régulier de sa facture. Toujours selon ce même auteur, c'est en n'obéissant plus, mais sans forcément s'insurger, que l'on peut recouvrer de la liberté ; ainsi il convient de ne plus communiquer pour ne plus être temporairement dominé ou, de façon plus moderne, disqualifié. Cette situation, pour le précaire, ne peut durablement exister et, dans son analyse, La Boétie oublie le pouvoir punitif que peut avoir la non-obtempération aux lois de l'entreprise ; cette dernière représentant la figure du « tyran » peut avoir un recours à la force : les menaces, voire la coupure.

« Il y a toujours cet amalgame entre d'un côté la solidarité et de l'autre la coupure. Les élus nous disent de manière récurrente : "Ah ben dis donc, vous coupez toujours !" On y a droit à chaque fois... »⁵²³

Lorsque que les individus sont en situation d'impayés, rares sont ceux qui arrivent à s'inscrire dans un collectif de résistants ; le recours à la force de la part de l'organisation, au moyen de la fatidique coupure, a lieu lorsque les désobéissances sont circonscrites et individuelles. Une dette légitime pour EDF ne l'est pas forcément pour le client et elle l'amènera alors à réagir :

« Une coupure c'est compliqué ! Dans la relation clientèle, ce n'est pas toujours facile : on nous dit : "vous avez des avantages en tant qu'agent EDF et pas d'électricité à payer !" »⁵²⁴

Bien que la solution soit, pour le client, d'accepter « coûte que coûte » sa situation de servitude et de dominé en payant sa facture, deux comportements de résistance peuvent être néanmoins

⁵¹⁸ La CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) veille à ce qu'aucun « manquement à la loi informatique et libertés » ne soit fait par les entreprises.

⁵¹⁹ Vincent Dubois, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Éditions Economica, 1999.

⁵²⁰ Viviane Châtel & Marc-Henry Soulet, *Faire face et s'en sortir*, Volume 2, Res socialis, 2002, p.94.

⁵²¹ Claude Grignon & Jean-Claude Passeron, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Le Seuil, 1989.

⁵²² *Ibid.*

⁵²³ Entretien avec une conseillère solidarité d'EDF à Tours.

⁵²⁴ Entretien avec un conseiller boutique EDF à Limoges.

observés. Il y a, en premier lieu, la résistance passive, c'est-à-dire le fait de ne toujours pas payer sa facture, et aussi la résistance active, celle que nous allons voir à présent et qui consiste à négocier, voire, si les acteurs ne trouvent pas d'accord, à nuire à la réputation de l'entreprise. Ces deux catégories de client sont elles-mêmes en lien avec celles du chapitre 4.5, les « passifs », les « actifs » et les « résistants ».

Le client en difficulté de paiement : de la soumission à un refus de la domination

Nous avons défini la résistance que nous avons appelée « passive » dans le paragraphe précédent, mais qu'en est-il de la résistance que nous avons qualifiée d'« active » ? La Boétie, dans son *Discours sur la servitude volontaire*, nous donne encore quelques éléments de réponse. Selon lui, la servitude n'est pas non plus synonyme de passivité car le peuple peut et sait s'indigner et s'insurger. Il en est de même pour une clientèle et il n'est nul besoin de s'exposer ni de passer par une « révolte solidaire » pour montrer son mécontentement. Le client peut alors nuire, potentiellement avec son capital social, pour mieux combattre une situation qui semble, à ses yeux, injustifiée et illégitime.

La première phase de résistance active est la « négociation ». Michèle Grosjean avait montré que, dans les interactions au guichet ou au téléphone entre clients et agents chez EDF-GDF et La Poste, il existait possiblement des négociations autour des objets, des règles, des identités, des rôles et, derrière tout cela, des valeurs.⁵²⁵ L'action de « négocier », pour la clientèle, s'inscrit dans la capacité du client démuné à mettre en œuvre son capital culturel. L'interaction se fait par le biais d'un rapport indirect, souvent écrit sur une lettre manuscrite, et passe par le « pôle réclamation » de l'énergéticien. La maîtrise du Français ou des articles de loi sont mis à profit par le client précaire pour sortir du rapport de domination qu'EDF exerce sur sa personne. Ce type de clientèle s'applique à expliquer, dans les moindres détails, les différents événements ayant mené à cette situation et fonde sa demande sur le principe de la bonne volonté et de l'honnêteté. Cette phase s'effectue avec quelques allers-retours entre l'entreprise et le client pour négocier sur les termes d'un accord.

« Je suis au service minimum 1000 watts, je ne peux même pas mettre un minimum de chauffage, je ne peux rien faire avec cela ! Faites quelque chose ! » ;

« Ici, avec le centre d'appels, on discute, on échange et puis on s'arrange... »⁵²⁶

EDF fait souvent l'effort de reprendre le contact avec le client par téléphone pour montrer que sa demande a été légitimée, car jugée comme juste au regard des conditions générales de vente,

⁵²⁵ Comme par exemple : le rôle d'une entreprise publique, les besoins des clients, leur droit d'être dépannés, mais aussi le droit des agents à réguler ces urgences. Michèle Grosjean, et al., « La Négociation constitutive et instituante. Les configurations du service en réseau de soins », *Négociations*, volume 2004/2 in Christian Thuderoz, *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses Universitaires de Rennes, 2010, p. 335.

⁵²⁶ Un conseiller centre d'appels EDF Limoges rapportant les propos supposés d'un client puis un autre conseiller.

et qu'elle a été entendue en lui annonçant qu'il va bénéficier d'un « geste » en guise de dédommagement financier. Si le client ne peut faire de « résistance active » par ses propres moyens ou grâce à l'aide d'une assistante sociale parce qu'il ne dispose pas de capitaux, économique ou culturel, suffisants, il utilisera, souvent en boutique, son capital social par le jeu des réseaux sociaux ainsi que son capital symbolique qui influencent tous les deux la réputation. On retrouve les « résistants » et les « actifs » dans cette étape du processus.

Nuire semble être un parti pris plus lent mais à la portée de chacun dans une deuxième phase de résistance. Cette seconde attitude est particulièrement adoptée par les clients « résistants » de notre catégorisation. Même si Dubois⁵²⁷ soutient l'idée que, dans un contexte socio-économique dégradé, lors des relations entre usagers et agents, les premiers s'attaquent plus facilement aux personnes qu'aux structures, cette stratégie de résistance « active » et malicieuse de la part des clients consiste ici à parler autour de soi de l'entreprise en des termes peu flatteurs.

***Enquêteur :** Oui, pas évident... Donc, en tant que conseiller, on est conscient de l'image que l'on peut donner de l'entreprise ou que nos actes peuvent avoir une incidence ?*

***Enquêté :** Oui, on en est conscient, mais il ne faut pas y penser. Si vous pensez à cela, vous faites toujours des conneries. Je pense que dans le boulot, c'est pareil. Après, oui, bien sûr, on est conscients. Je pense que chaque conseiller..., regardez, l'exemple flagrant, le risque médiatique... mais pour une coupure, une chose comme cela, c'est des gens qui ont besoin d'être confortés dans ce qu'ils font justement de peur que s'il y a un risque médiatique, ils ne fassent pas quelque chose... Les clients en sont conscients aussi et parfois ils nous disent dans certains cas : « oui, vas-y, fais-le si tu oses moi je connais des gens et aussi des gens dans les médias ! ».*

On ne coupe pas les gens comme cela. Il y a quand même des choses qui sont mises en place. Vous vous rendez compte d'une chose, c'est quoi ? C'est que premièrement, quand il y a menace, elle n'est jamais mise en application, parce qu'en général, c'est qu'il a tort et même s'il veut la mettre en application, la plupart du temps, il n'est pas suivi, parce que quand vous analysez le fond du problème, même les médias, ils se rendent compte que le dossier n'est pas forcément défendable, vous voyez ce que je veux dire ? Ou alors, c'est un coup d'épée dans l'eau. On sait qu'ils tentent... Je veux dire, ils tentent... Après, c'est de bonne guerre et ils résistent. On serait dans la situation, on tenterait aussi. Et aujourd'hui, quand on a un doute sur le dossier, de toute façon, on rétablit.

***Enquêteur :** Si on a vraiment un doute...*

***Enquêté :** Si on a un doute sur la bonne foi ou que l'on sait que l'on n'est pas très, très propre, on lance le rétablissement. Enfin, moi, c'est la consigne que je fais passer. Je préfère avoir un client qui retrouve l'électricité même s'il m'a menti et que ce n'est pas OK plutôt que d'avoir demain dans le journal un client qui a payé sa facture et justement qui n'est pas rétabli et qu'il se passe quelque chose de grave donc, il ne faut pas prendre de risques. La consigne, c'est de ne pas prendre de risques de toute façon.*

***Enquêteur :** « la consigne », c'est celle qui est donnée par les managers, par le responsable du CRC... ?*

***Enquêté :** La consigne, je pense que c'est celle qui est donnée par tous les managers et je pense que c'est la consigne, même si elle n'est pas à proprement dit annoncée, c'est celle qui est affichée par EDF.⁵²⁸*

Ainsi, la réputation serait, dans ce système d'actions, une forme d'outil moderne de refus de la passivité, de contre-dominance et de rééquilibrage des forces entre un acteur dominé et son dominant. Les agents dominés peuvent aussi tenir un double langage.⁵²⁹ Parfois dociles dans l'espace public, les clients excédés par leur situation peuvent s'avérer beaucoup plus sévères dans la sphère privée : moqueries, dénigrements, freinages. Il faut dire que, malgré les

⁵²⁷ Vincent Dubois, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Éditions Economica, 1999.

⁵²⁸ Entretien avec un conseiller boutique à Limoges.

⁵²⁹ Louis Pinto, « Pourquoi les dominés acceptent-ils leur sort ? » *Savoir/Agir* n° 15, mars 2011, pp. 103-110.

indéniables atouts que possède l'entreprise privée avec des missions de service public, la question de sa légitimité se pose. Lorsque l'on écoute les entretiens des agents qui interagissent avec la clientèle ou que l'on observe leurs façons de faire, on remarque une redéfinition de l'ordre établi et de la coutume qui liait les clients à cette entreprise si particulière dans l'histoire et le paysage industriel français. De plus en plus de clients connaissent un « état de liberté »⁵³⁰ vis-à-vis de l'entreprise, la concurrence venue de la libéralisation des marchés mène à un détachement affectif voire, ensuite, à de la nuisance. Les clients ont l'opportunité de choisir leur fournisseur en justifiant leur séparation par des arguments tels qu'une hausse trop importante des tarifs, une image de l'entreprise dégradée, une crise économique, une qualité jugée en baisse, etc. L'attachement des clients à EDF n'est plus automatique. La diminution de cette légitimité historique d'EDF peut se matérialiser par le souhait de ne plus payer « coûte que coûte » l'entreprise⁵³¹ et de privilégier d'autres postes de dépense plus urgents, ce que font les « retardataires et les « joueurs », les types de clients décrits par les agents EDF et autres *Intermédiaires*. Ce détachement par rapport à EDF se manifeste aussi, de façon plus active, dans la volonté de nuire à sa réputation.

« Certaines personnes abusent, elles viennent avec le portable dernier cri et demandent un délai de paiement, moi je refuse... » ;
*« Quand même, c'est incroyable de voir des familles qui ne paient plus leur facture mais, quand on va chez eux, qui ont des gros écrans plasmas. »*⁵³²

Les deux figures de la révolution

La domination, comme la réputation, revêt un caractère historique. Son refus en possède un également. De la part du client, catégorisé ici « résistant », il s'exprime surtout en face à face pour les 35-45 ans. Toute relation de pouvoir peut produire de la résistance, de la fuite ou du retournement éventuel chez les individus.⁵³³ Selon La Boétie, tout autant que le passage de la liberté à la servitude relève souvent de « l'accident historique », il y a aussi une part accidentelle à entrer en résistance et à retenter le passage inverse de la servitude vers la liberté. En tout état de cause, les formes de résistance de la part des clients peuvent avoir de multiples facettes, plus ou moins actives, comme un panel non négligeable de visages.⁵³⁴ Nous classerons en deux sous-catégories ces individus « résistants » qui utilisent la réputation comme un outil de contre-dominance. D'un côté, on trouve les « affranchis de la tradition » qui remettent en cause les fondements de l'entreprise, ses coutumes et sa légitimité. D'un autre

⁵³⁰ Nous rappelons que la liberté désigne habituellement l'état de ce qui n'est pas soumis à une contrainte.

⁵³¹ Elle est toujours présente car il n'est pas rare que des clients insatisfaits des concurrents viennent dans une boutique EDF pour se faire aider et conseiller quant au litige qui les oppose à leur fournisseur.

⁵³² Entretien avec des assistantes sociales de la ville de Limoges.

⁵³³ Hubert Dreyfus et Paul Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique, Au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Gallimard, 1984.

⁵³⁴ Yasmine Siblot, « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familière le bureau de poste d'un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, 3/2002 (n° 47), pp. 79-99.

côté, il y a une population qui met en doute la légitimité étatique, les « exaltés du libéralisme » : ce sont les individus sensibles à la vision libérale de l'économie et aux bienfaits de la concurrence.

Pour les individus rompant avec la coutume, les « affranchis de la tradition », l'histoire de l'entreprise privée avec des missions de service public n'a plus autant de raisons de s'imposer dans leur quotidien. Aussi, le produit qu'elle vend, jadis innovant, et qui a profondément changé la société en ce qui concerne les modes de consommation (la place de la « femme au foyer » a considérablement évolué depuis son arrivée) et les structures familiales (la solidarité intergénérationnelle a, en l'occurrence, radicalement changé dans les campagnes françaises sous l'influence de cette nouvelle énergie après la Seconde Guerre mondiale) est devenu un bien courant, un acquis social, voire un droit pour tout citoyen. L'électricité, même indispensable au quotidien, est devenue banale. Pour les acteurs décidant d'être en résistance active sur ce terrain, les attaques sur la réputation deviennent légitimes. En effet, les situations qu'ils vivent au quotidien et qu'ils rapportent au téléphone ou dans les boutiques ainsi que les articles de journaux tendent à prouver que, jour après jour, l'entreprise semble s'écarter du modèle du consensus politique et national sur lequel elle a été créée. Cette Seconde Guerre mondiale, qui a vu la création d'EDF, est déjà bien lointaine pour les « affranchis de la tradition ».

« Lorsque l'on a regardé l'émission "Envoyé spécial" à une heure de grande écoute, on a été choqués que les journalistes montrent des familles précaires coupées, voire « abandonnées » par EDF. Quand on voit ces familles participer à cette mascarade... Ça a vraiment mis le centre d'appels dans la tourmente et ça nous a scandalisés que l'on montre notre entreprise comme cela, on en a beaucoup parlé ! »⁵³⁵

Ensuite, pour les acteurs qui mettent en doute la légitimité étatique de l'entreprise, l'argumentation de la légitimité de l'entreprise comme fruit de la libération et d'un certain nombre de libertés retrouvées semble quelque peu hors-propos. Les « exaltés du libéralisme » ont été élevés dans un contexte bien différent de celui de leurs parents. La notion de liberté n'est plus liée, dans leur esprit, à celle du droit de se mouvoir et du droit à disposer d'eux-mêmes, mais elle possède une consonance bien plus économique et orientée vers de nouveaux modes de consommation. Ils sont des acteurs sensibles à la vision libérale de l'économie et à la libre concurrence dans un secteur qui vient tout juste d'être dérégulé. Attaquer l'entreprise et sa réputation, c'est lutter contre ce que l'on n'apprécie guère : le monopole et la domination outrancière de l'État dont le pouvoir s'exerce hors des marchés. Cette domination n'est en rien libérale. Le libéralisme ne s'est-il d'ailleurs pas battu depuis ses débuts pour la limitation du pouvoir du souverain ? Pour ces acteurs, l'État et l'entreprise dont ils sont largement propriétaires ont trop longtemps été maîtres de leur condition en tant qu'individus et ils doivent

⁵³⁵ Entretien avec un conseiller solidarité à Limoges.

désormais, en particulier après la crise des *subprimes*, se mettre enfin à leur service. S'ils ne le font pas, une menace, voire une nuisance sur la réputation sociale et solidaire d'EDF pourront être mises en œuvre. Le statut si particulier que tient l'entreprise aux yeux des Français, empreint de dimensions politique, organisationnelle et sociale et qui permet habituellement à EDF d'asseoir sa domination sur la clientèle, notamment en jouant sur un certain nombre d'ambiguïtés,⁵³⁶ est, avec l'acteur « libéral », un ensemble d'atouts qui deviennent caducs.

« EDF prend très à cœur le social, c'est quand même la seule entreprise qui finance le FSL ! Où est Poweo ou même GDF ? Il nous arrive d'insister là-dessus auprès des clients, même si ça ne sert à rien, c'est dit ! »⁵³⁷

7. Les rôles particuliers des Intermédiaires

Nous verrons, dans ce sous-chapitre les rôles prépondérants que peuvent jouer les différents *Intermédiaires* locaux en matière de réputation. Loin d'être anodines, leurs actions locales, faites d'intelligence sociale, ont une emprise sur les acteurs de l'environnement et, en particulier, sur les clients.⁵³⁸ Leurs actions dépassent largement le cadre de leurs missions.⁵³⁹

Un Intermédiaire entre dominant et dominé

Nous avons vu que l'entreprise privée avec des missions de service public était en perte de légitimité auprès d'une partie de sa clientèle en difficulté de paiement. Les clients peuvent se mettre en résistance contre la domination de l'entreprise et cela se caractérise par des réclamations, mais aussi des menaces pour la réputation de l'entreprise. La réputation est alors une façon, pour ces clients, de « reprendre la main » et un moyen d'inverser le rapport de force avec une entreprise perçue comme toute-puissante, voire abusant supposément de sa position dominante. Pour pouvoir se développer, ce rapport dominé-dominant se sert d'une interface sociale qui prend les traits d'une figure sociale, celle de l'*Intermédiaire*, l'entrepreneur, conscient ou inconscient, de la réputation de l'entreprise EDF.

« La concession du marché électrique de Paris, c'est pour 15 ans ! Je suis persuadé que la solidarité pour obtenir les concessions, ça joue énormément et ça pèse sur la balance... » ;
« Lorsque la correspondante présente la politique de solidarité chez EDF, on est bien perçus dans nos interventions extérieures. »⁵⁴⁰

Produire une étude du lien entre réputation et domination dans une perspective sociologique constructiviste, c'est tout naturellement fondé, pour nous, sur des critères subjectifs du terrain

⁵³⁶ On peut d'ailleurs se demander si l'entreprise peut davantage dominer parce qu'elle garde dans son histoire cette notion de liberté retrouvée après la Seconde Guerre mondiale.

⁵³⁷ Entretien avec un conseiller au centre d'appels dans le pôle solidarité à Clermont-Ferrand.

⁵³⁸ Les *Intermédiaires* gardent leurs rôles particuliers dans un contexte de transformation organisationnelle où les activités ont dorénavant à prendre en compte une multitude d'artefacts censés régler les contacts avec le public (plates-formes, borne, guichet, ordinateur). Jean-Marc Weller, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », *Informations sociales*, 2/2010 (n° 158), pp. 12-18.

⁵³⁹ Nous verrons que leurs actions vont bien au-delà de la seule « variabilité » de la production de service inhérente au fait qu'il y ait un facteur humain et dépendante de la diversité naturelle des individus.

Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, *Marketing Management*, Pearson (13ème Ed.), 2009.

⁵⁴⁰ Entretien avec le responsable de la DDD (Direction du Développement Durable) d'EDF.

par le biais d'une méthodologie qualitative. La figure de l'*Intermédiaire*, que les Anglo-Saxons appelleraient *go-between* ou *broker*, apparaît comme pertinente pour notre étude. Cette figure emblématique se trouve au cœur des plaintes récurrentes de la clientèle en difficulté ponctuelle ou durable de paiement et des relations des agents EDF avec les parties prenantes du territoire. Par exemple, nombre d'acteurs, à l'échelle du département, se plaignent de la perte de proximité de l'entreprise et des difficultés du terrain. Les élus ou les responsables associatifs locaux dénoncent le fait qu'EDF et ses agents défendent, contre tous, leurs vieux privilèges hérités de l'histoire comme le tarif agent. Les agents *Intermédiaires* des boutiques et autres correspondants solidarité sont alors surtout présents pour exposer un visage local d'EDF et pour déverrouiller des situations de crise.⁵⁴¹ Ils disent, dans leur discours, qu'« une relation virtuelle avec EDF a la nécessité de repasser par un contact dans le monde réel ».



542

En cas de difficultés de paiement des factures d'énergie, la figure de l'*Intermédiaire* est également très importante. En effet, le client démuné doit se mettre en contact, de son propre chef ou parce qu'EDF l'invite à le faire, avec un *Intermédiaire* du social, par exemple, l'assistante sociale du Conseil général ou de sa mairie. Nos entretiens ont permis de mettre à jour le fait que les clients précaires cherchent parfois, dans cette relation et à travers cet acteur *Intermédiaire*, à constituer une relation d'alliance. Le travailleur social peut alors être utilisé comme partenaire pour parler d'égal à égal avec EDF et sortir de la relation « dominé-dominant ». Il arrive aussi que les travailleurs sociaux se servent d'EDF et de ses agents pour annoncer les mauvaises nouvelles :

« Les assistantes sociales n'osent pas dire les choses difficiles à entendre en général... Alors, elles nous demandent de dire aux clients par téléphone qu'ils vont être coupés... »⁵⁴³

⁵⁴¹ La Cour des comptes vient de publier son rapport public annuel 2013 dans lequel elle revient sur les avantages des salariés EDF. Elle y chiffre notamment le coût du tarif agent, 16 fois moins élevé que le prix moyen public, jamais réévalué et appliqué sans limites de consommation.

⁵⁴² www.ifrap.org/ ; site web de la Fondation pour la Recherche sur les Administrations et les politiques Publiques.

⁵⁴³ Entretien avec une conseillère solidarité EDF à Limoges.

Une figure sociale protégeant la réputation...

Même si les relations sociales se font à l'initiative du client démuni, c'est la figure de l'*Intermédiaire* qui restaure pleinement la relation au téléphone ou en face à face dans l'exécution de la politique sociale. Il réintroduit un dialogue avec une tranche de la population très largement oubliée par les décideurs stratégiques.

*« Une mamie de 65 ans était sans électricité depuis 2 ans et une autre de 80 ans a vécu 15 ans sans électricité (elle a été déconnectée puis reconnectée depuis)... à la fin de la journée, c'est dur... »*⁵⁴⁴

L'*Intermédiaire* est le « connecteur social du social », entre un client en difficulté et une entreprise privée avec des missions de service public.

« Je sors mes conseillères de temps en temps, ça leur fait du bien... »;

*« À chaque fois que l'on va sur le terrain, les gens sont contents, ils aiment quand on vient les voir. »*⁵⁴⁵

Cet acteur rend en effet intelligibles toutes les ambiguïtés et difficultés qu'il rencontre pour trouver une solution humaine aux problèmes rencontrés. D'ailleurs, sans proximité et face à face, la relation ainsi que le jugement de la personne sont assez différents :

*« Le fait parfois de ne pas être en contact direct avec les clients particuliers en difficulté de paiement, c'est mieux je pense. Oui, je pense qu'en termes d'équité de traitement des usagers, etc., c'est sans doute mieux de ne pas avoir à les rencontrer avant... On voit bien que les assistantes sociales déploient une énergie pour obtenir l'aide la plus importante possible. C'est le jeu en même temps, mais après, nous, on réduit en essayant de prendre en compte les situations en disant : "Oui, cette personne-là, avec le retour par exemple pour ce qui est d'EDF, avec le retour du tableau, on sait que la personne a payé telle somme, telle somme, telle somme". Donc, au vu de la situation, on va dire, on va dire : "Oui, on appuie, elle a réglé des choses" alors que d'autres qui n'auront rien réglé, on va peut-être avoir un regard un peu moins favorable éventuellement... Cela ne veut pas dire que l'on va rejeter... »*⁵⁴⁶

Pour le client précaire, l'*Intermédiaire* représente souvent l'homme, ou la femme, providentiel qui comprend enfin sa situation et qui le traite en tant qu'individu et non plus comme une référence de contrat ou un client enchâssé dans une procédure. Le rapport dominé-dominant laisse alors place à l'espoir d'une relation humaine, parfois en face à face, d'égal à égal, alors que l'entreprise, personne morale, ne peut répondre objectivement à des problématiques sociales que sur le registre du prescrit et de la procédure. L'acteur *Intermédiaire*, en tant qu'innovateur, réintroduit naturellement des données réelles et une dimension empathique humaine que le client en difficulté est parfois prêt à réentendre. En d'autres mots, pour les *Intermédiaires*, « connecteurs sociaux du social », employés par EDF travaillant sur la question sociale, créer de la valeur pour une entreprise, c'est d'abord valoriser les éléments sociaux sans chercher de manière évidente à les capitaliser en bénéfice économique.

*« On donne des conseils, certes avec des primes, mais on ne vend pas de produits... Quelle en est la perception par les clients ?... Pas toujours ce que l'on attend peut-être. »*⁵⁴⁷

Cette dernière définition de la valeur « réelle » à leurs yeux s'applique parfaitement à leur travail au quotidien pour construire une réputation honorable de leur entreprise.

⁵⁴⁴ Entretien avec une conseillère du centre d'appels d'EDF à Limoges.

⁵⁴⁵ Entretien avec la correspondante solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁵⁴⁶ Entretien avec la directrice d'une Maison Du Département de la Haute-Vienne et responsable d'assistantes sociales.

⁵⁴⁷ Entretien avec un conseiller solidarité d'EDF à Limoges.

« Moi, j'essaie d'être agréable au niveau du relationnel, de donner un sens, pas simplement se limiter à un oui, non, c'est comme ci, c'est comme ça. Moi, j'aime donner du sens aux choses par rapport à ça en général et quand ils raccrochent la communication, ils me disent : "Merci de ces explications, c'est plus clair pour moi". J'espère qu'au moins ils repartent avec une bonne image en raccrochant, qu'ils ne sont pas déçus de l'entretien. Tout à fait, c'est le but. Après, c'est pareil, tout dépend des clients après. Les perceptions des uns des autres, on ne peut pas non plus malheureusement avoir 100 % de clients satisfaits. On y travaille. C'est dur. »⁵⁴⁸

...avec son empathie et ses excuses

Que se passe-t-il concrètement au quotidien quand un client fait preuve de mécontentement et d'une résistance active envers l'entreprise afin de nuire à sa réputation ? En observant ces cinq typologies d'acteurs *Intermédiaires* dans leur environnement respectif, on s'aperçoit que le ressort empathique, tout d'abord, est très largement utilisé comme moyen de régulation et de normalisation de la relation. Quand bien même une personne prend contact avec l'*Intermédiaire* afin de lui manifester son mécontentement, il rencontre systématiquement un « interacteur » qui est souriant, se tait et l'écoute en le regardant. Le client insatisfait prend conscience qu'il est compris lorsque l'*Intermédiaire* commence à s'excuser verbalement en son nom propre et au nom de toute son entreprise. L'excuse permet de reconnaître sans forcément se soumettre, mais elle donne aussi l'illusion de rétablir un rapport plus équilibré entre dominant et dominé.

« Il y en a qui considèrent que c'est normal de s'excuser parce qu'ils pensent que c'est nous, EDF, qui avons fait l'erreur. Des fois, effectivement, c'est nous qui avons commis la faute. On reconnaît nos torts. »⁵⁴⁹

L'excuse, qu'elle se fasse au téléphone ou en face à face, s'exécute sensiblement toujours avec la même tournure, ce qui parfois conduit à en diminuer l'authenticité :

« Je vous présente des excuses pour.... de la part de l'entreprise EDF. » ;
« Je me joins à toute l'équipe d'EDF pour vous présenter mes excuses les plus sincères. »⁵⁵⁰

Lors des observations, ce qui frappe le sociologue des organisations n'est pas forcément la fréquence de l'utilisation de l'excuse, mais plus son utilisation automatique et répétitive. Peu naturelle, elle ne manque pas pour autant d'efficacité puisqu'elle coupe court à un nombre non négligeable de conflits en indiquant que la demande a été comprise. Lors des entretiens réalisés avec les différents corps de métiers d'*Intermédiaires* en lien avec les clients, les sondés étaient tous unanimes sur une chose : la seule solution satisfaisante pour le client est celle qu'il attend. Le client précaire observe ainsi la capacité d'écoute du conseiller et juge ensuite le degré de confiance qu'il peut alors insérer dans la relation. S'il lui semble insuffisant, il peut alors entrer en résistance de manière ouverte, dans un conflit ouvert, ou de manière plus insidieuse et maline, notamment, en exprimant son mécontentement sur les réseaux sociaux, dans les médias ou à son entourage. Les conseillers que nous avons rencontrés sont conscients du fait que leur

⁵⁴⁸ Entretien avec une conseillère réclamation du centre d'appels de Limoges.

⁵⁴⁹ Propos recueillis auprès de conseillers au centre d'appels d'EDF à Limoges.

⁵⁵⁰ Propos recueillis auprès de conseillers au centre d'appels d'EDF à Limoges.

travail est un facteur de réputation et d'image pour l'entreprise, que ce soit sur le registre de l'empathie (*verbatim* 1) ou sur le registre de l'excuse (*verbatim* 2).

Conseiller : « Ici, c'est du conseil en produit, on n'est pas spécialiste en facturation, il faut appeler. »

Client : « Vous êtes sûr ? »

Conseiller : « Oui, il faut appeler...comme je vous l'ai déjà dit 3 fois... »

Client : « Mais, vous ne pouvez vraiment pas regarder ? »

Conseiller : « Si...mais bon... je ne suis pas spécialiste... »

(Le conseiller finit par regarder peu après la facture et les mensualisations avec le client) ⁵⁵¹

« Quand on s'excuse, les gens sont surpris parce que c'est rare effectivement qu'une entreprise ou que des conseillers osent reconnaître une erreur et présentent des excuses. C'est vrai que rien que de faire ces deux démarches-là, déjà les clients disent : "OK, on a un interlocuteur qui est réceptif. Par rapport à ce qu'on dit, il reconnaît qu'il y a une erreur". Donc ça, déjà, je pense qu'il se met dans l'optique d'avoir une conversation plus ouverte et sûrement plus posée vis-à-vis de la suite. Il garde une image constructive avec nous. » ⁵⁵²

...avec le « service rendu »

Dans son rapport à l'autre, la rétribution n'est pas seulement symbolique pour l'agent de l'entreprise. En effet, il n'est pas rare que les clients, à l'origine très insatisfaits puis très satisfaits du fait de la prise en compte de leur demande, reviennent en boutique afin d'offrir de petits cadeaux (chocolats, fleurs, etc.) en reconnaissance du « service rendu » : « Oui, il fait cela car on l'a dépanné en gaz lorsque sa femme était enceinte, il est content ». ⁵⁵³ Les conseillers perçoivent le « service » comme un outil pour fidéliser le client qui serait « gagnant-gagnant-gagnant ». Le client est satisfait, le conseiller perçoit des primes en euros ainsi qu'une rétribution symbolique et, enfin, les profits d'EDF augmentent.

« On est quand même dans un environnement professionnel assez confortable. Je trouve qu'on a quand même la sécurité de l'emploi, si on essaie d'être correct, réglo, tout ce qui s'ensuit, bien entendu. C'est vrai qu'on a quand même des conditions de travail, par rapport à certains métiers on n'a pas à se plaindre non plus. Oui, par rapport à ça, qualité du travail et conditions de travail... Après, avec les clients, c'est vrai, une impression de rendre service concrètement. Moi, c'est vraiment l'impression que j'ai eue dès le début de pouvoir renseigner des clients qui, des fois, sont totalement affolés par des factures ou des démarches toutes simples pour créer un contrat. Mais voilà, c'est justement rendre service. » ⁵⁵⁴

Le « service rendu » contribue à une bonne réputation, ou, en tout cas, à une réputation non dégradée par un client mécontent et des « euros non perdus à l'avenir pour EDF ». ⁵⁵⁵ Le « rendre service » est donc essentiel pour atténuer les conflits et ré-harmoniser la relation entre l'entreprise et la clientèle. À ce propos, les conseillers disent concrètement que, selon eux, cet outil aurait un effet « boule de neige », autrement dit, il aurait des conséquences bénéfiques :

« Moi je suis très content d'aider les gens, c'est le "rendre-service" plus que le "service" pour que les gens gardent une bonne image. » ;

« Quand les gens sont super contents, c'est aussi les voisins et les copains qui le sont. » ⁵⁵⁶

⁵⁵¹ Entretien avec un conseiller boutique EDF à Limoges.

⁵⁵² Entretien avec une conseillère du pôle réclamation d'EDF à Limoges.

⁵⁵³ Entretien avec l'animatrice de la boutique EDF à Limoges.

⁵⁵⁴ Entretien avec une conseillère du pôle réclamation d'EDF à Limoges.

⁵⁵⁵ Entretien avec le responsable du centre d'appels à Limoges

⁵⁵⁶ Entretien avec un conseiller du pôle réclamation d'EDF à Limoges.

...avec un rapport d'« égal à égal »

Un autre moyen est utilisé par l'*Intermédiaire* pour gérer un client précaire en « mode de résistance active » et lorsque ce dernier peut nuire à la réputation de l'entreprise.⁵⁵⁷ Il s'agit d'interagir avec le client dans une relation d'égal à égal sans chercher à le dominer ouvertement. L'excuse est un des premiers éléments, mais un des rudiments de cette relation particulièrement sensible est de ne pas placer le client dans une situation de culpabilité et de ne pas le rendre responsable de ce qui se passe, en d'autres termes de ne pas le disqualifier. On exprime, mais on ne réprimande pas, on observe les faits, mais on ne juge jamais ouvertement. Les interactions sociales sont souvent mises en place avec intelligence et discernement par les *Intermédiaires*. Ils cherchent, autant que faire se peut, à considérer ce client précaire et en situation d'impayés comme un autre client qui n'aurait aucune difficulté de paiement.

*« On le juge toujours un peu, le client, parce que c'est l'humain, je pense, qui est comme ça. On a toujours cette faculté à juger. Moi, je m'efforce de ne pas porter de jugement au maximum, mais au bout d'un moment dans la conversation, forcément qu'on se fait un jugement de la personne qu'on a en ligne. Après, pour autant, il n'y a pas de différenciation d'une personne à une autre. Je dirais qu'après, on va traiter les gens de la même façon pour autant. Il n'y a pas de client plus sympa qui va être mieux servi ou des clients plus désagréables qui seront moins bien servis a contrario. »*⁵⁵⁸

Le regard plutôt bienveillant porté sur lui ne le renvoie pas à sa condition de pauvre. L'entreprise, et concomitamment l'État, le traitent avec l'égal d'un autre client et le reconnaissent comme un citoyen digne d'attention. Le phénomène de « disqualification sociale »⁵⁵⁹ n'est, de prime abord, pas ressenti par ce précaire qui conserve sa dignité tant qu'il ne rentre pas dans les rouages de l'assistance et de l'aide à l'énergie ; le client démuné se sent de nouveau temporairement protégé et considéré. Ses envies de nuire à la réputation sont annihilées. Les *Intermédiaires* arrivent à faire preuve de compétences pour qu'EDF garde une réputation toujours sociale aux yeux des clients.

Sur les questions d'éventuels préjugés, nous avons conscience qu'il est difficile de s'en remettre aux seuls propos formulés par les *Intermédiaires*. C'est pourquoi, nous avons soin de prendre le temps d'observer ce comportement déclaré dans leurs actes. Certains *Intermédiaires* montrent bien cette attitude attentionnée faite de tact et d'humilité face au client fragilisé. Ils ne portent pas de jugement sur les situations ou bien ils ne le font qu'avec beaucoup de finesse. Au guichet, l'attitude des *Intermédiaires* est aussi marquée par le *Care*.⁵⁶⁰ Comme l'a démontré Weller, les *Intermédiaires* se retrouvent souvent seuls face à leurs dilemmes

⁵⁵⁷ Sans rentrer dans un affrontement verbal, le client démuné peut rejeter la domination de l'entreprise d'État en faisant un *sit-in*. Voir l'article : « Un père de famille bloque l'agence EDF en signe de protestation », article de lamontagne.fr de Moulins du 23/07/13 en annexe 33.

⁵⁵⁸ Entretien avec le responsable du pôle réclamation d'EDF à Limoges.

⁵⁵⁹ Serge Paugam, *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, 1991.

⁵⁶⁰ Cette notion de *care* est une attitude souvent exercée par les professionnels du social, elle pourrait se résumer à un « souci des autres ». Pascale Molinier, *Le travail du care*, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2013.

moraux ;⁵⁶¹ cependant, ils prouvent, dans leurs actions, que le principe d'égalité, ici rapport d'« égal à égal », est un élément qui se construit et se produit dans le quotidien de leurs actions.

...et avec une solidarité professionnelle

Pour l'*Intermédiaire*, l'écoute et la prise de conscience de ses actes sur la réputation d'entreprise ne sont pas le seul moyen d'affronter le mécontentement d'un pan de la clientèle en difficulté matérielle. En plus d'être une réponse financière pour la clientèle, la solidarité est, pour les acteurs *Intermédiaires*, « ce qui fait tenir » en cas de difficulté avec un client qui hausse la voix et cherche le conflit.

*« Les gens font tout pour que l'on soit bien, il y a une convivialité et une solidarité, cela nous permet de redonner aux autres et aux clients. » ; « On fait notre vie ici dans les bureaux, on fume et on parle ensemble même en dehors du travail. On partage, on se rend des services car on est un petit centre. » ;⁵⁶²
« On est solidaires dans le travail quotidien, il y a le "canal solidarité". C'est positif car on est avec le même chef d'équipe pour cinq pôles, on a enfin un appui métier ! C'est positif et il y a de l'entraide ! »⁵⁶³*

Alors que des agents hors du périmètre de la solidarité et du contact avec la clientèle se plaignent que la solidarité entre collègues diminue, celle-ci semble aller de soi pour ces acteurs *Intermédiaires*. Concrètement, lorsqu'une situation est compliquée ou conflictuelle, chacun des agents se met au service de l'autre pour l'aider dans ses difficultés. Il y a bien une « communauté boutique » comme il existe une « communauté d'agents de terrain » ou bien encore une « communauté réclamations » en centre d'appels. La devise de ces communautés est que l'individu est susceptible de travailler pour tous et que tout le collectif peut mettre sa force de travail au profit de l'individu en difficulté. On peut prendre l'exemple d'un conflit en boutique où le client en difficulté est irrité du fait d'avoir eu son électricité coupée. Si le conseiller en pré-accueil boutique n'arrive pas à canaliser l'insatisfaction du client, un autre agent d'EDF supérieur hiérarchiquement, avec de l'ancienneté ou avec une carrure physique plus imposante que le conseiller initial, va se déplacer vers son collègue en difficulté. Il légitime les propos de son collègue tout autant qu'il rééquilibre le rapport de force avec le client insatisfait. Cette solidarité professionnelle existe également lors d'un contact téléphonique entre un client précaire et un conseiller. L'agent du centre d'appels d'EDF peut solliciter son supérieur hiérarchique ou un agent dédié en « appui-métier » pour se sortir d'une situation conflictuelle ou « hors-procédure ». L'*Intermédiaire* se dédouble alors pour mieux défendre son entreprise, voire, dans certains cas, pour « sur-dominer » le client enclin à « contre-dominer » et à nuire à EDF en agissant sur la réputation de l'entreprise, par exemple, dans une boutique et aux yeux de tous. Sous peu, nous reviendrons sur la « sur-dominance ».

⁵⁶¹ Jean-Marc Weller, *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, coll. « Sociologie économique », 1999.

⁵⁶² Entretien avec une conseillère solidarité d'EDF à Tours.

⁵⁶³ Entretien avec un agent de terrain ERDF à Limoges.

Il est fréquent que les niveaux hiérarchiques s'effacent dans les collectifs d'*Intermédiaires* que nous avons rencontrés. Les acteurs se nomment et se reconnaissent plus en tant qu'« animateurs de groupe » que « managers d'équipe ». ⁵⁶⁴ Le management reste participatif et accepté par tous, les idées sont soumises aux autres de manière collégiale, comme lors de la validation collective de l'entretien à 360° en boutique, c'est le collectif qui décide d'égal à égal. Le lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes, l'esprit de corps, dépassent le cadre du rapport professionnel et les sorties et activités extra-professionnelles (sorties, soirées restaurant, sports collectifs, etc.) sont aussi fédératrices.

« Il y a un système d'échanges et de solidarité entre collègues. Il faut les mettre en action plus qu'on le dit, en communication ! » ⁵⁶⁵

Une bonne entente règne. Les collègues peuvent aussi manger ensemble, même quand ils sont en congé. L'humour est également de mise, par exemple, lorsque les agents se moquent en « off » de la clientèle démunie pour mieux entreprendre leur activité et construire une complicité collective mais aussi dans d'autres situations sur lesquelles nous reviendrons dans notre chapitre 6.2. Cette solidarité mécanique apparaît également lorsque les agents sont affectés par les attaques qu'ils jugent infondées de la part de leur entreprise et par la remise en cause de leurs avantages. Par exemple, lorsqu'il est attaqué sur le tarif agent, le collectif d'agents EDF défend instinctivement son d'entreprise.

Enquêté : *Depuis que je suis à EDF, j'ai toujours entendu parler du tarif agent. Et honnêtement, je pense que le jour où ils vont vraiment mettre en avant et voter un amendement pour dire : « On annule le tarif agent », il y en aura plus d'un, mais plus d'un, là, par contre, qui va débrayer. Parce que je pense qu'honnêtement, notre boîte, nous, ce qui représente notre boîte, tous en tant que salariés pour nous, c'est le tarif agent. Le tarif agent, c'est un truc où on est hyper attachés à ça. Et je ne sais pas pourquoi.*

Enquêteur : *C'est vrai ?*

Enquêté : *Quelque part, tout le monde se dit que la boîte nous reconnaît par rapport à ça, c'est-à-dire qu'elle nous file... C'est notre produit, c'est ce qu'on vend, donc, en fait, elle nous le donne, mais...*

Enquêteur : *L'entreprise vous reconnaît comme des professionnels.*

Enquêté : *C'est ça. Et elle nous fait bénéficier de ce tarif-là. Le jour où ils attaquent ça, c'est clair... Là ici, dans la boutique, on n'a quasiment jamais fait grève, très peu. Une heure par ci, une heure par là. Et encore, les gens maintenant, de moins en moins on fait grève, parce qu'on est bien dans notre boîte, on est reconnus, nos responsables savent que voilà, etc. Donc, à partir du moment où ça se passe bien, tu n'as plus envie de faire grève. Par contre, le jour où ils nous disent : « On enlève le tarif agent », on va tous débrayer. Mais c'est sûr et certain.* ⁵⁶⁶

Les polémiques à ce sujet exaspèrent les agents qui réagissent souvent vivement et avec des arguments et un vocabulaire communs. Le groupe est ce qui fédère et fait avancer vers des objectifs partagés sans qu'il y ait besoin de relations de subordination et de hiérarchie. Ce qui nous interpelle quand on observe les *Intermédiaires*, c'est leur insoumission hiérarchique et le

⁵⁶⁴ Chacun des « systèmes d'action territoriaux » traite la question de leur coopération interne, mais aussi des mécanismes à partir desquels les agents peuvent disposer d'une marge de manœuvre, pour fournir une appréciation de ce que doit être le traitement approprié à réserver aux populations et clients vulnérables. Selon Gilles Frigoli, tous ces acteurs « co-produisent » la situation d'interaction qui les réunit.

Gilles Frigoli, « De la circulaire au guichet. Une enquête sur la fabrique des populations vulnérables par les politiques publiques », *Déviance et Société*, 2/2009, vol. 33, pp. 125-148.

⁵⁶⁵ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

⁵⁶⁶ Entretien avec l'adjoint de l'animatrice boutique d'EDF à Limoges.

fait qu'ils ne soient pas en prise directe avec leurs supérieurs. Ils ne sont eux-mêmes pas dominés dans leur organisation.

...et avec une solidarité extra-organisationnelle et extra-professionnelle

Dans le cadre d'une solidarité entre acteurs étendue à un niveau extra-organisationnel, les *Intermédiaires* peuvent se soutenir pour remédier à des soucis liés à des impayés d'énergie, mais aussi pour prévenir les situations conflictuelles. Nous avons pu observer l'existence d'un collectif local étendu qui défend le travail fait sur la politique solidarité en matière d'énergie. Étonnamment, ce travail collectif, qui vise à travailler plus efficacement, dépasse tout autant les règles, ce qu'il est convenu de faire entre organisations ou institutions, que les frontières organisationnelles. Humainement, la solidarité fédère non seulement un collectif professionnel, comme les conseillers solidarité, mais aussi un collectif de personnes ayant un statut organisationnel intermédiaire sur la question sociale. Le « faire ensemble » légitime les déviances et les degrés de liberté que les *Intermédiaires* se sont accordés. Par ce biais, ils s'opposent aussi à la domination des règles imposées par leur organisation ou leur institution, qui n'intègrent pas réellement la conflictualité. Ce dernier point sera traité assez largement dans les derniers chapitres.

En parlant d'une action qui s'était déroulée dans le groupe EDF dans les années 2000 :

« Maintenant, ils ont mis en place un système pour que justement on ne puisse plus reprendre la main sur l'outil de travail. C'est-à-dire que maintenant, grosso modo, il faut toujours être au moins 100 ou 150 pour arriver à faire quelque chose. Des opérations isolées, on n'en fait quasiment plus, parce qu'à partir du moment où tu vas être une dizaine, les mecs, ils vont se faire choper ou un truc comme ça. Tu vois, il faut y aller en masse quand tu fais ça. Et maintenant, ils évitent justement qu'on soit en masse. Ils nous divisent. Tu as EDF, tu as ERDF, tu as GRDF. Les entités, enfin, ils divisent tout le monde pour que justement tout ce phénomène ne se reproduise pas. Le problème c'est que... Le problème non... C'est qu'effectivement ils essaient de faire ça, mais après, sur un tarif agent, là, il n'y a plus d'EDF, il n'y a plus d'ERDF, il n'y a plus de GRDF. C'est tout le monde ensemble. Ça, c'est sûr et certain. Ça, c'est sûr. Là, il n'y aura pas de différence. Les mecs, ils vont débrayer. »⁵⁶⁷

Autre exemple, une assistante sociale pourra contacter directement un agent solidarité sur son téléphone personnel, ce dernier pourra à son tour appeler un élu s'il sent que cela peut donner plus de légitimité aux réponses qu'il apporte aux dossiers de « précaires » ou lors des conflits qu'il peut avoir avec la clientèle démunie. Le tutoiement est de rigueur dès lors que l'on a en commun cette gestion de la conflictualité. Les acteurs rendent moins formel le dialogue pour s'affranchir des barrières statutaires et organisationnelles afin de parler entre-égaux. S'ils font déjà appel aux amis agents EDF qu'ils ont de longue date, les canaux de communication qu'ils utilisent sont rapidement étendus aux liens dits « faibles ». Dans ce réseau d'entraide au-delà des frontières organisationnelles, les *Intermédiaires* ont tout naturellement une place essentielle car, dans certains cas complexes :

⁵⁶⁷ Entretien avec l'adjoint de l'animatrice boutique d'EDF à Limoges.

« Je ne conçois pas que seul, on ait pu s'extirper de cette situation-là. » ;
 « J'ai des relations avec tout le monde, puisque du coup, on devient les points d'entrée du distributeur. Donc, à l'interne, on est vraiment en lien avec l'ensemble des métiers, parce qu'on peut avoir un élu qui nous demande un raccordement, qui nous dit qu'il a un problème d'élagage, qui nous dit qu'il a un problème de personne qui a été coupée pour impayé, qui nous dit qu'il a un problème autre sur le territoire. Après, derrière, on va chercher l'info, on va mettre en lien, on crée le lien, nous, entre le métier et le territoire. Donc, en interne, la solidarité, c'est facile, c'est tout le monde, tous les services de l'entreprise. À l'externe, les communes, toutes les instances de l'État comme les préfetures également. C'est moi qui suis l'interlocuteur du préfet dès qu'il y a des réunions de crise, des réunions de préparation de crise, des simulations de crise ou autres. »⁵⁶⁸

C'est alors que les acteurs EDF tutoient les travailleurs sociaux et que les agents ERDF de terrain parlent très librement avec les élus de l'éventuelle coupure de tel ou tel administré. En plus d'être un signe de proximité, ce tutoiement revêt aussi un caractère persuasif fort, voire manipulateur et dominateur car empreint de pouvoir.

« L'intérêt et mon objectif dans l'action sociale, c'est de créer un réseau beaucoup plus important...mais en fait tout le monde se connaît, on se tutoie. Ce qui me fait sourire c'est que le monde associatif se fait en famille. C'est le mari d'untel ou la femme d'untel qui fait ça.... Ça créé beaucoup d'opportunités et ça permet de mieux gérer les problèmes... »⁵⁶⁹

Il est en effet difficile de dire « non » à un acteur EDF quand celui-ci vous connaît et entretient avec vous une relation de proximité ressentie comme plus amicale et personnelle. Ce type de discours peut permettre l'exécution de tâches ne faisant pas partie de ses missions, mais aussi d'orienter les acteurs *Intermédiaires* extérieurs à l'entreprise vers une « communication corporate » où ils jouent le rôle de relais de la « bonne » information. La gestion du conflit entre le client et l'entreprise peut, à certains moments, mettre en exergue l'action novatrice et groupale des *Intermédiaires* quand « ils se sentent, ou ils sont, investis d'une mission », celle de défendre la réputation de leur entreprise ou l'entreprise qu'ils apprécient.

« Les gens me reconnaissent grâce aux liens, je connais beaucoup de monde et de numéros, mais au début les gens me prenaient pour une artiste, pour une "planquée", maintenant ça a changé, je suis reconnu comme un interlocuteur privilégié et de confiance. » ;
 « Mr X., il doit faire en sorte que l'on parle positivement de l'entreprise, son job est qu'aucun article de merde ne sorte sur ERDF, il doit tout boulonner à chaque fois. Par exemple, même s'il y a des canalisations GAZ qui brûlent, lui doit faire en sorte que l'on parle positivement de l'entreprise, c'est un travail monstrueux ! Lors d'un reportage sur la journée de la femme, il y a eu un reportage de Yamina Benguigui et mon objectif était de "servir la soupe" sauf que là j'ai été prise à mon propre jeu. Il a fallu que je monte à Paris pour se préparer à respecter le "discours entreprise" et en fait M. X. m'a accompagnée pour voir si c'était bien...Parfois nos activités se chevauchent, nos activités débordent l'une sur l'autre mais on essaie de trouver un juste milieu. On représente tous les deux. On améliore le carnet d'adresses, il a rencontré avec moi le Macadam journal et moi je promeus l'emploi chez ERDF et les actions sociétales que l'on fait. »⁵⁷⁰

La légitimation de l'entreprise par un Intermédiaire « bon professionnel »

Quand l'*Intermédiaire* est salarié de l'entreprise privée avec des missions de service public, il juge que le plus important dans une relation conflictuelle avec la clientèle précaire, c'est que « le client reparte avec la sensation d'une relation apaisée avec EDF ». Ces propos tenus

⁵⁶⁸ Entretien avec un responsable d'ERDF en charge du lien avec les parties prenantes du territoire de la Haute-Vienne.

⁵⁶⁹ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Limoges

⁵⁷⁰ Entretien avec la correspondante solidarité d'ERDF à Pantin.

textuellement par certains *Intermédiaires* font d'ailleurs écho à des labels entrés dans le langage courant en sociologie tels que « calmer le jobard » ou encore « sauver ou perdre la face » quand il s'agit de désarmer la colère d'une victime flouée.⁵⁷¹ Dans cette perceptivité, une réponse rapide et professionnelle de l'*Intermédiaire* permet à l'entreprise de retrouver sa légitimité, ainsi la notion de professionnalisme est-elle primordiale. L'image technique de l'entreprise peut ainsi passer par une parfaite connaissance des produits, du vocabulaire et des procédures techniques des agents. La légitimité des *Intermédiaires* dans l'exercice de leur métier, qu'ils construisent dans leurs rapports de proximité avec la clientèle, diminue les tensions et améliore la réputation liée à la qualité du service et de la prestation. On assiste aussi au transfert de légitimité des *Intermédiaires* vers l'organisation. EDF est, par le travail de ce « passeur » organisationnel, perçue comme proche des difficultés quotidiennes des démunis en matière d'énergie. Ainsi, tout en défendant l'image de leur entreprise, les salariés d'EDF que nous avons rencontrés ont exprimé le sentiment qu'ils trouvaient du sens à exercer leur métier :

« J'aime bien mon métier donc je défends mon entreprise, j'ai l'impression d'être utile, il y a du sens. »⁵⁷²
 « Quand je dis que je travaille chez ERDF et que je fais de la politique sociale alors là les gens me regardent... Au début, je suis prise comme une martienne, comme une fleur exotique. Et puis après, en réunion, on se voit, on discute et je vois dans leurs regards que leurs regards changent. Tu les intéresses avec tes compétences et ton regard différent. »⁵⁷³

Lorsque l'on pense aux différents endroits où des professionnels agissent sur la précarité énergétique, on peut considérer les différents lieux où les *Intermédiaires* traitent de la question sociale avec la clientèle démunie comme des « instances de légitimation ».⁵⁷⁴ C'est par leur biais que les professionnels du social, mais surtout l'organisation, cherchent à fonder, perpétuer ou contester le statut et la réputation de celle-ci. Le danger pour l'organisation avec des missions de service public est bien de perdre la confiance de ceux qui sont soumis à ses représentations. Le crédit qui est accordé par les précaires et les parties prenantes de l'énergie aux instances locales (agent de terrain, boutique, conseiller téléphonique, assistantes sociales du Conseil général et conseillers solidarité) parvient à imposer les représentations d'EDF comme légitimes.

L'effacement des « mauvaises traces », une autre mission des Intermédiaires

La trace fait passer, avec un « petit miracle de la reconnaissance », les actes de la vie quotidienne, de « l'oubli ordinaire »⁵⁷⁵ à la mémoire des individus et à leur histoire en général. Une trace est une marque et, en matière de réputation, un événement qui subsiste après s'être

⁵⁷¹ Erving Goffman, *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l'organisation sociale des rassemblements*, Economica "Études sociologiques", 2013 (1^{re} édition parue en 1963).

⁵⁷² Entretien avec un agent de terrain d'ERDF à Limoges.

⁵⁷³ Entretien avec la correspondante solidarité d'ERDF à Pantin.

⁵⁷⁴ Pierre Bourdieu, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, 1996.

⁵⁷⁵ Paul Ricœur, *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Seuil, 2000.

déroulé. Bribes du passé, les traces sont les marqueurs invisibles mais bien réels du travail qu'aura laissé le « bon professionnel » ou, à l'inverse, le « mauvais professionnel », sur sa réputation et celle de son entreprise. Certaines seront délétères et d'autres indélébiles, d'autres sont jugées comme positives et d'autres comme négatives, quoi qu'il en soit, et même si les *Intermédiaires* en sont eux-mêmes les créateurs, ils ont aussi à l'actif de leur « métier flou » une activité de « nettoyeur de traces ». Les professionnels ont très souvent conscience du rôle primordial qu'ils peuvent avoir sur ce domaine ; voici ce qu'ils nous disent à ce sujet :

Enquêteur : *Tu me parlais des risques médiatiques tout à l'heure ? Ce sont des choses que l'on prend en considération dans les réclamations ?*

Enquêté : *Oui, parce que le risque médiatique, cela peut flinguer la carrière d'un cadre sup donc, oui, notre boulot ça laisse des traces dans des carrières... C'est vraiment dégueulasse ce que je dis, mais c'est cela. Nous, on a eu un cas, je t'explique, le client coupé, il n'a plus d'électricité, le client met une bougie pour s'éclairer, la bougie tombe, il y a le feu, c'est arrivé à Tours, il y a deux ans. Ensuite, il y a un gros truc dans les médias. La directrice, à l'époque, cellule de crise et tout, elle a appelé pour vérifier que tout était bien respecté, la procédure et tout et tout... Mais si tout n'était pas respecté, EDF sautait, tu vois... C'est à nous de blinder, il faut protéger la boîte et soi-même et au final le chef car, finalement, c'est protéger son cul ! Parce que si nous, petit RE voire même la chef de CRC saute, ils s'en foutent, EDF, c'est eux qui vont trinquer... tu peux te retrouver rapidement à Valenciennes ! Je n'ai rien contre Valenciennes.*

Enquêteur : *Se protéger ?*

Enquêté : *Voilà. Donc, voilà ce qui peut se passer. Il faut faire gaffe à ce que l'on laisse... Ou alors, tu finiras au placard... Voilà, c'est comme ça.*⁵⁷⁶

Le seul travail implicite des *Intermédiaires* en matière de nettoyage de traces peut également provenir de l'organisation elle-même, notamment quand elle expose des traces qui pourraient être préjudiciables à son image. La « newsletter EDF et moi » de février 2016 reproduite ci-après témoigne de la prise en considération explicite par EDF de traces en matière d'événements qui amèneraient à ce qu'une entreprise comme elle ne puisse pas mener de front deux orientations qui semblent contradictoires : la rentabilité et la solidarité.⁵⁷⁷ Aussi, en plein milieu de l'hiver, lors de l'augmentation possible des dépenses en énergie, l'entreprise EDF travaille elle-même sur ses traces de manière virtuelle et sans interaction humaine.

S'il ne faut pas négliger le rôle que peut avoir ce type de communication d'entreprise visant à diminuer les traces de ce qui aurait pu être préjudiciable à la réputation d'EDF comme entreprise sociale et solidaire, le travail réel des *Intermédiaires* est, lui, bien plus convaincant. L'effacement des traces indésirables est une mission prise particulièrement au sérieux par les *Intermédiaires* car elle facilite directement la bonne réalisation de leur travail, même si, comme d'autres tâches, elle n'est pas reconnue.

*« Il est certain que la reconnaissance des clients à défaut de celle du chef, c'est un plus ! Dans le même temps, ici, on est plus souples que dans le centre d'appels. » ;*⁵⁷⁸

*« On a une satisfaction à sortir les clients d'une galère, maintenant c'est vrai que c'est dommage qu'il n'y ait plus vraiment de suivi de notre travail. »*⁵⁷⁹

⁵⁷⁶ Entretien avec le responsable réclamation au centre d'appels de Limoges.

⁵⁷⁷ Nous reviendrons sur ce paradoxe essentiel, et qui possède de nombreuses traces, dans les chapitres suivants.

⁵⁷⁸ Entretien avec un conseiller du pôle réclamation à Limoges.

CHAUFFAGE :
comment faire des économies d'énergie ?

C'est facile avec des **astuces** et des **gestes simples** à appliquer au quotidien.



➔ **1°C en moins = 7% d'énergie économisée***

Le chauffage est le plus gros poste de consommation d'énergie dans l'habitat (environ 62 %).*

Installer un gestionnaire d'énergie (pilotage du chauffage) permet de régler automatiquement la température de chaque pièce et de baisser de 2°C à 3°C en cas d'absence durant plusieurs heures.*

* Source : Ademe

[> Je découvre d'autres astuces](#)

Au-delà du métier, d'autres missions non-reconnues

Le modèle de la relation de service, qui s'appuie depuis les années 2000 sur une puissante quantification et un traçage des activités, invite les gestionnaires, et donc au final les *Intermédiaires*, à passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. L'écoute sociale et le traitement des appels téléphoniques provenant d'une clientèle fragilisée socialement, contraints par des normes chronométriques et autres ratios de performance,⁵⁷⁹ peuvent être empêchés dans son vrai travail de solidarité. Lorsque l'on s'intéresse à la politique sociale d'EDF à travers le prisme d'une analyse sur la domination et la réputation, on remarque un encastrement naturellement impossible entre la politique sociale de l'organisation et sa politique de performance.⁵⁸¹ Malgré la volonté d'EDF de les faire coexister, ces deux logiques existantes ne s'emboîtent pas parfaitement comme nous le montre la gestion de la clientèle

⁵⁷⁹ Entretien avec un conseiller solidarité à Limoges.

⁵⁸⁰ Jean-Marc Weller, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », *Informations sociales*, 2/2010 (n° 158), pp. 12-18.

⁵⁸¹ Pour Karl Polanyi, l'économique et le social se dissocient dans la modernité, voir : Karl Polanyi, *La grande transformation*, Gallimard, 2009.

démunie. Nous reviendrons, dans les chapitres suivants, sur le travail réalisé par les actions des *Intermédiaires* contre ce que nous appellerons le paradoxe entre la profitabilité et la solidarité.

« Ici, on n'a pas la pression de faire du chiffre, du chiffre. Je sais qu'ailleurs ça existe. Moi je suis partisan de la qualité ! » ;

« On fait de la solidarité mais on est là pour aussi récupérer de l'argent. » ;

« De l'autre côté au CRC, on impose la mensualisation...mais on marche sur la tête ! C'est que du commercial, ils veulent juste vendre. Ici, on voit la dette et on voit qu'il y a un truc qui ne colle pas... »⁵⁸²

La culture professionnelle des agents de base, teintée de protection sociale et d'actes solidaires, est forte mais c'est dans la difficulté à concilier profitabilité et solidarité que les importances de la réputation et du jeu social des *Intermédiaires* se renforcent. En effet, la construction de la réputation se fait d'autant plus qu'il y a du flou organisationnel parce que la réputation se niche dans les compétences moins objectivables des acteurs *Intermédiaires* (empathie, professionnalisme, calcul stratégique et rationnel, etc.). Cela est d'autant plus vrai que le dispositif pour traiter les précaires est, au final, mal stabilisé et reste imprévisible.⁵⁸³

Enquêteur : Il y a eu un sit-in devant la boutique et un article de journal... ?

Enquêté : Oui, oui, oui. Oui, mais bon, à la vérité, on a géré le problème, tout s'est bien passé, il n'y a pas eu à feinter cette fois... Justement, du fait que l'on a bien géré le problème, il n'y a pas eu..., l'article, on va dire, a été plutôt positif. À la base, le client avait alerté les médias pour..., il avait fait cette pancarte, machin et tout et en fin de compte, une fois que le journaliste est arrivé, il a pris le dossier et il a vu comment nous, on l'a traité, à la finalité, quand on lui a expliqué comment cela se passait, à la finalité, on va dire que cela a fait « pschitt » donc, c'était plutôt mieux.⁵⁸⁴

Les acteurs *Intermédiaires*, par leurs rôles mal définis, réajustent la relation d'EDF avec les précaires pour que le système de solidarité de l'entreprise fonctionne mieux que s'ils suivaient les procédures. Ce processus peut être illustré par les avertissements que les agents d'ERDF prennent le temps de lancer en appelant les clients en situation d'impayés et sur le point d'être coupés afin de trouver une ultime solution. En cas de doute sur les procédures, les agents d'ERDF peuvent également prendre la liberté d'appeler le centre administratif d'ERDF afin de faire reconfrmer que tout est réalisé dans les règles en prenant à témoin le client.

Malgré les tâches innombrables de cette figure entrepreneuriale pour le bon fonctionnement de leur organisation, l'*Intermédiaire* n'a pas un travail reconnu par son organisation, l'entreprise EDF ou la collectivité locale telle que la mairie. Les résultats qu'il peut obtenir sur la réputation sont, qui plus est, très difficiles à matérialiser économiquement car la réputation est un capital immatériel qui s'évalue sur du long terme.

« Ce que j'apprécie dans ma fonction, c'est que je peux aller sur le terrain et dialoguer en face à face avec les gens. Prendre le temps de discuter avec les gens, ça vaut de l'or de nos jours. Travailler individuellement...ça ne mène à rien. Et puis, le bouche à oreille ça existe, ça prend beaucoup plus. » ;

⁵⁸² Entretien avec des conseillers solidarité d'EDF à Limoges.

⁵⁸³ Les observations d'autres chercheurs ont pu montrer, en dehors du traitement des situations les plus courantes et bien ajustées selon des principes de gestion, qu'un travail plus complexe est requis dans les activités des agents sur les plates-formes ou au guichet. Ils sont conduits à devoir inventer des stratégies d'ajustement à la fois fragiles et compliquées. Jorge Muñoz, 2006, « Les plates-formes de l'assurance maladie : une nouvelle forme de rationalisation du travail administratif ? », *Revue politiques et management public*, vol. 24, n° 3, pp. 145-160.

⁵⁸⁴ Entretien avec un conseiller Boutique d'EDF à Limoges.

« Dans mon travail, on marche beaucoup à la confiance et pour moi évaluer la fiabilité des partenaires, c'est quand ils disent ce qu'ils font, on me fait une embrouille 1 fois mais pas 2. »⁵⁸⁵

Dans ce que nous avons pu recueillir du terrain, les missions de l'*Intermédiaire* sont bien souvent ignorées, non-reconnues, voire méprisées par les acteurs ayant une position organisationnelle plus enracinée dans la structure. Pas rétribués financièrement plus que les autres, dominés par les groupes professionnels institués et leur propre entreprise qui leur envie leur liberté car ils tentent de se libérer de leur statut de dominés, les *Intermédiaires* sont les seuls à prendre des risques dans leur contact avec l'extérieur.

« Ici, on n'a pas de trame de contact, c'est "free-style" ! D'ailleurs, tous les ans, on fait des enquêtes de satisfaction et nos interlocuteurs sont satisfaits. » ;⁵⁸⁶

« On laisse de la liberté dans le guidage de l'entretien, il n'y pas de trame d'entretien, et puis d'ailleurs, nous, on n'a rien à placer...Même s'il y a des primes, elles ne sont que variables et annuelles. »⁵⁸⁷

Nous étudierons dans les chapitres 6 et 7 comment les *Intermédiaires* profitent de leur statut de dominés notamment en jouant sur le « cool ». Ils n'ont, à vrai dire, rien à perdre, à l'image des patrons atypiques décrits par Norbert Alter⁵⁸⁸ mais, au contraire, ils ont bien souvent une reconnaissance symbolique à gagner. L'entreprise a bien tout à fait conscience de cette zone d'incertitude dans la gestion de ces acteurs et elle transmet régulièrement, et à chaque événement médiatique, des éléments de langage et d'argumentation en lien avec les problèmes relevés par les médias en matière de politique de solidarité de l'entreprise EDF. Cependant, en réalité, ils restent, au final, libres d'élaborer les dialogues avec les acteurs extérieurs.

Un produit et une entreprise « à part » qui deviennent presque ordinaires

Le client démuné est, de prime abord, totalement dominé par l'organisation ; il n'a pas d'autre choix que de payer un produit qu'il a déjà consommé. L'électricité est, de ce point de vue, un produit qui se distingue des autres que l'on achète avant de les utiliser. Pour le client, la facture est ce qui matérialise sa situation de dominé. À ce propos, les solutions de prépaiement d'énergie⁵⁸⁹ qui avaient été expérimentées en France permettaient au client d'anticiper son utilisation d'électricité, de payer au fur et à mesure de ses capacités financières et, donc, d'ajuster sa consommation, mais aussi d'éviter une mauvaise surprise à l'arrivée de la facture. Cependant cet outil technique n'a pas été retenu dans les projets passés et futurs de l'énergéticien et des instances dirigeantes, bien que mis en place dans de nombreux pays d'Afrique mais aussi d'Europe et qu'il reconfigure la relation entre la clientèle et l'entreprise en donnant une marge de liberté au client et en le rendant maître de son sort et de sa servitude.

⁵⁸⁵ Entretien avec la correspondante solidarité d'ERDF à Pantin.

⁵⁸⁶ Entretien avec une conseillère réclamation à Limoges.

⁵⁸⁷ Entretien avec un conseiller du centre d'appels de Limoges.

⁵⁸⁸ Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

⁵⁸⁹ Les années 80 et 90 avaient vu naître une série d'expérimentations utilisant des compteurs à tickets, cartes et clefs.

L'ouverture à la concurrence a amené les Français à s'interroger sur le bien-fondé du tarif du produit « énergie » qu'ils paient. La notion de « légitimité » se fonde, pour un État, sur l'intérêt général, c'est-à-dire sur « quelque chose de plus ambitieux que la somme des intérêts individuels » à laquelle les individus sont censés se soumettre. À ce titre, si l'on considère qu'EDF se positionne aux côtés de l'État-providence dans ses décisions politiques, ses choix organisationnels et son histoire sur les questions énergétiques, alors on peut affirmer que l'État, comme EDF, vivent une vraie crise de légitimité, comme le montre Jacques Chevalier.⁵⁹⁰ En effet, le portrait régulièrement dépeint de l'entreprise dans les médias, ou dans l'entourage des agents, est celui d'une caste de privilégiés prête à défendre ses propres intérêts catégoriels (tarif agent, comité d'entreprise, 32 heures) et qui dessert, de fait, l'intérêt général.

Enquêteur : ...l'image d'EDF ?

Enquêté : Pour les gens, l'image d'EDF, c'est l'image des glandeurs. Et tu en as certains qui sont rentrés souvent à EDF, parce qu'il y avait cette image de glandeurs et ils se sont dit : « Moi aussi, je vais pouvoir glander, je serai payé à glander ! ». C'est pour cela, quand tu leur dis : « Non, il y a des choses, il faut arriver à l'heure... »... ça colle plus. Il y en a une récemment, une apprentie qui est partie, elle travaillait dans une boîte qui fait de l'événementiel donc, autant dire que c'était cool quand même, l'événementiel, ce n'est quand même pas le baigneur. Elle me dit : « Tu te rends compte, ils me demandent d'être à l'heure et puis, ils ne rigolent pas sur les horaires ». Ce qui veut très bien dire que chez nous, c'est la glandouille ! Elle, tous les jours, elle était en retard d'un quart d'heure minimum. Qu'est-ce que tu voulais y faire ? On ne pouvait rien faire... ;

« Avant, j'avais une fierté de dire que je travaillais à EDF, aujourd'hui, je ne sais pas si c'est une fierté. Les gens disent : "Oui, fonctionnaire, quoi...", tu vois, du style : "Il ne branle rien...". C'est cela, dans l'esprit français, c'est fonctionnaire, bon à rien, planqué... C'est plus un problème de société que de l'entreprise, que toutes les entreprises... »⁵⁹¹

Comment les agents EDF peuvent-ils défendre des principes de solidarité et d'égalité en matière d'énergie alors que seuls les clients « normaux » payant leurs factures « plein tarif » font face aux défaillances d'une partie de la population ? Les autres arguments qui, ces dernières années, font penser à une perte de légitimité de l'entreprise comme de celle de l'État français sont nombreux : son statut social a changé et la compagnie est devenue une Société Anonyme, les concurrents sont présents sur le marché, les tarifs de l'énergie augmentent très fortement, sa technicité en cas d'incident nucléaire tout comme ses choix en matière de mix-énergétique sont décriés, etc. Bien plus largement, la déréglementation des marchés en Europe avec ce qu'elle amène en nouveaux modes de management public et de rationalisations budgétaires contribue à faire d'EDF « une entreprise comme les autres ».

« Vous savez, mes enfants changent facilement d'opérateur mobile, par exemple d'Orange à Free, mais pour moi, ce n'est pas pareil, EDF me dit quelque chose. Pour mes enfants, EDF est une entreprise comme une autre, le rapport à l'entreprise change. »⁵⁹²

« Il y a une évolution du service public avec EDF, cette évolution se fait de manière plus sournoise : on détache les gens du lieu, on les rajeunit, on a aussi de moins en moins de gens dédiés... On va perdre cette culture du service public, je pense que c'est volontaire. »⁵⁹³

⁵⁹⁰ Jacques Chevallier, *L'État post-moderne*, L.G.D.J., 2008.

⁵⁹¹ Entretien avec le responsable du pôle réclamation à Limoges.

⁵⁹² Entretien avec le directeur du syndicat d'électrification de la Haute-Vienne.

⁵⁹³ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Limoges.

Dans le cas du secteur des télécommunications, il y a une politique assumée d'attirer de nouveaux clients par la publicité et des prix intéressants plutôt de fidéliser les anciens clients, ce qui est bien plus coûteux.⁵⁹⁴ Le secteur de l'énergie n'en est pas encore là mais les modes de management de l'entreprise EDF évoluent, son image se normalise sur des référents concurrentiels où la loi du marché commence à primer. Les anciens « usagers » de l'énergie commencent, dans les faits, à devenir de plus en plus des « clients ».⁵⁹⁵ Les concurrents l'ont bien compris et cherchent à afficher une image proche de celle du concurrent historique, et à leur tour, bénéficier d'un atout social. Ainsi, tout comme l'État est le garant de la cohésion sociale, ils veulent disposer du droit d'attribuer le Tarif Première Nécessité qui donne une légitimité éthique à leur entreprise. Que restera-t-il de l'aura traditionnelle d'EDF en France qui surprend tant les acteurs étrangers que nous avons pu interviewer⁵⁹⁶ quand le libéralisme des marchés, amoindrissant sa légitimité rationnelle-légale, aura fini par déréguler les tarifs de l'énergie ?⁵⁹⁷ Ce risque de perte de légitimité sur le plan économique est également important dans les représentations que se font les Français en difficulté de paiement de l'entreprise semi-publique. Nous reviendrons sur cette crise de légitimité plus en aval de cette thèse. Dans ce contexte de « crise des légitimités » qui touche EDF, comment l'acteur *Intermédiaire* peut-il « sur-dominer » la « contre-domination », autrement dit la réputation produite de manière non-souhaitée de l'organisation par la clientèle en situation de précarité ?

Domination, contre-domination et sur-domination

Nous avons vu que l'*Intermédiaire*, par exemple un conseiller boutique ou solidarité, peut adopter une posture bienveillante qui limite la position de dominé du client. L'*Intermédiaire* joue alors le rôle de « régulateur de domination » car, en courbant l'échine au titre de l'entreprise et en engageant un dialogue, il cherche à valoriser la clientèle, mais aussi à lui faire accepter temporairement sa condition de dominé. Bien que ses compétences relationnelles ne soient pas rétribuées ni reconnues, l'*Intermédiaire* crée du lien. Si toutefois l'*Intermédiaire* ne fait pas cet effort de « liant social », il peut naître des conflits, des réclamations et de l'insatisfaction que ce même acteur « entrepreneur d'image » peut tenter de palier une fois encore, dans son travail quotidien, pour éviter que la réputation soit détériorée. Les

⁵⁹⁴ Ivan Du Roy, *Orange stressé : Le management par le stress à France Télécom*, Cahiers libres, 2009.

⁵⁹⁵ On pourra citer comme exemple la récente campagne de *Que Choisir* «CHOISIRENSEMBLE.FR, Faisons baisser la facture d'électricité et de gaz», lancée en juin 2016 dans le but de faire obtenir les meilleures offres possible en matière d'électricité, autrement dit des tarifs négociés pour un ensemble de clients.

⁵⁹⁶ Le monopole et la posture dans le paysage énergétique français d'EDF furent décrits comme très largement incompris avec les deux acteurs d'origine allemande qui ont été interviewés.

⁵⁹⁷ EDF propose deux types d'offres : l'offre réglementée appelée « Tarif Bleu » dont les prix sont fixés par les pouvoirs publics et une autre offre au prix du marché, appelée « mon contrat électricité ».

conformistes ne se rendent pas toujours compte que les procédures sont incomplètes et qu'il est nécessaire de réintroduire une relation sociale et humaine entre EDF et les clients. Les *Intermédiaires* sont, dans cette configuration sociale, des « passeurs » ayant une extériorité suffisante, rappelée dans les travaux sociologiques sur la « théorie de la bonne distance »,⁵⁹⁸ qui leur permet de comprendre et de vivre avec le monde qui entoure l'entreprise.

« Avant je voulais faire assistante sociale. Pour les cas difficiles, on peut pleurer. On n'a pas d'aide "psycho" mais on en aurait besoin... » ;
*« Les assistantes sociales prennent parfois l'accès à l'énergie des personnes en difficulté moins à cœur que nous ! J'en ai parlé avec mon mari, je n'ai pas réussi à manger. Pour ce métier, il faut se blinder ! »*⁵⁹⁹

Ce surinvestissement de l'*Intermédiaire* dans son travail dépend de son adhésion aux valeurs de l'entreprise, du niveau d'implication qu'il a dans son travail et, enfin, de la légitimité que possède l'entreprise à imposer sa domination. L'*Intermédiaire* est aussi un agent « gestionnaire de la contradiction » puisqu'il doit, à la fois, gérer des procédures et de l'économique, mais aussi et surtout, du « hors-procédure » et mettre à profit son empathie et son application toute professionnelle du « Honne & Tatemae ».⁶⁰⁰ Pourtant, sa posture empathique ne suffit pas toujours. Lorsque la menace sur la réputation de l'entreprise est trop pressante de la part du client précaire – seul moyen que trouve le client pour « contre-dominer » la domination d'EDF – la figure de l'acteur *Intermédiaire* peut alors se servir du capital économique de sa structure. L'entrepreneur de l'image d'EDF a alors, à son actif, trois outils : le « geste co' », le « rendre-service » et le « geste solidarité » pour « sur-dominer » le client et ses menaces sur la réputation, que l'on appelle dans la sphère locale, le « risque médiatique ».

*« Les risques médiatiques, on les craint et on les prend très au sérieux. Dans ce cas-là et s'ils parlent d'UFC-Que Choisir ou de contacter les médias et les journalistes, on déroule le tapis rouge... » ;*⁶⁰¹
*« Il y a des cas où une assistante sociale nous appelle et où l'on sent qu'il y a une fragilité... On ne veut pas de vagues et on rétablit. C'est dommage car on n'est pas en tort... mais l'on sent que ça va faire du bruit... ou on sent une tentative de suicide. Il faut tout faire. »*⁶⁰²

Les différents *Intermédiaires*, acteurs qui, nous l'avons vu, peuvent être tour à tour interprètes entre des mondes différents, passeurs d'informations entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, peuvent, en fin de processus de solidarité, passer d'une posture empathique à une posture maximisant les gains pour eux et pour l'entreprise qu'ils servent. En effet, ils complètent leur entre-deux organisationnel avec un entre-deux relationnel. Ainsi, au même titre que l'on peut les appeler des « régulateurs de domination » ou des « gestionnaires de la

⁵⁹⁸ Dominique Depenne, *Distance et proximité en travail social, Les enjeux de la relation d'accompagnement*, ESF “Actions sociales”, 2014.

⁵⁹⁹ Entretien avec des conseillères solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁶⁰⁰ Nos observations du comportement des conseillers avec la clientèle dans les boutiques EDF nous permettent de faire le lien avec l'étiquette japonaise. Au Japon, les relations en société sont fondées sur l'harmonie du groupe, les individus adoptent alors des postures de “façade” où ils n'expriment pas leur intime sentiment pour éviter tout conflit. Dans une influence confucéenne, il est également irrespectueux de donner son opinion. Les bonnes manières, ou dans le cas présent la « bonne façon de faire », sont alors de rester humble et d'adopter une attitude réservée.

⁶⁰¹ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

⁶⁰² Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

contradiction », on peut aussi les nommer des « tyranneaux de la domination ». ⁶⁰³ Cette appellation, basée sur l'observation des actions des acteurs *Intermédiaires*, reflète la légitimité qu'EDF acquiert sur les territoires. Cette dernière ne s'acquiert pas seulement par un travail local de très long terme fait de coutumes et d'habitudes, comme c'est souvent le cas. En observant les terrains d'études et le travail quotidien des *Intermédiaires*, on peut affirmer qu'EDF assoit sa domination par le biais du travail de certains *Intermédiaires* selon le principe de la « chaîne des gains » formulé par Étienne de La Boétie. Concrètement, sur les terrains d'action, les différents *Intermédiaires* partagent avec le dominant, l'entreprise EDF, les profits qui proviennent de la politique de solidarité de l'entreprise. Les assistantes sociales et les élus gagnent une paix sociale. Les différentes catégories d'agents *Intermédiaires* EDF engrangent principalement des profits économiques, sous forme de primes, mais ils perçoivent aussi une rétribution symbolique par la reconnaissance, quand elle peut exister. La filiale ERDF y gagne enfin de l'aura et une réputation basée sur sa proximité ou encore une adéquation de valeurs entre elle et sa maison-mère. Ce sont des gains qu'ils se partagent avec leur dominant EDF. Ces « tyranneaux », acteurs *Intermédiaires*, sont cette catégorie d'acteurs qui vient complexifier le rapport social entre EDF, dominant, et les clients, dominés. Ils ont réussi à négocier leur degré de servitude et à obtenir un degré « artificiel » de liberté pour sur-dominer au mieux les clients.

Client : C'est impossible de vous avoir au téléphone et à l'agence "salle des fêtes" à Paris, c'est "fermé" ! J'ai essayé Avron mais c'est fermé alors que les deux étaient marqués "ouvert" sur internet.
Conseiller : Vous êtes de mauvaise foi Madame, ça ouvre la semaine prochaine... (sourire) ⁶⁰⁴

Aussi, le dominant récompense la loyauté de ces personnes bien placées dans l'organisation par des avantages financiers ou symboliques. ⁶⁰⁵ Certains *Intermédiaires* soutiennent ainsi l'entreprise, le « tyran » pour La Boétie, en pensant échapper à une plus grande servitude, et par l'acquisition de quelques « modiques » pouvoirs sur les autres hommes : « Il se trouve presque un aussi grand nombre de ceux auxquels la tyrannie est profitable que la liberté est utile ». ⁶⁰⁶ EDF lâche du lest sans lâcher totalement prise ⁶⁰⁷ (TPN, choix d'abonnement, FSL, échelonnement de dettes) aux *Intermédiaires* de terrain pour mieux dominer les situations réelles. En action, comment les acteurs opèrent-ils ? Quels en sont les résultats sur le terrain ? Nous le verrons plus tard, l'application de certaines directives par ces « tyranneaux du face à

⁶⁰³ Cette appellation temporaire, en lien avec les écrits de La Boétie, laissera sa place à une autre formulation dans la suite de cette thèse : les *Intermédiaires procéduraux*.

⁶⁰⁴ Observation à la boutique EDF de Barbès dans le 18^{ème} arrondissement.

⁶⁰⁵ Selon Max Weber, les cadeaux honorifiques sont d'ailleurs un des éléments qui permettent la soumission d'un individu dans une structure de domination pré-bureaucratique de type traditionnel. Ils assurent, par exemple, la docilité du dominé envers son souverain. Max Weber, *La domination*, La découverte, 2014.

⁶⁰⁶ Étienne de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Mille et une nuits, 1993.

⁶⁰⁷ Contrairement à Veolia, nous verrons à la fin de ce chapitre qu'EDF n'a pas encore décidé de le faire. Cette décision impacte les actions *Intermédiaires* comme ceux des clients.

face », ces *procéduraux*, même possédant un soupçon de marge de manœuvre, a des conséquences qui peuvent être troubles et disharmonieuses localement pour la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients.

En préambule à la sur-domination, un dilemme moral face à la misère d'en face

Avant d'introduire des outils de sur-domination actionnés par les *Intermédiaires* pour soumettre la clientèle démunie, faisons la présentation de ce qui est, pour eux, un dilemme moral. Par exemple, dans les boutiques de la marque, on fait du social dans le sens où l'on accueille clairement les personnes souvent en grande difficulté (fragilité sociale, économique voire psychologique). Les clients précaires et pauvres, que les agents appellent « bas de portefeuille », sont clairement ceux à qui les conseillers proposent le plus fréquemment l'achat d'un grand nombre de produits. Cela va de pair avec le fait que les conseillers imposent indirectement à la clientèle fragile leurs structures cognitives de dominant, autrement dit leur façon de penser et qui touche directement à la réputation. Les clients en difficulté n'ont pas forcément le capital culturel et symbolique pour échapper à la soumission. Ce processus appelé « violence symbolique »⁶⁰⁸ mène à ce que les clients intègrent la vision qu'EDF et ses tyranneaux ont du monde. Pour ces précaires énergétiques, cette hiérarchie sociale est perçue comme légitime et naturelle même si elle conduit à une représentation négative d'eux-mêmes. L'« abus de faiblesse »⁶⁰⁹ que nous avons observé n'est pas sans poser quelquefois un problème de conscience aux conseillers des boutiques et, notamment, aux plus anciens dans l'entreprise. Les « tyranneaux du face à face » troquent parfois leur travail de « conseiller » pour celui de « vendeur », même avec des personnes ayant des difficultés à lire ou à s'exprimer. Par exemple, un conseiller a proposé un suivi conso⁶¹⁰ que le client, parlant très mal français et avec de très faibles ressources, a accepté. D'autres explicitations ont été entendues :

*« En réalité, à partir de la fermeture des caisses fin 2006, on est rentrés dans un autre contexte, on va dire, un peu plus "vente". En 2007, on faisait du conseil. Et puis, maintenant, les boutiques, ce n'est plus le but même si je pense que l'on va y revenir, mais...c'est plus du "conseil orienté" vers ce que l'on souhaite vendre. De toute façon, c'est orienté on va dire, c'est très orienté... » ;*⁶¹¹

Enquêté : *Depuis 2011, on a voulu faire des boutiques à mon avis un peu trop grand luxe pour ce que l'on peut recevoir...*

Enquêteur : *Ce que l'on peut recevoir, c'est-à-dire... ?*

Enquêté : *Je ne veux pas être critique envers les gens, mais on a fait des boutiques hyper design, le top du top, parce qu'elles sont quand même chouettes, il faut reconnaître, de la gueule pour..., on va dire qu'il y a 25 % de mise en service, 25 % de demandes autres et 50 % de demandes RP, c'est-à-dire, délai de paiement, rétablissement de courant, présentation de mandat suite à coupure... C'est un peu...*

⁶⁰⁸ Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La Reproduction*, Éditions de Minuit, 1970.

⁶⁰⁹ Définition du Larousse : un « abus de faiblesse » consiste à exploiter l'état d'ignorance ou de vulnérabilité psychique ou psychologique d'une personne pour l'amener à prendre des engagements dont elle est incapable de voir l'importance.

⁶¹⁰ Le « suivi-conso » est un service payant qui vise à apporter un bilan complet de la consommation électrique du client.

⁶¹¹ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Clermont-Ferrand.

Enquêteur : Cela fait 25 % de..., cela permet d'avoir à peu près 25 % de mise en service, c'est cela ?

Enquêté : Oui, dans les villes où cela bouge... Autres, je ne sais pas moi, demande ERDF, machin... Et on va dire 50 % de clients à conflit...

Enquêteur : Oui, conflits, problèmes de langage...

Enquêté : Exactement. Comme on disait avec mon collègue quand on était en boutique, c'est malheureux, mais sur les 50 %, il y a la barrière de la langue qui reste, il y a la barrière de l'illettrisme et la barrière intellectuelle, sans être péjoratif, mais à un moment donné, c'est de l'arnaque..., pas autre chose...

Enquêteur : C'est-à-dire que l'on faisait de la vente avec ces gens-là quand même ?

Enquêté : On a fait à outrance... Oui. Je pense que c'est pour cela que l'on en est revenus un petit peu, on parle beaucoup moins vente sur les CRC. En boutique, on continue car c'est ce qu'on leur demande.⁶¹²

Le dilemme moral de vendre à une clientèle pauvre est alors résolu par la politique sociale.

EDF est le seul commercialisateur à proposer le TPN à ses clients. Elle tient à le rester.

Enquêteur : De travailler dans la boutique et en face à face, ça aide pour traiter de la précarité ?

Enquêté : Non, non. Bon après, ça a au moins le mérite d'exister. On voit bien que ce que l'on fait ici, ce sont des postes à risque entre guillemets. On a une relation de face à face aujourd'hui avec des gens qui sont en difficulté sociale, toutes les difficultés réunies ... Déjà qu'ils n'ont pas la facilité de téléphoner. Il y en a qui ne souhaitent pas le faire ou qui restent même chez eux. Après, ce sont des gens qui souhaitent plutôt avoir quelqu'un pour comprendre plus facilement. L'autre problème est qu'aussi, on a aussi la barrière de la langue, parce que souvent on a des personnes d'origine étrangère. Beaucoup d'étudiants aussi étrangers qui parlent difficilement. Et puis après, on a des gens qui sont violents. Nous, normalement, on n'a pas ce genre de client, mais bon, ça c'est la théorie...

Enquêteur : D'accord. Oui, c'est difficile ?

Enquêté : Nous, il y a des gens, on leur demande la superficie de leur logement, ils ne savent pas. On demande comment c'est chauffé, ils ne savent pas. Donc, c'est notre quotidien ça. On bosse donc par rapport à notre connaissance du fichier ou alors par rapport aux voisins qu'on découvre comment ils sont chauffés. La plupart ne le savent pas. Après, c'est difficile d'axer sur des services payants à des gens qui...

Enquêteur : Après, c'est le service public...

Enquêté : Nous, on est encore un peu public mais on doit aussi faire notre productivité, du gain et de la vente. Et puis, on a le côté encore service public où on doit penser aux pauvres quand même.⁶¹³

Il arrive que les gens s'énervent et deviennent violents, mais, dans ce monde où les extrêmes sont surreprésentés « haut de portefeuille » versus « bas de portefeuille », la solidarité reste, pour certains, un garde-fou permettant d'accepter l'application des directives de vente. On peut avancer l'idée que la politique sociale est un puissant outil de domination de l'entreprise sur les « tyranneaux », c'est-à-dire les *Intermédiaires* mais aussi, concomitamment, sur les clients.

Enquêteur : Et la concurrence ?

Enquêté : Oui, mais c'est imperceptible pour le moment. Aujourd'hui, l'électricité et le gaz, je dirais qu'il faut qu'on compare ça à Internet, à la téléphonie. Le principe est le même. On a des concurrents en théorie. C'est comme ça. Bon...enfin ce qu'on entend aujourd'hui des réunions qu'on a aujourd'hui, mon « bas de portefeuille », mon « haut de portefeuille », il faut quand même penser qu'on a des clients différents. La concurrence, c'est de l'image, qu'on représente pour les pauvres aussi, il faut qu'on arrive à capter de plus en plus l'attention des clients précaires sur lesquels on peut faire une plus-value dessus. Un peu quand même.

Enquêté : On le garde pour l'image. On le garde pour l'image. Mais on n'en parle plus. Mais on n'en parle plus, non. On est de moins en moins dans la solidarité en vrai. On en parle quand ça nous arrange, mais on ne le met plus en avant. Oui, on ne le met plus en avant. C'est ça en fait la différence. On en parle aux collectivités locales, mais aux particuliers, on n'en parle plus.

C'est politiquement correct de le dire et ça peut aider, tout simplement. Politiques locale ou nationale, on en parle. C'est politiquement correct de dire : « Nous sommes encore un service public », mais derrière... On signe des accords tous les ans, d'aménagement de territoire, des choses comme ça.⁶¹⁴

⁶¹² Entretien avec un conseiller Boutique d'EDF à Limoges.

⁶¹³ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Clermont-Ferrand.

⁶¹⁴ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Clermont-Ferrand.

De la kula⁶¹⁵ au don solidaire comme sur-domination

Le rôle de dominant reste dévolu à l'entreprise et peut, malgré tout, créer de l'insatisfaction. Le client exprime alors un mécontentement dans l'échange et brandit la menace de s'attaquer à la réputation de l'entreprise. L'*Intermédiaire* peut être vu comme le défenseur de la réputation sociale d'EDF ; cela peut être observé et vérifié à travers les échanges concrets, et pas forcément économiques, qui existent par son biais entre l'entreprise et les clients. Le processus de solidarité de l'énergéticien, nécessitant un don altruiste, semble fonctionner sur le principe du collier de coquillages et d'une triple obligation : l'entreprise donne aux plus démunis de l'énergie avec le FSL ou le TPN, les clients reçoivent les aides pour faire face à leur situation de précarité et, enfin, ils rendent le présent, bien souvent sous une forme symbolique. Le don solidaire de l'entreprise, comme la *kula* dans les îles Trobriand,⁶¹⁶ est en réalité intéressé puisqu'il permet de gagner en prestige. Nous verrons plus tard que ce dernier est particulièrement important dans notre étude. Les clients, démunis de toute capacité économique à « rendre » leurs aides à l'énergie, rendent du prestige à l'entreprise et répandent une bonne réputation à travers leurs réseaux sociaux personnels. Pour les clients, cette obligation de rendre le présent reçu (aide FSL, échéancier en dix fois) vient de la nature même du don. Avoir reçu de la part de l'entreprise oblige chacun des clients à une relation de réciprocité, il doit donner autre chose à son tour, que ce soit de la « confiance »⁶¹⁷ ou du prestige, pour sortir de sa situation d'endettement. Le don intéressé de la politique de solidarité d'EDF peut donc servir de « sur-domination » quand le client cherche à « contre-dominer » en nuisant à la réputation d'EDF.

« À chaque fois que je rencontre le Conseil général ou un élu, j'y vais avec des chiffres. Je leur explique le système des taxes et tout ça. On fournit des millions d'euros à la maille d'un département aujourd'hui. Les taxes locales, 10 % pour la commune, 15 % pour le département. Et les élus ont oublié à un moment l'existence de cet argent. Ça arrive tous les ans dans le budget du Conseil général, ça paie les routes et la voirie. À un moment je leur dis : "On vous laisse 4 millions d'euros tous les ans." Premièrement, "Est-ce que vous en êtes conscients ?" et "Vous en faites quoi ?". Je dis : "C'est issu de l'électricité, ça pourrait revenir sur le monde de l'électricité". Donc, sur deux sujets, l'environnement et la solidarité. "Et après, mettez en face les dépenses que vous avez. Vous avez un fonds solidarité logement qui vous coûte – je ne sais pas, en Haute-Vienne – 1,5 million. Moi, je vous en verse 4". Et ils ont cette logique de dire : "Le fonds solidarité logement, on verse uniquement... Je ne sais pas si tu connais notre part. Tous les ans, on verse, allez, en Haute-Vienne, ça doit être cent et quelques mille euros. Nous, on verse 100 000 euros". "Le fonds solidarité vous coûte peut-être 1 million d'euros, parce que vous avez trois personnes qui travaillent, parce que vous donnez des aides au logement. Mais n'oubliez pas qu'en amont, il y a 4 millions d'euros qui vous arrivent de chez nous". Et là, ça les fait vraiment réfléchir. Ils se retrouvent avec de l'argent, comme ça..., mais ça les fait réfléchir. »⁶¹⁸

Si les échanges de dons et contre-dons qui se créent à travers un geste de solidarité signifient la construction d'une relation, cette dernière se réalise dans un rapport inégal et asymétrique. La

⁶¹⁵ La *kula* est le nom porté par un système d'échanges de biens prestigieux mais sans aucune valeur économique directe.

⁶¹⁶ Bronislaw Malinowski, *Les argonautes du pacifique occidental*, Gallimard, 1989.

⁶¹⁷ Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000, p. 215.

⁶¹⁸ Entretien avec le responsable solidarité de la région « grand Est » basé à Limoges.

relation reste de nature « dominé-dominant » économiquement car celui qui rend symboliquement, autrement dit le client, ne peut rendre avec les intérêts – inhérents à ce qu’il a reçu à titre « gracieux » – pour manifester sa supériorité. Bien évidemment, il existe aussi le cas où le donataire n’est pas obligé de recevoir le cadeau du donateur pour ne pas se sentir endetté comme dans le cas du non-recours aux aides à l’énergie.⁶¹⁹ De même, la relation peut aller vers une perte de confiance, voire un conflit si le donataire refuse de rendre au donateur EDF. L’exemple de l’échéancier non honoré par le client est, à ce titre, très révélateur car c’est la méthode qu’il utilise pour se libérer de sa position de dominé issue d’une relation de réciprocité toujours asymétrique. Ce rapport inégal peut être souligné par la constatation qu’EDF « donne » des aides financières comme le FSL, ce qui implique indubitablement que le client « redonne » en payant ses factures d’électricité. Le système de don, pas totalement altruiste, est d’ailleurs étendu à des parties prenantes autres que les clients particuliers et pouvant avoir de l’emprise sur les territoires.⁶²⁰

Du « geste co’ » comme sur-domination

Le don solidaire n’est pas le seul moyen que les agents *Intermédiaires* ont à leur actif pour sur-dominer le client précaire en passe d’être insatisfait et de desservir la réputation de l’entreprise EDF. Il existe aussi dans la vente, registre beaucoup plus large que la seule solidarité, le « geste commercial ». Ce dernier ne peut être mis en place que par des agents *Intermédiaires* salariés de l’entreprise. Dans nos cas d’étude, ce sont les agents du pôle réclamation, les conseillers boutique et les conseillers solidarité. Il s’agit concrètement, et le plus souvent, de faire « cadeau » des frais qui auraient à se greffer sur la facture du client en sus de sa consommation habituelle. On retrouve, dans cette catégorie, les frais de dossier ou de rejet de prélèvement chez EDF, les frais facturés par la banque pour « prélèvement impayé », ou encore les frais de rachat de denrées alimentaires qui font suite à leur perte du fait d’une coupure d’électricité au foyer.

Dans l’interaction, le « geste co’ » se rapproche de l’excuse que nous avons présentée précédemment, mais il se propose d’aller plus loin dans la modification de la relation avec la clientèle. Il n’est plus seulement un geste d’apaisement de la relation et une annihilation de la relation « dominant-dominé », mais davantage un geste qui vaut « rachat de réputation » par la validation explicite de l’entreprise EDF et par l’action de ses *Intermédiaires* au contact des populations en difficulté. On les « rattrape » :

⁶¹⁹ Le non-recours renvoie à toute personne éligible à une prestation sociale, qui – en tout état de cause – ne la perçoit pas. Il peut être dû à une non connaissance, une non réception ou à une non demande. Cf : Odenore.msh-alpes.fr

⁶²⁰ Voir l’annexe 26 : Le don à des parties prenantes locales.

« On reconnaît le problème en présentant nos excuses, parce que c'est normal qu'on s'excuse dès lors qu'on a fait une erreur. Après, ceux qui ne s'y attendent pas justement, ils sont agréablement surpris, parce qu'ils ne demandent rien, ils nous expliquent que du fait d'une mauvaise information, des fois, ça peut générer des frais bancaires par rapport à des prélèvements, tout ça. Donc, c'est vrai que si nous, on prend l'initiative, on leur dit : "Je comprends la situation. On vous a facturé 100 euros de frais bancaires suite au rejet alors que c'est nous qui n'avons pas communiqué telle information", là, on peut le reconnaître et faire de nous-mêmes le geste commercial. Donc ça, ils sont agréablement surpris qu'on prenne l'initiative et qu'on reconnaisse nos torts. Derrière, on les "rattrape" entre guillemets. On essaie de se rattraper vis-à-vis de lui en fait. »⁶²¹

Quand les clients semblent se contenter de quelques dizaines d'euros, l'entreprise y voit un satisfecit lorsque son « geste co' » est accepté, ce qui arrive dans la grande majorité des cas. La clientèle « rebelle », insatisfaite et, *a priori*, « en demande » se soumet de nouveau au bon vouloir de l'entreprise qui la « re-domine ». Quel que soit le contexte observé, les *Intermédiaires* avaient à leur charge d'évaluer la situation du client, son regard sur l'entreprise et sa capacité de nuire à la réputation solidaire d'EDF pour accorder le « geste co' » de manière raisonnée et ciblée. À ce propos, un des conseillers nous a dit :

« Quand on fait un "geste co' ", c'est comme si on achetait un peu de confiance... Quand il y a un souci, on ne s'éternise pas sur les frais de dossier, on fait cadeau des frais de dossier en disant "pas de souci, pas de souci". Ça coupe court à bon nombre de dérapages... »⁶²²

En guise d'illustration, on peut citer le cas qui a été rapporté dans les médias et où le dispositif réglementaire est présenté comme un geste commercial qui est appliqué à la seule discrétion et évaluation du conseiller EDF.⁶²³

Le TPN, un « geste co' » ?

« L'étrange courrier reçu par un client d'EDF » : Dans un courrier à l'un de ses clients, EDF présente comme un « geste commercial » un tarif social prévu par la loi. Une enquête interne a été lancée.

Le Parisien, publié le 09.03.2013

Un client ardéchois d'EDF vient de recevoir un courrier de son « conseiller EDF Bleu ciel » pour le moins étonnant. L'électricien l'informe qu'il est en droit de bénéficier du tarif de première nécessité (TPN). Mis en place début 2005, ce tarif social permet à des personnes en difficulté d'obtenir jusqu'à 60 % de réduction sur le prix de l'abonnement et sur la consommation d'électricité des 100 premiers kWh par mois, suivant le nombre de personnes vivant dans le foyer.

Il est valable un an renouvelable. Problème : dans sa lettre, le conseiller EDF parle d'un « geste commercial » accordé à son client. Or le tarif social est un droit instauré par la loi du 10 février 2000 sur « la modernisation et au développement du service public de l'électricité ».

Il est d'autant plus choquant de voir EDF évoquer un « geste commercial » que le TPN est financé par une taxe, la contribution au service public de l'électricité (CSPE), prélevée sur les factures d'électricité de tous les clients. « Je ne suis certainement pas le seul, s'insurge Joseph Sevilla, 53 ans, destinataire du courrier. Parler de geste commercial quand il s'agit en fait d'un dispositif mis en place par les pouvoirs publics, c'est scandaleux. » Contacté par « le Parisien » - « Aujourd'hui en France », EDF a admis avoir lancé une enquête interne. « Cela ne correspond absolument pas à la lettre type que nous envoyons d'habitude, a expliqué un porte-parole. Nous allons déterminer comment un tel courrier a pu atterrir dans la boîte aux lettres de l'un de nos clients. »

Sous-traitance à une société extérieure

Reste à savoir s'il s'agit d'une erreur d'un agent trop zélé ou d'un bogue du prestataire d'EDF. Car le groupe sous-traite la gestion du tarif social à Xerox Global Services (XGS), filiale de Xerox, en lui fournissant une liste d'ayants droit transmise par la Sécurité sociale. XGS adresse ensuite par courrier aux clients concernés un formulaire à remplir pour bénéficier du tarif social.

XGS a déjà été critiqué pour le manque de transparence avec lequel il effectue ces opérations. En attendant de faire la lumière sur cette affaire, EDF a indiqué qu'il avait appelé le client pour lui présenter ses excuses.

⁶²¹ Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

⁶²² Entretien avec un conseiller du centre d'appels d'EDF basé à Limoges.

⁶²³ Voir en annexe 27 : le courrier du « conseiller EDF Bleu ciel ».

Si le « geste co' » est un moyen, pour l'entreprise, de reprendre l'avantage sur le client précaire et de le « sur-dominer », il ne faut pourtant pas négliger le fait que le dominé est d'abord guidé dans sa rationalité par des intérêts essentiellement économiques. Quand on écoute et qu'on observe le travail des *Intermédiaires*, il existe un « non-dit » entre la clientèle en difficulté et les conseillers sur le statut financier de celle-ci. Il est toujours intéressant de noter que ces « geste co' » se font comme une norme, selon les « bonnes grâces du maître » et n'ont, en réalité, rien d'altruiste. Les *Intermédiaires* ont de l'empathie mais ils ne perdent pas de vue leurs missions qui sont liées à la satisfaction du client au « juste prix ». D'ailleurs, un jugement trop direct de la part des conseillers aurait pour conséquence directe de faire perdre la face à la clientèle précaire et serait contre-productif pour la réputation de l'entreprise. Selon les conseillers, il arrive que les clients prennent le temps de négocier ce qu'ils estiment être leur droit. En d'autres mots, ils marchandent leur degré de soumission à EDF, même s'ils n'en parlent pas ouvertement et que le « non-dit » reste la règle. L'intelligence sociale des *Intermédiaires* est, bien sûr, importante pour repérer la clientèle en difficulté économique, mais aussi celle qui est pourvue d'un capital symbolique fort. L'application de ce « geste co' » se fait à l'appréciation et à la discrétion du conseiller qui juge si « ça en vaut la peine ». Il ressent particulièrement le pouvoir qui habite ses missions, voici ce qu'il dit quand une dame âgée sort de la boutique après un passage de vingt minutes au guichet :

*« Ah cette cliente-là vient souvent pour ça, l'air de rien, c'est une maline ! Elle n'a rien obtenu. Car sincèrement ça n'en "valait pas la peine". Elle vient souvent pour ce genre de chose, elle est venue une fois, deux fois, maintenant c'est bon... faut arrêter. Il n'y a pas de réels préjudices... »*⁶²⁴

Du « rendre service » comme sur-domination

Les agents EDF ont, par moments, une rétribution qui dépasse le cadre économique, notamment lorsque la clientèle les rétribue avec des petits cadeaux, une boîte de chocolats par exemple, en reconnaissance symbolique du « service rendu ». S'il représente une contribution importante en termes d'image et de réputation pour l'entreprise, le travail localisé, et de chaque instant, que réalisent les *Intermédiaires*, est aussi un outil puissant pour « sur-dominer » la clientèle en situation d'impayés. Nous en avons peu parlé, mais de nombreux clients en situation d'impayés ont rompu le contact avec l'entreprise et attendent l'échéance de la coupure. Ces clients dits « perdus » ou « lâchés », qui ne voient pas de solution à leurs dettes, font partie des individus qui seront sensibles au « service rendu ». Un délai de paiement « rallongé », une situation arrangée dans une boutique avec des conseils personnalisés, une mise en relation avec les services sociaux, ou bien encore une coupure non-effectuée permettent parfois de « récupérer » un client que l'on pensait « perdu ».

⁶²⁴ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

Enquêteur : Pour payer sur place ?

Enquêté : Voilà, il me file le chèque, on a réglé la situation. Le mec qui me dit : « Putain, je ne suis pas payé avant 10 jours, je peux, mais je ne suis pas payé avant 10 jours », là, je lui demande : « Vous avez un chéquier ? ». « Oui ». « Le chèque, je peux vous l'encaisser dans 15 jours. Je le fais bloquer. Vous m'avez donné un chèque, le chèque il s'est perdu dans les bureaux... ». Quand ça se passe bien. S'il n'a pas de chéquier... Parce que les gens qui sont vraiment dans la merde, ils n'ont pas de chéquier. Sinon, j'ai d'autres formules, du genre s'ils n'ont pas de chéquier, je n'ai pas beaucoup de moyens. Soit le mec, je lui dis : « Vous avez envoyé le règlement, c'est ça ? ». Il me dit : « Non ». « Ce n'est pas une question, c'est une affirmation. Vous avez envoyé le règlement, c'est déjà parti ». Si le mec il me met qu'il a envoyé le règlement... c'est moi qui lui dis de dire ça. Ça bloque, il y a un laps de temps. Ça va lui laisser un laps de temps, que son fournisseur reçoive l'argent. Ça bloque un peu la situation. Quand je suis un petit peu con – ça m'arrive...⁶²⁵

Tous ces derniers éléments permettent de rétablir le statut de « dominant » à l'ex-entreprise publique. C'est quand l'*Intermédiaire* pense que les aides sociales réglementaires ou que les « gestes co' » ne suffisent plus qu'il utilise le « rendre-service » pour s'opposer à une potentielle « contre-domination » du client sur le registre réputationnel. Sans même que cette dernière soit totalement effective, on observe que le « rendre-service » permet aussi de rétablir un pouvoir de domination sur un acteur qui est sorti de sa relation de dominé devenue un fardeau. C'est notamment le cas lorsque la secrétaire d'un site ERDF téléphone de son « propre chef » à chaque client en situation d'impayés afin de lui faire comprendre qu'il a tout à gagner à régulariser sa situation et, autrement dit, « tout à perdre » s'il ne le fait pas. Le lien de domination, celui qui oblige contractuellement le client à rembourser sa facture, peut, avec ce « rendre-service », être de nouveau réactivé. Cette « sur-domination » n'est pas dans les procédures comme l'est le geste commercial, même si les conseillers EDF ont tout de même conscience de la portée de leurs actes :

« Quand on rend service, on rachète ainsi un peu d'image de l'entreprise tout en achetant la satisfaction du client. »⁶²⁶

Enquêté : Le client n'a pas forcément non plus toujours tort. Si on part en clash avec cela, on risque de finir au tribunal pour pas grand-chose, parce que 2 000 kilowatts/heure, en fin de compte, cela ne représente pas non plus une somme folle et on risque surtout aussi encore une fois de nuire à l'image de l'entreprise donc, autant les laisser là où ils sont, tant pis, je veux dire, ce n'est pas... Entre l'image de l'entreprise et le volume à gagner, je ne suis pas persuadée que l'on y soit gagnant... On serait sur 10 000 euros, je ne dis pas, on le ferait, mais sur 300 euros, cela ne vaut pas le coup de nuire à l'image de l'entreprise pour 300 euros, c'est un mauvais calcul... 32 euros, sur un cas comme cela, personnellement, là, c'est le service réclamation, plutôt que d'aller du côté distributeur, parce que la réponse distributeur, c'est : « Vous ne nous avez pas signé, on ne peut pas le prendre en compte », très clairement, même avec la pièce justificative. Nous, de notre côté, si l'on voulait être procéduriers, on prendrait en compte le contrat, de toute façon, il ne nous l'a pas signalé, il n'a pas rempli sa part des conditions générales de vente. On serait en droit de dire cela. Maintenant, pour une somme de 32 euros, moi, personnellement, je l'appelle, je lui fais le détail de la consommation au téléphone : « Voilà, l'abonnement pendant 15 jours, la consommation, cela représente cela, ce que je vous propose, c'est de faire un geste commercial – vu que l'on a une délégation jusqu'à 60 euros – du même montant de façon à vous le rembourser. Cela évite du traitement long et coûteux, enfin, coûteux pour nous, long pour vous... On est d'accord sur le montant que l'on a perçu, on va dire, de manière..., même pas de manière litigieuse, mais que vous considérez ne pas nous devoir, moi, ce que je vous propose pour garder de bonnes relations, c'est de vous le reverser sur votre prochaine facture du nouveau logement ».

Enquêteur : Il est content...

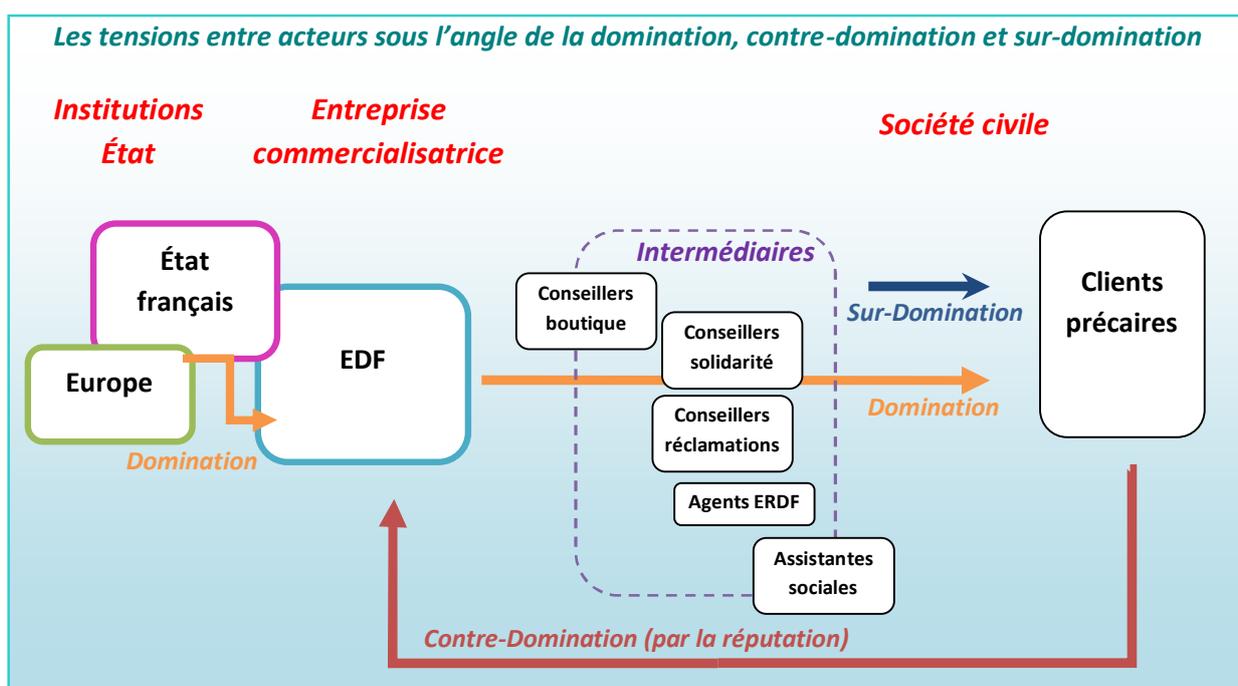
⁶²⁵ Entretien avec un agent de terrain d'ERDF basé à Limoges.

⁶²⁶ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

Enquêté : Il est content, il a eu gain de cause et rapidement. Nous, on n'a pas de démarche ni de choses très coûteuses à mettre en place, une rectification de facture, cela monopolise pas mal d'agents et tout cela et cela coûte de l'argent malgré tout donc, c'est traité... Lui, il est content, parce qu'il a vraiment l'impression d'avoir eu gain de cause, d'être entendu... Parfait ! Surtout sur un petit montant comme cela, ce serait dommage d'aller s'en priver, parce que sur un coup comme cela, on peut partir jusqu'au ministère de l'Énergie, cela s'est vu !⁶²⁷

Dans le cas ici présent, les *Intermédiaires* ne font pas de calculs stratégiques car les directeurs ignorent ce genre d'initiative, le « rendre-service » est, en effet, au mieux, catégorisé en savoir-être pour les employés. Cette attitude n'est d'ailleurs ni formalisée sur le poste, comme le sont les « gestes solidarité », ni suggérée par la hiérarchie comme le sont les « gestes commerciaux ». Ce « rendre service » rentre dans le cadre d'une attitude « cool » que nous traiterons plus en détail dans les chapitres suivants.

Les *Intermédiaires* improvisent au quotidien des gestes qui « font société » et « rendent du service » de manière solidaire. Il s'agit d'une solidarité qui est vidée de tout contenu politique et qui est différente de celle portée par l'organisation. La solidarité de dernier recours et qui a la capacité de « sur-dominer » la clientèle reprend alors son acception générale en tant que « lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes ainsi tenues à l'endroit des autres ». ⁶²⁸ Insérés dans un groupe social circonscrit et limité aux personnes de la communauté locale autour de leur ville, de leur canton, voire de leur département, les *Intermédiaires* sont légitimes car leurs actions s'inscrivent dans une démarche extra-organisationnelle, celle de citoyens qui réalisent des actions basées sur un présupposé humaniste, éthique et moral.



⁶²⁷ Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

⁶²⁸ Raymond Chappuis, *La solidarité, L'éthique des relations humaines*, PUF, 1999.

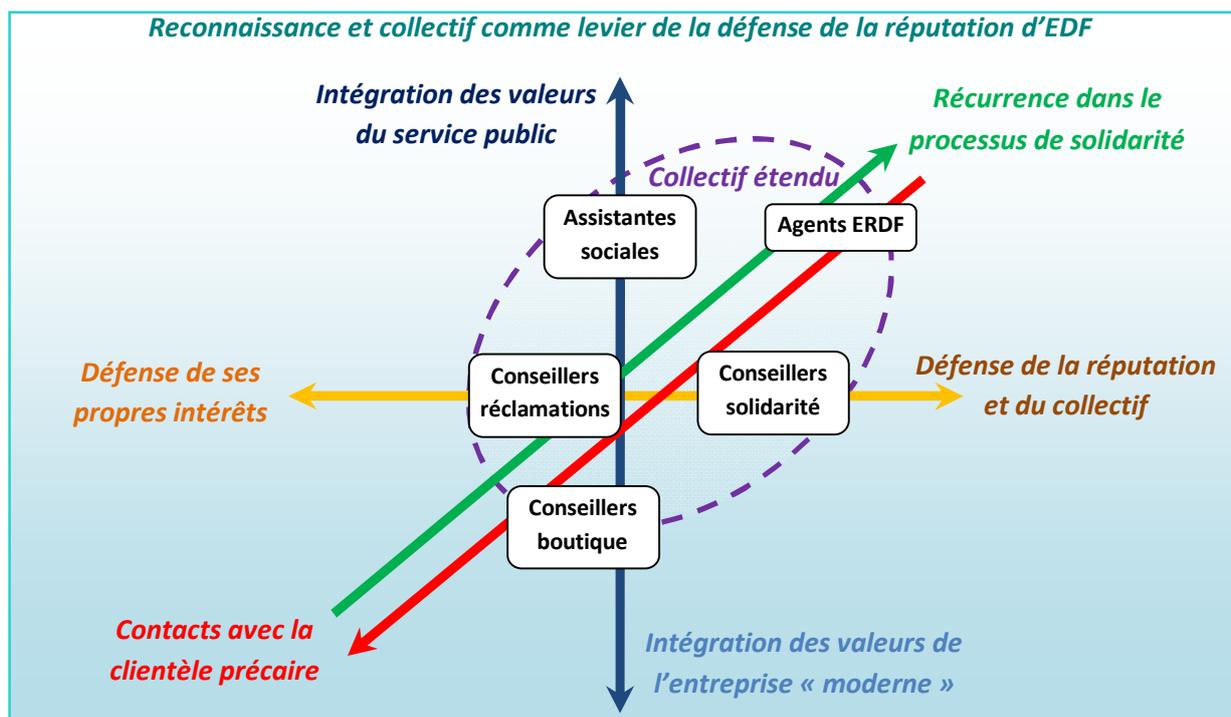
Il est à noter que cette « sur-dominance » de la clientèle par le biais du « rendre-service » peut aussi affecter des parties n'étant pas *a priori* receveuses dans une situation d'impayés. Elle peut se déplacer du client vers l'*Intermédiaire*. Ce dernier est alors lui aussi, à son tour, « sur-dominé ». Les agents *Intermédiaires* « frontières » – quand ils sont en relation et en négociation avec leur hiérarchie – ou les assistantes sociales – quand elles ont besoin de demander de l'aide – peuvent aussi rentrer dans une relation de dominant-dominé. Ces acteurs *Intermédiaires* intègrent très tôt le fait qu'EDF les domine ; ils l'acceptent car ils ont plus à gagner en liberté ou en compensations et autres aides économiques qu'en résistant. C'est un point commun qu'ils ont avec les clients précaires.

Un esprit de corps, un élan de solidarité indispensable à la sur-dominance

Selon Émile Durkheim,⁶²⁹ la notion de solidarité est loin d'être vide de sens, la solidarité sociale est comme un lien moral entre les individus d'un groupe ou d'une communauté. Selon lui, cette notion est également liée à la conscience collective qui implique que tout manquement et crime vis-à-vis de la communauté suscitent l'indignation et la réaction de ses membres. Pour George Palente, il convient d'abord de distinguer deux sens à cette expression « Esprit de corps » : un sens large et un sens étroit.⁶³⁰ Au sens étroit, l'esprit de corps est un esprit de solidarité qui anime tous les membres d'un même groupe professionnel (conseiller boutique ou, plus largement, les agents EDF). Au sens large, il désigne l'esprit de solidarité en général, envisagé non plus seulement dans le groupe professionnel, mais dans tous les cercles sociaux, quels qu'ils soient (boutique, famille, pôle régional, EDF, etc.), dans lesquels l'individu se sent plus ou moins subordonné aux intérêts de la collectivité. C'est en ce sens qu'il existe un esprit de classe. L'esprit « agent », par exemple, même s'il est à définir avec précision, n'en existe pas moins et ne s'en montre pas moins combatif toutes les fois qu'il s'agit de rejeter les discours de personnes anti-EDF. Au final, la « sur-dominance » existe seulement si le travail des individus *Intermédiaires* est un peu reconnu et si ces derniers constituent un collectif suffisamment puissant. Les *Intermédiaires*, qu'ils soient internes ou externes, sont les catalyseurs et les passeurs de la dynamique collective de « sur-dominance », mais à des degrés d'intensité différents.

⁶²⁹ Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2008, p. 37.

⁶³⁰ Georges Palente, *L'esprit de corps*, la Revue Philosophique, 1899.



Le schéma ci-dessus nous permet de prendre conscience d'un certain nombre d'éléments. En premier lieu, le nombre de contacts d'un *Intermédiaire* avec la clientèle précaire est inversement proportionnel à son insertion dans le processus de solidarité. Deuxièmement, il apparaît que les clients percevront davantage les messages comme légitimes lorsque les *Intermédiaires* intègrent des valeurs du service public. Les clients précaires font confiance à ces *Intermédiaires* privilégiés car ils ont une relative neutralité de la relation. La domination naît de l'asymétrie des relations, la réputation s'en enrichit. Et puis, la défense de la réputation ne dépend pas seulement de ceux dont c'est le métier car leur influence reste limitée à une faible population. Il est tout aussi important de la prendre en compte chez les individus qui, *a priori*, sont plus enclins à défendre leurs propres intérêts. Nous voyons, au final, que la défense globale de la réputation, notamment par des actions de « domination » et de « sur-dominance », découle de l'ensemble des actions de chacun des réseaux personnels des *Intermédiaires*, réseau interne ou externe à EDF, et de la force du lien social entre les groupes d'*Intermédiaires*. Le « collectif étendu » permet à EDF d'avoir une emprise globale sur sa réputation.

Comment tenir une réputation ? Une lecture à partir de la reconnaissance

La domination est une notion qui a, nous l'avons vu, des liens de corrélation avec le thème de la réputation. En résumé, elle peut être vue comme un moyen de défense qui est plus ou

moins utilisé en fonction de la légitimité perçue de l'entreprise, des collectifs et des individus. À ces trois notions (réputation, domination, légitimité) s'ajoute une quatrième : la reconnaissance. Quand la légitimité pose la question du « pourquoi » on s'attaque à la réputation, la reconnaissance semble en partie répondre à cette question et apporte des éléments expliquant la mise en place des mécanismes de défense de son organisation.

Si l'on s'attache à observer plus longuement les *Intermédiaires* faisant partie de l'organisation EDF, on s'aperçoit, en les écoutant, que, pour qu'ils aient envie de défendre la réputation de leur entreprise, il faut qu'il y ait un collectif de travail, une entraide entre collègues, voire une coopération. En somme, il y a la nécessité d'avoir localement des éléments sociaux immatériels pour nombre de managers. On pourrait ainsi dire que, pour que les agents aient envie de défendre la politique de solidarité et la réputation de l'entreprise, il faut déjà que la notion de solidarité fasse sens dans le milieu professionnel et le réseau social des *Intermédiaires*. Or, un certain nombre d'acteurs nous ont exposé que, ces dernières années, un délitement du collectif se produisait. Il résulte notamment de l'utilisation d'un certain nombre d'outils de gestion, comme celui du modèle de « compétence » en lieu et place de celui de « métier » et de celui de « poste de travail », mais il s'explique aussi par la mise en place d'évaluations et de rémunérations individuelles.⁶³¹ En comparant ainsi les individus les uns aux autres dans leur performance de vente de services à la clientèle – EDF utilise la RDP, rémunération de la performance individuelle, dans les modes de rémunération – et en introduisant de la concurrence entre salariés, l'organisation entraîne une perte de qualité du collectif professionnel et des relations interpersonnelles. Parfois, les individus se sentent de plus en plus isolés et on assiste à une « destruction mortifère du lien social ». L'instauration de ces nouveaux modes de gestion peut toucher de plein fouet la coopération et la solidarité que les salariés faisaient jouer en cas de difficultés.⁶³² En même temps que les suicides, qui sont une conséquence individuelle de cette désagrégation, il existe une autre conséquence de la non reconnaissance sociale qui, même si elle est moins émouvante et *a priori* moins médiatisée, devient catastrophique sur l'organisation : une rupture dans la défense de la réputation de l'entreprise. L'atteinte de la réputation d'EDF est rendue plus aisée pour les acteurs qui ont l'intention de lui nuire. L'ordre collectif étant perturbé, le besoin de « faire corps » avec son entreprise et celui de transmettre une image positive de celle-ci s'estompent peu à peu car les agents ne se sentent plus intégrés et comme n'adhérant pas à la culture professionnelle historique. EDF court alors le risque d'avoir un personnel de plus en plus composé d'une

⁶³¹ Pierre Wetz, *Le nouveau monde industriel*, Collection le débat, Gallimard, 2008.

⁶³² Philippe Bernoux, « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », *Management & Avenir*, 2010/6 (n° 36), p. 242.

population de « salariés désintégrés » en lieu et place de ses « agents intégrés ». Les « salariés désintégrés », que nous appellerons plus tard dans cette thèse *Intermédiaires* « procéduraux », ne se retrouvent pas spécialement dans les valeurs portées historiquement par l'entreprise. Ils se contentent de faire leur travail, notamment dans une posture de « tyranneaux » et rentrant facilement dans un rapport de force avec la clientèle démunie, pour atteindre une performance afin d'en tirer des profits personnels. Cet objectif individuel est insuffisant et trop « court-termiste » pour augmenter la performance globale de l'entreprise. Il est aussi destructeur pour la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients.

Il n'est pas rare que la reconnaissance dans les organisations ne soit vue que comme une idéologie et non comme une pratique véritable. Dans le cas présent, une « reconnaissance idéologique », qui n'est qu'une technique, voire une tactique de gestion, de la part d'une organisation pour dominer les salariés, fait courir le risque de générer un sentiment d'injustice, annihilant, par là-même, la capacité de défense de la réputation de la part des acteurs *Intermédiaires* salariés d'EDF, les *Intermédiaires* internes. Inversement, une « reconnaissance véritable »⁶³³ permet d'assurer la défense de la réputation de son entreprise car elle revient à se défendre soi-même dans le cadre d'un collectif bâti sur des valeurs auxquelles les individus croient et qu'ils ont envie de protéger. Le collectif ne peut « faire corps », autrement dit faire preuve d'esprit solidaire, qu'en cas de « reconnaissance véritable ». Les agents ou les assistantes sociales – *Intermédiaires* internes et externes – traités avec mépris par EDF se comportent de la même façon envers le client et n'ont pas envie de défendre ni d'harmoniser la réputation de la compagnie électrique.

L'arrêt de domination : de la coupure, « lâcher-prise individuel », au « lâcher-prise organisé »

Après l'étude des divers phénomènes de domination et du lien qu'il pouvait y avoir avec les phénomènes de réputation, il apparaît important d'évoquer l'instant où s'arrête la domination. Dans la vie du contrat qui lie EDF et le client, durablement ou ponctuellement précaire, il y a des moments où les relations se tendent, se crispent, mais aussi se distendent.

La coupure est l'atout majeur d'EDF pour assujettir le client précaire et le contraindre à se plier à son pouvoir. Assurément, et contrairement à une assurance voiture ou à une mutuelle dont l'absence n'est pas ressentie concrètement dans le quotidien, les conséquences d'une coupure d'électricité sont directes et perceptibles. Aussi, dès lors qu'une lettre de relance de facture fait

⁶³³ Philippe Bernoux, *Op. cit.*, p. 235.

référence à une « coupure », la plupart des clients prennent peur et font en sorte que leur facture d'électricité soit honorée. Manger, s'éclairer, recharger son *smartphone* ou encore se chauffer, quitte à mettre de côté des postes de dépenses, sont considérés comme des besoins primordiaux. La nature du produit qu'EDF fournit aux particuliers lui garantit son statut même de dominant et c'est sa meilleure garantie contre les factures impayées. Paradoxalement, alors même que la coupure est l'arme suprême de la domination, elle est aussi l'outil qui va permettre au client de se libérer du pouvoir de domination de l'entreprise. La coupure peut être vue comme l'élément causal de liberté. Si le client démuné peut mobiliser tous les moyens à sa disposition pour payer ou peut abandonner et attendre que la coupure – salvatrice de sa relation asymétrique avec l'énergéticien – soit effective, on se rend compte qu'une domination trop insupportable financièrement et cognitivement pour le client peut être destructrice, non seulement en matière de réputation pour EDF,⁶³⁴ mais aussi en matière de relations. Tout espoir de remboursement d'une dette peut s'envoler. Cette destruction de la domination crée les conditions d'une prise de liberté, une émancipation, du client à l'égard d'EDF. La coupure crée le « lâcher-prise individuel ».

Cette liberté de ne pas payer, teintée de résignation, n'est pas une solution viable pour le client car l'électricité est devenue un bien nécessaire, mais étonnamment le lâcher-prise peut aussi affecter les entreprises. Veolia environnement, fournisseur d'eau majeur pour les particuliers en France, se trouve également dans une situation où le flux d'impayés devient de plus en plus important. Alors que l'entreprise EDF ne s'est pas encore résignée à le faire, Veolia, entreprise au capital entièrement privé, a d'ores et déjà mis en place, et au cas par cas, l'abandon de certaines créances depuis 2008 – point d'arrêt à la relation de domination – pour rétablir le solde de la dette au niveau initial de l'ouverture du contrat. Indirectement, Veolia se restitue une réputation d'acteur local et social qui est socialement perçue comme acceptable pour tous les clients et les autres parties prenantes du territoire. Il s'agit ici d'un « lâcher-prise organisé » institué par un acteur privé qui n'existe pas du côté d'EDF. Sa réputation d'acteur social et solidaire aux yeux des clients et des autres parties prenantes locales ne possède pas ce dispositif pour lui servir de soutien. Elle doit alors compter un autre « lâcher-prise », un attribut propre aux acteurs *Intermédiaires*.

⁶³⁴ Nous reviendrons sur ce point dans la sous-partie suivante.

« EAU POUR TOUS » : UN DISPOSITIF COMPLET



Du « lâcher-prise organisé » au « lâcher-prise stoïcien », une solution durable pour une réputation toujours sociale aux yeux des parties prenantes locales et des clients

Quels impacts sur la réputation sociale d'EDF pourrait avoir ce « lâcher-prise organisé » et éventuel abandon de la dette d'un client ? Difficile à dire car les éléments rapportés par les *Intermédiaires* à ce sujet et le fait que notre étude soit centrée uniquement sur la sphère locale d'EDF, où ce « lâcher-prise » est absent, ne nous permettent pas d'aboutir dans l'état à de nouvelles interprétations. Pourtant, en réinterprétant le « lâcher-prise organisé », qui n'a pu se faire dans l'organisation EDF, en comportements transgressifs, individuel et collectif, et plus microsociologiques, en le nommant pour le moment « lâcher-prise stoïcien »,⁶³⁶ nous serons alors en capacité d'aller plus loin dans notre sixième chapitre. Nous verrons que ce « lâcher-prise stoïcien » peut également être vu comme une « identité professionnelle »,⁶³⁷ un trait caractéristique et commun à de nombreux *Intermédiaires*.

⁶³⁵ www.veolia.com.

Le dispositif « Eau pour tous » se veut être à la fois global et adaptable aux contraintes locales. Il permet à chaque collectivité d'ouvrir la démarche de solidarité locale à tous les usagers de son service sur trois catégories d'aides : urgence (dont l'abandon de créance fait partie), assistance et prévention. Depuis sa création en 2008, 5 millions de personnes ont été concernées par le programme dont 22000 abandons de créance.

⁶³⁶ Mickael Pichat, *La psychologie stoïcienne*, L'Harmattan, 2013.

Selon le chapitre V du Manuel d'Épictète, le stoïcisme part du postulat que « Ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses mais les opinions qu'ils en ont. » et qu'il convient d'agir sur ces dernières.

⁶³⁷ Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, collection U, 2000 (3e éd).

En effet, il faut bien comprendre qu'en termes de préservation de la réputation d'EDF en tant qu'acteur social et solidaire des clients, la domination interpersonnelle, tout comme la coupure d'électricité par l'organisation, ne sont pas du meilleur effet. Le rapport de force et de pouvoir dans les relations asymétriques⁶³⁸ crée plus de tensions négatives sur la réputation d'EDF qu'il ne trouve de débouchés en termes de solutions durables. Dans les relations entre les clients et les *Intermédiaires*, plus que les rapports de pouvoir et de domination par la force, on décèle bien davantage une attitude relâchée et stoïcienne dans les actions de certains *Intermédiaires*. Dans une réalité qui peut être parfois dure pour les clients en difficultés, des *Intermédiaires* ont davantage pris le parti de faire preuve au quotidien de tempérance et de détachement plutôt que de rentrer dans une lutte vaine et contre-productive avec les clients. Cette attitude et ces normes de comportement⁶³⁹ s'inscrivent dans le cadre d'une culture partagée par certains professionnels *Intermédiaires*. Elle semble plus à même de sauvegarder la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients. Leurs principes stoïciens, pas toujours clairement exprimés mais objectivement mis en action, sont un atout majeur pour préserver l'image bienfaitrice et de proximité de l'entreprise. Ils renforcent son image et son aura sur les territoires car ils démontrent dans les faits qu'EDF reste un acteur local auquel on peut avoir confiance pour sauvegarder les intérêts de ses clients et pas seulement ses propres intérêts économiques et financiers. La mise en évidence de cette culture professionnelle en réponse à des situations données sera une des clefs de voûte du chapitre suivant.

Une introduction au stoïcisme dans l'action, le « vrai boulot » des Intermédiaires

Nous avons vu que les *Intermédiaires*, de par leur position organisationnelle à l'entre-deux, ont une emprise particulière dans leurs relations avec la clientèle. Cette posture est par moment complexe pour eux à gérer au quotidien. Lors de nos observations, nous avons vu que les *Intermédiaires* cherchent parfois à dépasser la seule relation asymétrique qui met les clients dans une position de soumission. Le maintien d'une bonne réputation d'EDF sur son versant social aux yeux des clients tient davantage à un « effet pervers », non souhaité quoique souhaitable, issu du professionnalisme des *Intermédiaires* plutôt qu'à leur volonté calculée de le mettre à profit pour EDF. Plutôt que de « faire simplement leur travail », l'envie des *Intermédiaires* est en réalité souvent de voir plus loin pour le bien-être économique du client mais aussi, au final, pour celui de leur entreprise. Au lieu de trouver, pour le client, « la solution », qui n'en est peut être pas une au final, ces *Intermédiaires* cherchent à discerner « la

⁶³⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Points Essais, 1977.

⁶³⁹ André Laurent, « Culture du management et management interculturel ». *Management & mondialisation : la gestion des différences culturelles dans les entreprises*. ENSPTT, 1998, pp. 39-45.

vraie solution », celle qui sera profitable aux clients sur le long terme. Cette posture vis-à-vis des clients est, pour les *Intermédiaires*, socialement avantageuse dans leurs interactions plus qu'elle ne l'était pour eux sur le registre organisationnel. Ils restent faibles en statut dans leur organisation. Dans le discours, de nombreux *Intermédiaires* ont ainsi opposé le « travail », celui souvent formellement demandé par EDF, au « vrai boulot », celui qui est réalisé informellement et que certains mettent en pratique pour mieux faire leur travail. Nous noterons que le « vrai boulot » est particulièrement mis en avant par les *Intermédiaires* ayant connu la vie sociale dans l'entreprise avant sa privatisation. Leur stoïcisme dans l'action vient de leur expérience, mais pas seulement. Certains de ces *Intermédiaires* font une distinction primordiale entre, d'un côté les problématiques concrètes qui dépendent d'eux sur lesquelles ils peuvent agir réellement, et dans l'intérêt des clients en difficulté, pour influencer sur leur destin, et, d'un autre côté, les choses sur lesquelles ils n'ont aucune influence possible. Cette sagesse démontre bien là le stoïcisme que certains des *Intermédiaires* insèrent dans leurs actions. Dans cette recherche, nous touchons à présent aux valeurs morales et idéologiques portées par la culture professionnelle de certains *Intermédiaires*. Ces valeurs professionnelles impliquent un recul vis-à-vis des règles pour mieux mettre en œuvre le « boulot » et réaliser de la solidarité réelle auprès des clients. Ces *Intermédiaires* font de la « solidarité sans politique ». ⁶⁴⁰

Enquêteur : Avec un contact direct avec les clients ?

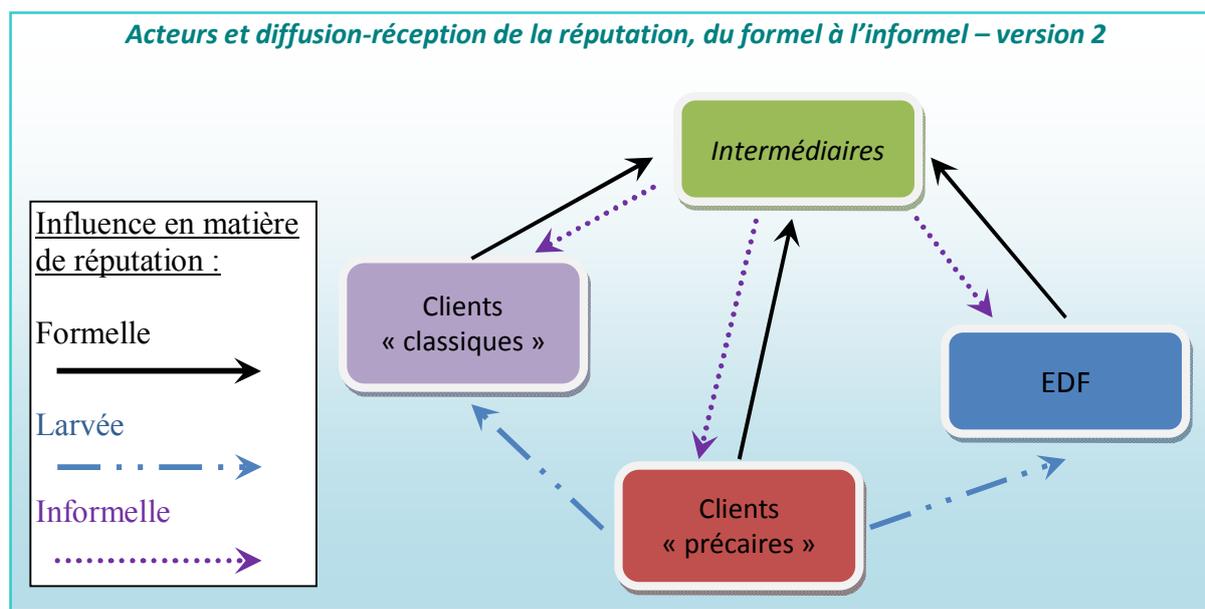
Enquêté : Voilà. Et c'est à ce moment-là où justement, on a ce que l'on appelle un service qui s'appelle « l'accompagnement énergie » qui est en fait un service entre guillemets, parce que pour moi, les services, ce sont des services soit payants ou soit qui nous permettent d'avoir des primes et des choses comme cela tandis que là, c'est un peu pour la gloire du métier, c'est un peu : si l'on a envie de travailler bien, c'est ce qu'il faudrait faire tout le temps. Donc, l'accompagnement énergie en fait, cela consiste à essayer de savoir pourquoi le client, il en est arrivé là au niveau de ses factures d'énergie, essayer de savoir comment il pourrait réduire ses factures. Donc, après, par le biais d'une étude déjà, on peut savoir, valider son système de chauffage, etc., par exemple, des petites questions toutes bêtes : « À combien il se chauffe ? », parce qu'on n'a pas tous les mêmes sensations de chaleur. Donc, si quelqu'un, il a chaud à 23°, forcément, il va payer beaucoup plus cher d'énergie que quelqu'un qui se chauffe à 20°. Et après, le mot d'ordre, c'est de ne pas chauffer au-delà de 20° donc, on donne tout un tas de conseils comme cela, des conseils de maîtrise de l'énergie. On peut les orienter vers des solutions derrière à étudier après avec les assistantes sociales, mais de relogement ou de mise en relation avec le propriétaire pour qu'il y ait des travaux de rénovation qui soient effectués avec des crédits d'impôt financés par l'État donc, c'est essayer de les faire « tilter » du pourquoi du montant de leur facture. Nous, on leur dit : « Normalement, vous devriez aller sur un type de logement, payer tant à l'année, vous en êtes là, pourquoi ? ». On essaye de trouver des solutions ou éviter que cela continue dans ce sens-là. Le vrai boulot, il est là pour moi, c'est là où il y a la valeur un petit peu à notre taf et puis, de l'intérêt, parce que si l'on répond tout juste, on prend en compte les infos que l'on nous donne et que derrière, on n'apporte pas notre plus-value, c'est dommage. On passe à côté du boulot. ⁶⁴¹

Dans les chapitres suivants, cette notion de « vrai boulot » sera étudiée en termes d'attitudes particulières de certains *Intermédiaires* vis-à-vis de la clientèle, dont le détachement stoïcien fait partie. Nous complétons à présent le schéma du chapitre 4.5 pour ajouter l'influence

⁶⁴⁰ Ainsi, ils se mettent en marge de la « politique de solidarité » mise en œuvre très officiellement par EDF.

⁶⁴¹ Entretien avec un conseiller solidarité basé à Tours, mais travaillant directement avec le territoire de la Haute-Vienne.

informelle des *Intermédiaires* à l'influence formelle. Nous verrons que l'influence est bien plus forte quand elle n'est pas calculée.



Quand les concurrents « calculent » et qu'ils souhaitent se focaliser dans leurs actes sur la clientèle solvable et rentable, EDF conserve les insolvable et les ménages plus isolés socialement. C'est bien dans les actes des *Intermédiaires*, mais aussi dans cette préservation de la « clientèle plus précaire », qu'EDF continue de renforcer, entre autres, l'ancrage de ses valeurs autour d'une réputation d'entreprise composée d'éléments solidaires et sociaux. Cette volonté de l'organisation se trouve néanmoins continuellement confrontée à un encastrément difficile entre solidarité et profitabilité si les *Intermédiaires* ne lâchent pas prise dans leurs actions et s'ils ne mettent pas en œuvre leur stoïcisme dans l'action. Quand l'entreprise peut gérer et « calculer » ses comptes depuis quelques années, certains *Intermédiaires*, eux, gèrent avant tout les clients et leurs difficultés. Ils font à leur sens le « vrai boulot » en lâchant du lest.

Enquêteur : Pour les coupures, vous dites que vous êtes philosophe ?

Enquêté : Oui, clairement, souvent, on lâche prise. Sur les coupures, les clients chauds, nous, on a fait la période 2002-2004 où pendant 10 ans – moi, j'ai fait cette période-là – on a été super « cool ».

Enquêteur : 10 ans, c'est-à-dire ?

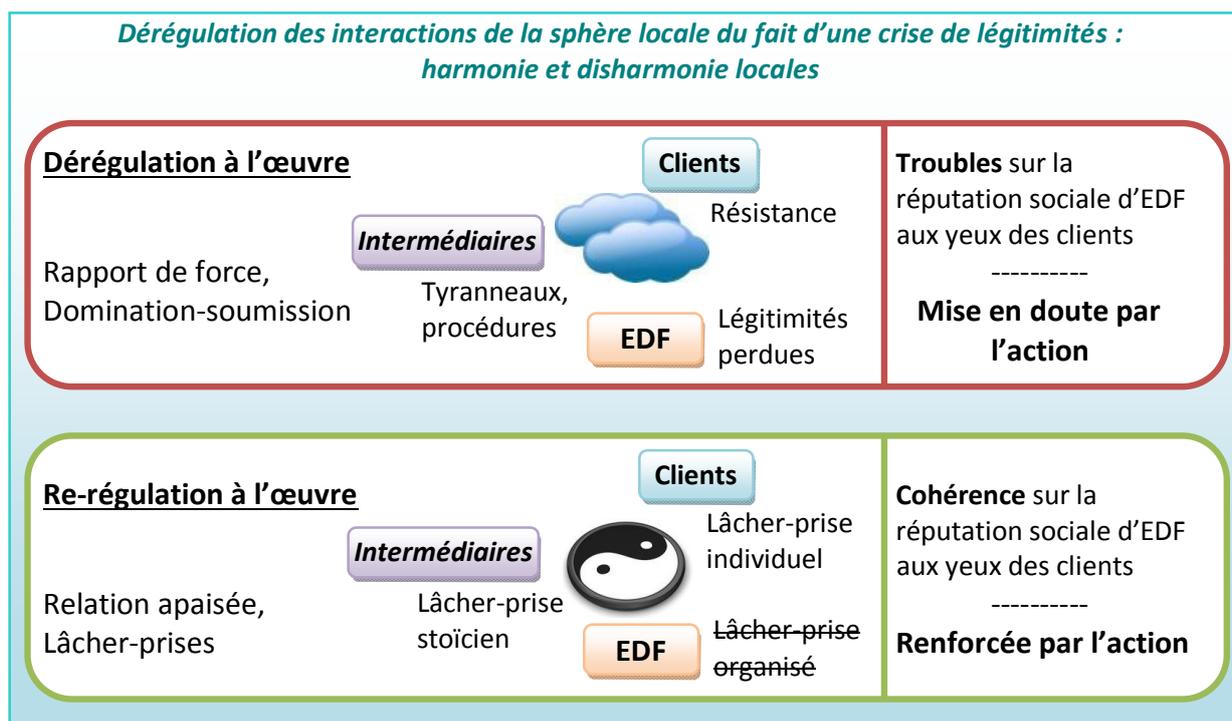
Enquêté : Dans les années on va dire mi-1990, 1992-1993 jusqu'en 2002, couper quelqu'un c'était très difficile, alors pas par obligation, mais par choix. Je me rappelle, en agence, pour couper un client, il fallait que le directeur d'agence signe, il fallait qu'on prévienne. Donc, à la finalité, moi, je crois que quand je suis rentré en 1998, entre 1998 et 2001, des clients coupés, j'ai dû en voir 5 en trois ans. Du coup, arrivé en 2002, quand ils ont commencé à vouloir faire rentrer l'argent, il y avait des grosses sommes. Il y avait des 2 500-3 000 euros de dettes. Des gens, on ne les a pas coupés pendant 10 ans, ils ne comprenaient pas qu'on les coupe et, quand on leur a demandé la totalité d'un coup, là, cela a été tendu, mais bon, nous, on a fait en sorte que ça se passe au mieux. On continue de lâcher du lest, sinon ce n'est pas jouable.

Enquêteur : Pourquoi à partir de 2002 ?

Enquêté : Parce que la politique a complètement changé. C'est-à-dire qu'il fallait faire rentrer l'argent et le marché allait s'ouvrir à la concurrence. Il fallait que les comptes soient propres.⁶⁴²

⁶⁴² Entretien avec un conseiller boutique à Limoges.

Aussi, à l'issue de ce chapitre, il nous paraît nécessaire de formaliser une représentation des deux postures qui coexistent lorsque les légitimités d'EDF tendent à vaciller. L'organisation, dont le nom garde la particule « De France », voit son emprise symbolique s'affaiblir à l'heure où les acteurs institutionnels européens cherchent à instaurer une concurrence pure et parfaite sur chacun des marchés nationaux. Elle, qui précédemment chapeautait les échanges « top-down »⁶⁴³ qui étaient transmis aux usagers de l'énergie électrique, laisse informellement la main au duo d'acteurs, clients et *Intermédiaires*, pour mener « comme bon leur semble » les interactions. Cette relative dérégulation des légitimités, sur laquelle nous reviendrons largement dans notre chapitre 6, aboutit à l'existence de rapports de force, empreints de domination et de soumission, mais aussi, à un début de re-régulation par certains acteurs du terrain. Cette dernière mutation nécessite un indispensable « lâcher-prise »,⁶⁴⁴ soit par le client, soit par un *Intermédiaire*, pour pouvoir être à l'œuvre. De la superposition locale des rapports de force et des relations apaisées dépendra les troubles, ou la cohérence, de la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients.



⁶⁴³ Il s'agit d'une approche descendante selon un mode de pilotage plutôt directif et dont l'animation se fait avant tout par la hiérarchie.

⁶⁴⁴ Qu'il soit « individuel », « organisé » ou « stoïcien », sa définition se rapporte à celle du Larousse : « moyen de libération psychologique consistant à se détacher du désir de maîtrise ».

Conclusion du cinquième chapitre

Outre la persistance de solidarités sur le territoire, nous percevons, dans ce chapitre, l'existence d'outils mis en place par la clientèle pour user de la réputation comme d'un pouvoir. Mais, en matière de solidarité entre les clients et EDF, les groupes sociaux dominants ne sont pas ceux qui pensent l'être. Ainsi, ce ne sont pas seulement les agents EDF du pôle de solidarité qui peuvent avoir du pouvoir, alors même qu'ils élaborent leurs actions dans le conformisme et qu'ils appliquent parfois strictement des procédures et des règles en matière de précarité énergétique. Face à des clients qui se servent de la réputation comme d'une arme, les cinq cas d'*Intermédiaires* ont tous un rôle à jouer dans leurs actions. Ils le jouent et ils réalisent tous des actions qui ont localement des conséquences sur la réputation sociale de l'entreprise auprès des clients. Dans ce chapitre, nous avons pu observer deux postures des *Intermédiaires*. Certains sont « tyranneaux » et sur des rapports de force assez brutaux et des rapports de domination avec les clients dont les conséquences en sont troubles pour la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients. D'autres *Intermédiaires* font le « vrai boulot » et sont dans des relations plus apaisées avec les clients. Ils harmonisent les relations sociales entre EDF et ses clients quand les situations sont parfois très délicates et, de ce fait, protègent la réputation sociale de l'organisation.

Dès lors, ce chapitre nous a permis de confirmer notre première hypothèse, les cinq acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, hors et dans EDF, ont un métier qui dépasse les missions qui leur sont à l'origine attribuées. En clair, leur rôle organisationnel va plus loin et il est plus important que leur fonction. Cette position médiane et atypique leur procure un ancrage social dans le réseau local et territorial si fort qu'il est propice à de l'« influence réputationnelle » envers les clients précaires, ou ceux qui ne le sont pas encore. Cette influence est possible grâce à leur capital symbolique et à leur capital social. Ils sont, en d'autres mots, faibles en termes de statut professionnel mais riches de leur capital social et symbolique.

De cette première explication du terrain, nous pouvons dire que la politique de solidarité est certes un atout pour la réputation locale d'EDF auprès des clients, mais elle est aussi bien loin de répondre à toutes les demandes implicites et explicites de la clientèle en difficulté. De ce point de vue, les *Intermédiaires* ont un rôle beaucoup plus important qu'il n'y paraît de prime abord en tant que défenseurs de réputations ou auteurs de troubles. Par exemple, ils savent individuellement « lâcher-prise » quand l'organisation ne souhaite pas le faire. Leurs rôles s'accroissent d'autant plus que le collectif et l'« esprit maison » d'EDF, qui pouvaient mieux

protéger la réputation sociale d'EDF des attaques extérieures, semblent plus que jamais en difficulté pour les raisons que nous avons exposées. L'esprit de corps – qui prenait tout son sens chez les agents EDF, par exemple lors des nombreuses luttes syndicales – se basait sur une « reconnaissance véritable » pour donner envie aux salariés d'EDF de défendre la réputation de leur « belle entreprise », mais il périclité. En effet, pour ces salariés, le travail devient individualisé, répétitif, voire ennuyeux,⁶⁴⁵ car il oublie de répondre au besoin naturel de reconnaissance qui existait auparavant dans le collectif de travail. Pour certains *Intermédiaires*, faire l'usage de la solidarité reste un garde-fou permettant d'accepter l'application des objectifs plus quantitatifs (directives de vente, ordres de coupure, etc.), car, comme les acteurs locaux le disent : « Sans solidarité, EDF devient Direct Énergie... ». Parfois, la solidarité peut, pour EDF, être un faire-valoir, un avantage concurrentiel dont on peut tirer indirectement du profit comme outil de domination.

Très récemment, EDF a été condamnée pour « abus de position dominante ».⁶⁴⁶ Les attaques juridiques qui peuvent être lancées par de nouvelles structures, comme l'Autorité de la concurrence sous l'aval de la Commission européenne, semblent ne pas toujours pouvoir être parées par les appuis historiques de l'entreprise, tels que l'État et la seule réglementation française. Nous le verrons dans les deux chapitres suivants, l'environnement institutionnel se complexifie en même temps que les appuis de l'entreprise se délitent. Le zèle qui peut être mis en œuvre par les *Intermédiaires* pour défendre la réputation sociale et solidaire d'EDF peut être amené à devenir de plus en plus rare. Pour le moment, EDF semble rester légitime et bénéficiaire d'une image peu dégradée⁶⁴⁷ mais pour combien de temps ? La question du prix, le tarif réglementé, reste centrale, mais EDF pressent bien que cela ne pourra pas durer éternellement. Elle utilise alors des campagnes de communication – comme les « 8 engagements EDF » – valorisant, sur d'autres registres, l'image de l'entreprise.

Poursuivant une stratégie liée à des appuis politiques – comme ont pu le faire Edouard Leclerc⁶⁴⁸ dans les années 1950 et Xavier Niel dans les années 2000 – et à son ancrage historique, EDF s'inscrit dans un courant de type « théorie néo-institutionnelle ». Néanmoins, cette démarche liée originellement à sa position de monopole public ne suffit plus à contenir le flot incessant de nouveaux entrants sur le marché de l'énergie qui, eux, peuvent entraîner un changement légitime dans les modes de consommation de l'électricité. Le changement de

⁶⁴⁵ Marc Loriol, « Ennui, stress et souffrance au travail », in Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, coll. « Quadrige manuels », 2006, p. 229.

⁶⁴⁶ Voir l'annexe 28 : EDF condamnée pour « abus de position dominante ».

⁶⁴⁷ Au baromètre "Publics-Réputation" réalisé en avril 2013 par VIAVOICE – SYNTEC – LA TRIBUNE, EDF se classe à la 5^e place en termes d'indice de réputation auprès du grand public et la 1^{re} place en termes de responsabilité sociale.

⁶⁴⁸ Karim Messeghem & Marie-Pierre Fouquet-Courbet, *Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc*, 16^e conférence internationale AIMS, Montréal, juin 2007.

paradigme du fait de la libéralisation du secteur de l'énergie a, d'ores et déjà, recréé, pour une partie des clients, une représentation du monde où l'électricité est un produit qui s'achète tel qu'un forfait téléphonique. La banalisation des modes d'achat du produit « électricité » constitue, tout comme les concurrents directs, une menace importante pour la pérennité du modèle EDF. Dans un tel contexte de changements institutionnels et de remise en cause des modèles historiques, et en considérant que la réputation nécessite une communication à 360°,⁶⁴⁹ des *Intermédiaires* fondant leurs actions sur de l'innovation de terrain et concrète pour les clients sont des pièces maîtresses de la réputation. Dans cette optique, leur attitude détachée mais moralement responsable, en réalisant le « vrai boulot », se joue des frontières organisationnelles et des règles pour mieux harmoniser la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients.

⁶⁴⁹ La réputation englobe les actes de l'organisation, ce que les personnes en disent, mais aussi sa communication, son management, ses politiques, ses salariés, ses produits. On parle d'un mode de gestion avec une communication à 360° dépassant de simples micro-communications (blogs, tweets). (Nicolas Narcisse, *Le devoir d'influence*, O. Jacob, 2013).

Chapitre 6 : la réputation locale, un ensemble de sous-réputations constituées autour de chaque *Intermédiaire* qui se diffusent de manière unifiée ou éclatée

La probabilité de coupure devrait être en corrélation avec la probabilité de paiement de la facture. La réalité est plus complexe. Les acteurs *Intermédiaires*, entre plusieurs mondes, à la fois proches de la précarité mais aussi présents dans les milieux institutionnels locaux, voire extra-locaux, ont un métier qui dépasse les missions qui leur sont à l'origine attribuées. Pourtant, l'influence « réputationnelle » des *Intermédiaires* ne peut être considérée que comme « respective » dans le sens où chacun d'entre eux a un rôle qui s'exerce sur des registres différents. Aussi, nous verrons dans cette partie que les *Intermédiaires* ont une attitude particulière face aux obstacles qu'ils rencontrent dans leurs activités, eux qui se retrouvent individuellement et localement confrontés à une hétérogénéité des réputations qu'ils ont à réguler, voire à homogénéiser, autour de la persistance d'EDF en tant qu'entreprise sociale.⁶⁵⁰ Cela est d'autant plus important que c'est dans la difficulté de cette tâche quotidienne que se construit la réputation, tout autant que dans le « flou organisationnel » dans lequel elle s'opère et où ils doivent faire preuve de compétences moins objectivables (témoigner de l'empathie, montrer du professionnalisme, savoir concilier l'économique et la solidarité, avoir de l'humour, être décontractés et agréables, afficher de la « complicité bienveillante » ou encore se montrer exemplaire, etc.).

1. *De la transgression des clients*

Une transgression ordinaire qui semble élevée au rang de norme

La transgression de normes est bien souvent condamnée dans les arcanes organisationnels. Un comportement déviant qui sortirait des règles de l'entreprise est même parfois ignoré dans les ouvrages de gestion alors qu'il est amplement traité en sociologie de la déviance. Pourtant, une simple étude comparative entre le prescrit, ce que l'on est supposé faire, et le réel, ce que l'on fait réellement, met rapidement en exergue le phénomène de la déviance. Cette dernière est très répandue même si nombre de managers refusent de l'observer et de la prendre en compte. Cette « dimension oubliée »⁶⁵¹ en sciences de gestion est également présente à l'échelle d'une société et d'une localité où toutes les règles ne sont pas forcément respectées.

⁶⁵⁰ Dans notre recherche, nous avons été conscients qu'un travail d'image pourrait aussi consister à segmenter les réputations d'EDF. Les *Intermédiaires* pourraient alors faire paraître l'entreprise EDF comme généreuse auprès des clients en difficulté de paiement ou des associations, comme juste auprès des clients dans une situation apaisée avec leur fournisseur d'énergie ou, enfin, comme gestionnaire avisé auprès des actionnaires. Cependant, il n'en rien, les *Intermédiaires* du social travaillent avant tout la réputation d'EDF comme celle d'une entreprise sociale et encore empreinte d'une forme de solidarité.

⁶⁵¹ Olivier Babeau et Jean-François Chanlat, « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, 2008/3 (n° 183), pp. 201-219.

C'est en partant de ce constat, et du fait que l'on ne pouvait pas, au final, ignorer les transgressions mais qu'il fallait les corriger, que les organisations et les institutions ont créé un certain nombre d'instances de régulation. Des lois ou décrets pour la société, les règlements intérieurs ou même les procédures pour les organisations sont des outils censés donner un cadre précisant ce que l'on peut faire et ce qu'il n'est pas permis de faire. De même, et le plus naturellement du monde, il existe, dans la société ou les organisations, tout un ensemble d'instances humaines qui n'ont d'autre but que de réguler les transgressions finalement assez ordinaires : policiers, juges, pompiers, balayeurs, etc. en commun d'avoir à rétablir dans la norme ce qui aurait dévié. Pareillement, cette thèse a également pour fondement de démontrer que les individus *Intermédiaires* ont eux aussi la charge de réguler l'écart de réputation d'EDF entre la norme voulue par l'organisation et les résultantes réputationnelles obtenues localement. Cette action de régulation n'est pas, pour eux, une attribution explicite. Même si « la déviance n'est pas un simple accident qui arrive à l'organisation sociale – bref une manifestation de pathologie sociale, individuelle – c'est aussi un produit de cette organisation, le signe d'une antinomie qui la crée et qu'elle crée », autrement dit la transgression est également le produit des contraintes portées par l'organisation plutôt qu'une résultante des actions d'acteurs,⁶⁵² il n'en demeure pas moins que les transgressions ne sont que les avatars de cette lutte opposant une pluralité de régimes de légitimité, légitimités qui, par certains aspects, se fragilisent chez EDF. Il y a, nous le verrons par la suite dans ce chapitre, des conflits d'interprétation et des conceptualisations rivales de ce que doit être l'action dont la déviance n'est qu'un reflet.⁶⁵³

Transgresser dans l'espace public, c'est mettre en doute un certain nombre de légitimités qui peuvent toucher aux droits, à la morale, aux coutumes ou bien encore aux préjugés. De multiples phénomènes caractéristiques de la déviance sont à ce titre dorénavant mieux observés sur les réseaux sociaux ou rapportés par les nombreux médias. L'ère des médias classiques tels que la presse écrite, la radio ou la télévision, omnipotents dans l'espace public, tend à présent à être dépassée par l'ère de la désintermédiation et par l'avènement de tout un ensemble de médias sociaux complémentaires. Les blogs, microblogs comme Twitter, les réseaux sociaux et autres forums ont, à présent, une place importante aux côtés des nombreuses chaînes d'information continue. L'abondance de médias et de médias sociaux conduit à un accroissement d'informations rapportant des transgressions. Pour autant que ces mêmes médias soient seulement et purement virtuels, tout ceci donne l'impression d'un accroissement du nombre des transgressions explicites bien qu'en réalité il soit très difficile de le prouver. La

⁶⁵² Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, PUF, 1976.

⁶⁵³ Albert Ogien, *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, 1995.

« simple » croyance tend aujourd’hui à nous faire penser que les transgressions deviennent ordinaires et qu’elles pourraient même être élevées au rang de normes. Ainsi, l’invective peut sembler devenir publique sur un certain nombre de forums où les participants n’hésitent plus à se montrer irrévérencieux sur des sujets parfois sensibles, ou à l’égard des autres intervenants. Autre exemple, il est monnaie courante que des médias rapportent, en première page des faits divers, des actes de petite délinquance où le respect de l’uniforme n’existe plus : « caillassages » des pompiers du haut d’un immeuble ou violences exercées sur des enseignants de l’Éducation nationale. Les normes qui voudraient que l’on respecte ces représentants de la République semblent de moins en moins « normales », aux dires des médias et des médias sociaux plus virtuels, mais on ne peut pas réellement le vérifier.⁶⁵⁴ En réalité, l’ère du Web 2.0 est davantage l’ère de l’exclamation publique de la transgression plutôt que celle de la transgression elle-même.

Aussi, c’est dans ce contexte, où l’expression ouverte des opinions et des sentiments est aisément possible, et en dépit de leur potentiel caractère déviant et sans instance de coercition clairement établie, que les *Intermédiaires* entre EDF et les clients particuliers doivent s’efforcer de travailler à ce que les réputations de l’entreprise soient un tant soit peu régulées. Tout comme le pompier gère de la « misère sociale », les *Intermédiaires* gèrent la précarité sociale et circonscrivent les différents foyers réputationnels même si cela ne fait pas explicitement partie de leurs attributions. Il est en tout cas établi que les transgressions d’une partie de la clientèle particulière sont les illustrations d’oppositions sur les différents registres de légitimité pour les clients en précarité. Nous allons, à présent, regarder les actions transgressives des clients, il revient aux *Intermédiaires* de gérer la complexité des exclamations publiques qui sont l’expression de leurs transgressions.

Du lâcher-prise au comportement « déviant de plus en plus ordinaire »

Nous avons vu dans notre dernier chapitre que les clients particuliers en situation délicate dans le paiement de leurs factures pouvaient rompre le lien avec leur fournisseur d’énergie lorsqu’ils se sentaient acculés. Sans être la panacée pour le client, cette « déviance ordinaire » pour les clients en grande difficulté rétablit une situation de liberté vis-à-vis de contraintes et elle soulage temporairement les contraintes psychologiques que les impayés imposaient aux débiteurs. Le processus de « lâcher-prise » menant d’un état de lutte, où il faut trouver une solution financière à son impayé, à un état où l’on s’en détache et où l’on cesse de combattre,

⁶⁵⁴ Des témoignages peuvent même prouver que cela n’est pas nouveau. Les discours post-mai 68 ou la chanson « Hécatoombe » chantée en 1952 par Georges Brassens dans l’album *La Mauvaise Réputation* peuvent nous le montrer.

peut aussi être vu comme une illustration significative des individus en difficulté de paiement en train de se détacher des normes respectées par la majorité des clients d'EDF, normes qui mènent ces derniers, dans leur très grande majorité, à payer quoi qu'il en coûte.

***Enquêteur :** C'est-à-dire qu'à la fin de l'hiver, la dette ne va pas forcément...*

***Enquêté :** C'est-à-dire que quand le technicien va intervenir, il va le faire sur un montant plus élevé. Donc, quelqu'un qui doit 200 euros et quelqu'un qui en doit 1500, la problématique n'est pas la même.*

***Enquêtée :** Il y a ça, qui est un problème. Mais ce qu'il y a, c'est qu'il va y avoir toute cette obligation qu'on va avoir avant le 15 novembre d'apurer nos stocks, parce que là, ça va être une vraie, vraie pression. Et toute une pression que l'on aura à partir du 31 mars de donner de la disponibilité. Et on voit bien actuellement, quand moi, je fais les prévisions de ce que l'on est capable de faire comme coupure, de donner nos prévisions de nos capacités, ça ne va jamais. Il faut toujours en traiter plus.*

***Enquêté :** 1 500 coupures rien que sur le mois de juin sur la plus petite DR, nous, on est une petite DR le Limousin, si on remet ça à l'échelle régionale, voire à l'échelle nationale, ce que ça doit représenter en volume, si après on le contracte dans le temps... Enfin, je ne sais pas, à mon avis...*

***Enquêtée :** Depuis le mois d'avril, on dépasse les 1 000 par mois. On était à 900. Là, on dépasse les 1 000 et entre mai et juin on en a fait 300 de plus.⁶⁵⁵*

Cette pratique enfreint la « tradition » qui veut que l'on paie sa facture d'énergie. L'attitude de « ne pas payer » n'étant pas courante⁶⁵⁶ et ne répondant pas à l'obligation de respecter le contrat entre EDF et son individualité, l'action du client est de nature « transgressive ». Si cette transgression ne revêt pas, de prime abord, un caractère ostentatoire, elle trouve, auprès des cercles associatifs, des échos et des appuis qui légitiment de telles pratiques. En effet, depuis la communication qui a pu être faite sur le changement de statut de l'entreprise publique et notamment, sur la libéralisation du secteur de l'énergie,⁶⁵⁷ avec des slogans tels que « L'électricité n'est pas une marchandise », il peut être raisonnablement admis par certains clients démunis que l'électricité serait un « bien public » qu'il convient de partager sans rétribution particulière qui marquerait une contrepartie financière. Le bien électrique serait à considérer au même niveau que la santé⁶⁵⁸ ou l'éducation.⁶⁵⁹ Ces actions militantes sont réalisées par les « minorités actives »⁶⁶⁰ et les « non-conformistes ».⁶⁶¹ Cependant, l'idée originelle, que l'on ne puisse pas vendre avec profit tous les biens matériels et immatériels qui peuvent exister, vient historiquement des déclarations de Philadelphie. En 1944, ces déclarations avaient mis en exergue un certain nombre de principes fondamentaux dont celui qui énonce que « le travail n'est pas une marchandise » et qui sera ensuite initiateur d'un certain nombre de dispositions nationales et internationales autour des aspects indissociables et universels des questions économiques et sociales.

⁶⁵⁵ Entretien avec deux agents ERDF Limoges : le directeur adjoint et son assistante en charge de la solidarité.

⁶⁵⁶ On dénombrait 200.000 clients particuliers sur la base totale de 25 millions de clients particuliers. Selon le médiateur de l'énergie, il y a aussi, au minimum, 500.000 personnes qui sont touchées par les coupures d'électricité. Parmi elles, 20 % ont demandé un délai de paiement. Voir l'annexe 29 : EDF fait face à une augmentation des impayés.

⁶⁵⁷ Tract d'ATTAC, « L'électricité n'est pas une marchandise », voir l'annexe 30.

⁶⁵⁸ Patrick Alloux, José Bové, Martine Masson, *La santé n'est pas une marchandise*, Éditions de l'Atelier, 2003

⁶⁵⁹ Jean-Claude Ruano-Borbalan, *L'éducation n'est pas une marchandise*, Sciences Humaines n° 113, Février 2001.

⁶⁶⁰ Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, PUF, 1976.

⁶⁶¹ Robert K. Merton, *Social structure and anomie*, American Sociological Review, III, 1938, pp. 672-682.

De fait, la « déviance de plus en plus ordinaire »⁶⁶² qui consiste à ne plus payer son énergie et à ne plus répondre aux sollicitations d'EDF⁶⁶³ serait-elle la porte d'entrée vers l'instauration d'une nouvelle règle en matière de consommation d'énergie, voire de sa gratuité ? Nous n'en sommes pas encore là, il semble que la situation dans la distribution d'électricité ne soit pas encore comparable au secteur de la distribution de l'eau où la reconnaissance de l'accès à l'eau courante est un droit fondamental qui remonte aux années quatre-vingt-dix en France. Pourtant, force est de constater que, depuis 2013, les impayés d'énergie ont fortement augmenté et ont dépassé les impayés de loyer.⁶⁶⁴ Cette situation de déviance, auparavant de nature « extraordinaire », est devenue, au fil du temps et depuis quelques années, de plus en plus « ordinaire ». Le comportement *a priori* plus déviant que transgressif, de par son caractère relativement passif, est de plus en plus fréquent.

Enquêteur : Ceux qui ne paient pas ?

Enquêté : Oui, c'est ce que je disais tout à l'heure, quelqu'un, par exemple, qui consomme... Il a emménagé dans un appartement, il a oublié délibérément... Quand on arrive dans un appartement, EDF laisse le courant pour le successeur pendant un certain délai. Nous, on passe, on relève les compteurs, on s'aperçoit qu'il y a de la consommation. On se dit : « Tiens, il y a quelqu'un qui a aménagé dans le logement », mais il n'y a pas de contrat de fournisseur en face. Ce qu'on fait, c'est qu'on passe, on sonne à la porte, la personne dit : « J'ai oublié », on lui donne 10 jours pour prendre un fournisseur : « Sachez bien que si dans 10 jours on n'a pas votre fournisseur en face, on viendra vous couper ». Ou la personne n'est pas là et on met un avis de passage dans la boîte aux lettres en disant : « Sous 10 jours... ». Ce sont des problèmes de gens qui n'ont pas de contrat. Donc là, ça veut dire que si ça se sait... »⁶⁶⁵

Elle correspond à la catégorie des « passifs » de notre typologie des clients particuliers en situation de précarité énergétique que nous avons décrits dans notre chapitre 4. Elle est composée de cinq idéal-types.

Un « passif », individu en « retrait » et dans un état d'aliénation passive⁶⁶⁶ et garantissant inconsciemment une stabilité sociale, devient exceptionnellement un « résistant » ou un « joueur » car il ne possède pas toujours des capitaux, culturel et social, nécessaires à un apprentissage dans sa déviance. La transgression ouverte et active lui semble également « coûteuse » en termes de temps et psychologiquement. Ces acteurs ont peu d'impact sur la réputation et les *Intermédiaires* n'ont pas à faire preuve d'une habileté particulière ou à user de leurs compétences moins objectivables pour gérer cette clientèle.

⁶⁶² Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.

⁶⁶³ Il est impossible d'avoir des chiffres précis sur ce point car chacune des parties cache précieusement cette situation. En revanche, dans les faits, nous avons observé ce cas à de nombreuses reprises.

⁶⁶⁴ www.secoures-catholique.org

⁶⁶⁵ Entretien avec le responsable lien avec le territoire, ERDF Limoges.

⁶⁶⁶ Robert K. Merton, *Social structure and anomie*, *American Sociological Review*, III, 1938, pp. 672-682.

...mais aussi parfois activement et stratégiquement transgressif

Même si l'on parle davantage de comportement déviant, comme dans le « lâcher-prise », pour le paiement des factures d'énergie, l'on peut observer, dans certaines occasions, un comportement volontairement transgressif qui a pour but d'être subversif ; il consiste à rejeter en bloc les règles ou les normes – sociale, morale et juridique – établies.⁶⁶⁷ Cette envie de tirer parti, ou de s'émanciper, des limites de la réglementation française en matière d'électricité est-elle seulement une autre façon d'obéir à ses propres capitaux culturels et à ses habitus singuliers que l'on a capitalisés dans son environnement atypique ? Autrement dit, les clients s'engagent-ils dans une « déviance sous-culturelle » de « résistants » qui transgresse informellement une norme sociale et morale ? Ou est-ce surtout une manière d'innover sous l'action d'individus « joueurs » qui, en plus de transgresser informellement les normes sociales en ne payant pas leurs factures, transgressent formellement des règles juridiques ?

Dans notre étude de la clientèle particulière en situation de précarité énergétique, deux typologies peuvent correspondre au comportement activement et stratégiquement transgressif, les « joueurs » et les « résistants ». La différence entre ces deux idéal-types réside, entre autres, dans le caractère innovant des actions des « joueurs » pour échapper à leur facture tout en étant raccordés au réseau d'électricité. L'idéal-type du « résistant » doit sa déviance à l'apprentissage dont il a fait preuve en termes d'éducation à l'école mais aussi aux interactions qui ont pu s'opérer tout au long de sa trajectoire de vie.⁶⁶⁸ Il fait partie des « outsiders » dans le sens où il a acquis des attributs normés « étrangers » à la société. Ils prennent la forme d'actions. Howard Becker parle de « carrière » déviante.⁶⁶⁹ Il faut considérer qu'il existe, dans cette déviance des « résistants », une part de rationalité propre à l'individu et donc un choix stratégique de son action. Ce schéma de pensée s'inscrit pleinement dans le courant actionnaliste. Il s'agit d'un individu clairement acteur de son action et qui y met sa réflexion. Les transgressions des « résistants » sont celles de déviants « sous-culturels »,⁶⁷⁰ d'« individus qui mettent carrément en question la légitimité des normes qu'ils violent [...] et qui militent en ce sens ». Les clients précaires « résistants » assument leur déviance ouvertement par leurs actions formelles et en revendiquent la légitimité. Ils s'émancipent même si, parfois, ils peuvent rester passifs. Chemin faisant, les « résistants » s'appuient davantage sur leurs compétences rédactionnelles pour attaquer directement la réputation de l'entreprise publique.

⁶⁶⁷ Elsa Zotian « La transgression : de l'émancipation à la progression », Appel à contribution, Calenda, Publié le vendredi 22 février 2013, <http://calenda.org/240084>

⁶⁶⁸ Edwin Sutherland cité par Laurent Muchielli, « Normes Interdits Déviance », *in* Normes Interdits Déviance, Sciences Humaines, n° 99, novembre 1999.

⁶⁶⁹ Howard Becker, *Outsiders*, A.m. Métailie, 1963.

⁶⁷⁰ Maurice Cusson, *Déviance*, Université de Montréal, 1992, p. 6.

Cela leur est d'autant plus facile qu'ils ont une maîtrise consciente des relations qui les rattachent à l'organisation et son environnement et des avantages qu'ils peuvent en tirer. Les « résistants » ont de surcroît une maîtrise relative des flux d'information qui naviguent entre les individus, ce qui les aide à être en « rébellion » contre EDF.⁶⁷¹ Il s'agit là d'un des cinq types d'adaptation face à un système de règles. Par le biais de l'article « EDF m'a coupé le gaz et l'électricité sans me prévenir »,⁶⁷² nous enrichissons cette forme de « rébellion » qui utilise clairement des journalistes pour résister à la coupure d'énergie et, dans un même temps, nuire à la réputation de l'entreprise EDF.

Les « joueurs » peuvent être, au départ, des « résistants » mais ils ont évolué dans leurs trajectoires de la déviance. D'autres facteurs ont fait évoluer leur carrière de déviant. Pourtant, la frontière entre le « joueur » innovateur et le « résistant » revendicateur est plus poreuse qu'on ne pourrait croire car ils sont tous deux dans l'action face à un problème. Le passage d'une posture d'individu dans la norme à celle d'un déviant dépend en fait d'une attitude et des actions que le client souhaite mettre en œuvre face à une situation donnée. Cette intermittence s'explique par le fait que le joueur « écoute son envie » de création. Ce transgresseur⁶⁷³ « joueur » n'a pas le besoin ni l'envie de montrer ouvertement ses actions déviantes. Il peut commettre une partie d'entre-elles dans l'ombre. Il viole alors sciemment une norme juridique qu'il ne conteste pas. Si le « passif » est difficilement « joueur », ce dernier peut, suivant son bon vouloir et sa rationalité stratégique, tout comme le « résistant », être par instants « passif ». Il n'agit pas par principe, contrairement au « résistant », mais par intérêt, par opportunisme, ou encore parce qu'il se laisse emporter par la passion, par attrait pour le « fruit défendu » et celui du jeu. Le « joueur » est en général un habitué de la précarité et il a donc développé des « routines innovantes »,⁶⁷⁴ c'est un inventeur de « trucs » et d'« astuces ». Face à un ensemble de règles et de normes sociales, le client précaire « joueur » y répond en proposant, à la discrétion d'EDF, des évolutions innovantes qui lui permettent d'échapper à sa manière aux impayés.

Enquêteur : *Et ceux qui ne paient pas leur facture ?*

Enquêté : *Souvent, ils ne travaillent pas. Est-ce qu'il ne veut pas travailler ? Est-ce qu'il n'a pas de travail ? Je ne peux pas juger non plus. Mais il y a quand même du laisser-aller. Pour se payer des grosses, grosses... ça coûte cher quand même les grosses télés. Je le vois. Ça consomme beaucoup de jus ces télés-là, si tu veux, elles ne durent pas longtemps, donc il faut les renouveler. Mais on les voit bien, tout se sait. On est dans une petite ville, tout se sait. Et puis nous, on communique énormément le matin. Tu n'as pas été chez l'autre la dernière fois ? « Si, et il s'est foutu de ta gueule, oui. Je vais me foutre de sa*

⁶⁷¹ Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, New York, NY, US: Free Press, 1968.

⁶⁷² Voir l'annexe 31 : article du *Parisien* : « EDF m'a coupé le gaz et l'électricité sans me prévenir ».

⁶⁷³ Maurice Cusson, *Déviance*, Université de Montréal, 1992, p. 7.

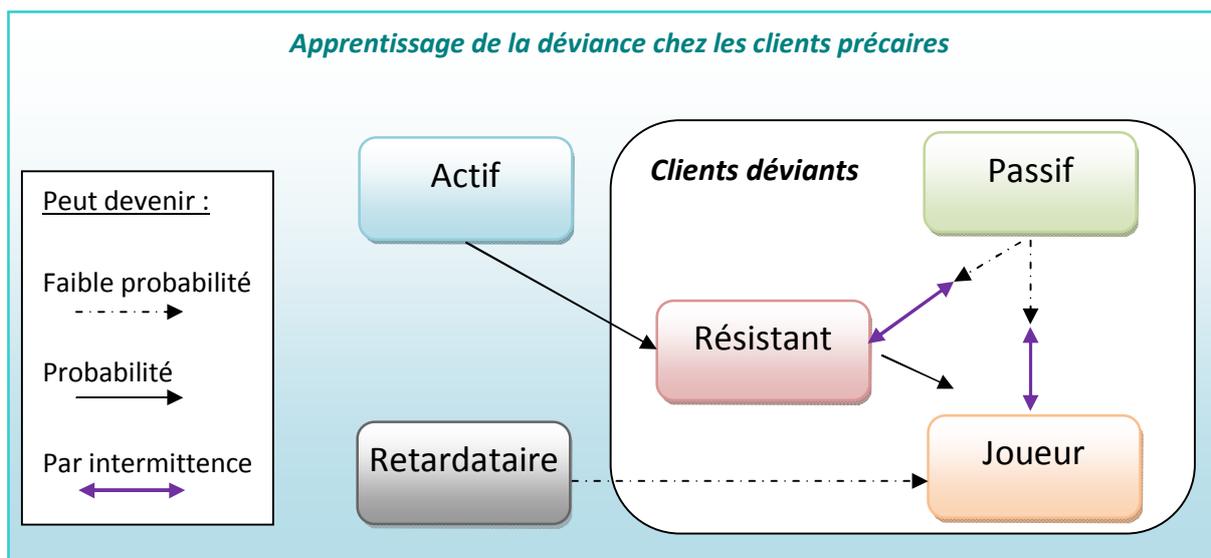
⁶⁷⁴ Il s'agit d'un oxymore parfaitement voulu et qui suit les traces des différents travaux écrits par Norbert Alter et notamment son ouvrage *L'innovation ordinaire*.

gueule moi aussi ». Je suis plus gentil que certains, je trouve des solutions parfois.... mais bon avec ces clients-là... Moi, je ne supporte plus.

Enquêteur : ...ces clients-là ?

Enquêté : Ce sont toujours les mêmes qui gueulent, qui nous racontent que des bobards. Après tout, ils ont raison, on sait jamais ça peut marcher... il suffit qu'ils aient un, deux, trois gamins, ils te présentent les gamins : « Vous ne pouvez pas couper, les gamins ils sont là ». Le mec qui n'a vraiment pas de couilles, qui ne peut pas s'assumer lui-même, qui présente ses gamins, qui les met entre moi et lui. Je ne supporte pas. Moi, j'en ai trois, j'assume. J'ai trois gamins, j'assume. C'est du calcul aussi. Quand on me dit : « J'ai des gamins, vous ne pouvez pas me couper », je leur pose des questions : « Tu as été voir l'assistante sociale ? ». « Non ». C'est ce qu'on appelle en Limousin ils ont une queue de vache dans la main. Ce n'est pas un poil, c'est une queue de vache.⁶⁷⁵

Ces acteurs, eux, utilisent également leur maîtrise des règles intra et extra-organisationnelles et leur capacité à innover et à « interpréter le monde autrement » pour attaquer indirectement la réputation de l'entreprise EDF. Ces clients précaires ne prennent donc pas instantanément conscience de leur pouvoir de nuisance dans l'action. Les anciens « résistants » qui sont devenus, au fil du temps, « joueurs » ou même « fraudeurs » n'utilisent plus assidûment et de manière réfléchie et calculée les flux d'information et leurs attributs dans leurs réseaux sociaux respectifs pour toucher à la réputation de l'énergéticien EDF. De par leurs actions innovantes et réfléchies, ils restent des individus distinctement acteurs de leur action, comme lors d'une fraude à l'énergie. Cette clientèle précaire fraudeuse atteint, malgré tout, la réputation de l'entreprise EDF ; elle peut être illustrée par l'article « Fraude au compteur : EDF déboutée par le juge ».⁶⁷⁶ Dans le schéma ci-dessous, nous représentons les trois idéal-types déviants de la clientèle précaire ainsi que les deux autres idéal-types, non-déviants puisqu'ils paient. Nous obtenons ainsi une représentation sociale complète des clients précaires. Le schéma dévoile ainsi les chemins d'apprentissage et de postures qu'ils peuvent avoir.



⁶⁷⁵ Entretien avec un jeune agent d'ERDF intervenant sur le terrain dans la région de Limoges.

⁶⁷⁶ Voir l'annexe 32 : « Fraude au compteur : EDF déboutée par le juge ».

Au final, les *Intermédiaires* de proximité sont bien souvent présents et parviennent, parfois et malgré tout, à réguler les relations entre les différentes parties par leur empathie et leur compréhension fine des enjeux réputationnels ainsi que le montre l'article ci-dessous.

L'électricité (presque) coupée pour un centime d'impayé

Rencontre inattendue avec un agent d'ERDF pour les époux Codeville qui pensaient être à jour de leurs factures

Chaque centime compte. C'est la leçon qu'on apprend les époux Codeville en recevant la visite incongrue d'un technicien ERDF. Les deux chefs d'entreprise ont bien failli se retrouver sans électricité pour un reliquat de facture... d'un centime d'euro, rapporte Sud Ouest.

La situation paraît invraisemblable. Pourtant à jour dans le paiement de leurs factures, un technicien est venu leur rendre visite avec « un ordre de mission lui spécifiant de couper l'électricité de la société Codeville Numérique », précise le journal.

Un employé compréhensif

L'explication remonte au mois de juillet. Le couple, voulant réaliser un changement d'équipement pour son entreprise, a fait appel au service d'ERDF pour modifier un branchement. Satisfaits du devis, ils ont même réglé directement la totalité de la facture. Et c'est là que se trouve le fond du problème. La facture est rédigée sur deux pages et le montant diffère d'un centime d'euro d'une page à l'autre. Le couple décide donc de régler le montant de 711,66 euros, présent sur la première page et inférieur (d'un centime, donc) à celui de la seconde.

Quelques mois plus tard, les deux époux ont la surprise de recevoir une nouvelle facture indiquant ce centime restant à régler. « C'était ridicule, régler cette facture nous aurait coûté plus cher en timbre et en enveloppe », explique Martine Codeville.

Et l'histoire aurait pour leur coûter encore plus cher. « Le problème, c'est que certaines de nos machines ne peuvent pas rester sans alimentation. Si cela arrive, les têtes sèchent et sont inutilisables. Et il faut compter 3700 euros pour faire remplacer une seule tête », précise le couple à Sud Ouest. Mais tout est bien qui finit bien, l'employé compréhensif a accepté de ne pas couper l'électricité en échange... d'un chèque d'un centime d'euro.

Le Figaro, le 07/11/2014

2. Des situations hors procédures finalement ordinaires pour une gestion extraordinaire des Intermédiaires

Nous avons, dans cette sous-partie, choisi d'illustrer un certain nombre de situations hors-procédures auxquelles sont confrontés les différents *Intermédiaires* et qui ont des impacts sur les réputations établies sur un territoire localisé. Les situations hors-procédures, de crise ou transgressives, sont en effet des révélateurs forts des actions des *Intermédiaires* auprès des clients particuliers, précaires ou non, et de leur impact prégnant sur les ressorts de la réputation.

Un panel de situations hors-procédures de précarité énergétique

Même si nous n'avons pas l'ambition d'être exhaustif en matière d'illustrations des situations qu'ont à gérer les *Intermédiaires* – elles sont de natures trop diversifiées et parfois même n'ont aucune récurrence – il convient de prédéfinir quelques modèles généraux de situations hors procédures où les *Intermédiaires* peuvent exercer leur habileté dans l'action.

Dans les situations hors-procédures, nous distinguerons les « situations de crise » des « situations transgressives ». Une « situation de crise » est souvent insolite et nécessite une prise de décision rapide pour trouver une issue. De ce fait, elle demande une remontée de l'information à des acteurs décisionnaires et elle nécessite une « gestion » avec une gouvernance et une stratégie pour s'en sortir. Les « situations de crise » sont peu nombreuses, elles n'ont pas de récurrence mais demandent une gestion collective qu'un chercheur a du mal à observer, même si ces « situations de crise » peuvent être extrêmement nocives en termes de « distension de la réputation ». ⁶⁷⁷ Nous en listerons trois : celle de la coupure d'électricité, les cas médiatiques locaux et les cas médiatiques nationaux.

Les situations de crise :

Pour l'agent ERDF, la coupure d'électricité peut être un geste extrêmement délicat à réaliser chez un particulier en situation d'impayés et qui n'a pas pu trouver une solution à sa situation. Cette action, même si elle est anticipée et le plus souvent évitée, peut aller jusqu'à son dénouement le plus tragique pour le foyer, la coupure réelle et effective. Dans la majorité des cas, cette coupure se fait que dans une relation entre deux individus : le client et l'agent d'EDF. Cependant, il arrive que cet événement soit accompagné d'éléments émotionnels plus forts. C'est notamment le cas quand la coupure touche une famille avec des enfants. Le registre compassionnel dans le jugement que les autres acteurs du territoire ⁶⁷⁸ peuvent avoir envers ce type de foyer est assurément plus intense et il peut parfois résonner jusqu'aux acteurs politiques et municipaux des communes concernées. L'article sur le blocage d'une agence EDF à Moulins en est un exemple. ⁶⁷⁹ Les acteurs EDF prennent très au sérieux les retours et autres explicitations qu'il faut fournir aux notables d'un territoire tels que les maires, les conseillers municipaux ou départementaux, ou encore les députés et les sénateurs. C'est aussi auprès de ces derniers qu'il faut défendre la réputation d'EDF comme entreprise sociale et solidaire. Pour ce faire, une organisation de crise peut être mise en place en cas de « coupure sensible ». Les services de solidarité seront en charge de réunir toutes les informations économiques sur le foyer, les responsables EDF du territoire auront ainsi à justifier et à expliquer au mieux les raisons qui les ont amenés à une telle issue. Si les *Intermédiaires* ont un rôle à jouer dans le recueil des informations nécessaires pour étayer les explications des hauts cadres d'EDF sur le territoire, ils n'auront pas un rôle décisif dans la normalisation de la situation mais ils doivent transmettre une information de qualité.

⁶⁷⁷ Nous reviendrons plus tard dans ce chapitre sur cette notion centrale de « distension ».

⁶⁷⁸ On peut citer, par exemple, les journalistes ou encore les ONG en charge de la précarité sous toutes ses formes.

⁶⁷⁹ Voir l'annexe 33 : « Un père de famille bloque l'agence EDF en signe de protestation ».

Enquêteur : *D'accord. Est-ce que vous avez l'occasion de rencontrer des gens qui sont en difficulté vis-à-vis d'EDF et dont on a coupé l'énergie ?*

Enquêté : *Cela, c'est fréquent. C'est-à-dire que dès que cela arrive, oui, on les voit tout de suite dans la foulée, parce qu'on leur dit toujours..., ils ne comprennent pas qu'ils ont été coupés, en gros, c'est cela. Alors, on leur dit : « Attendez, si vous avez une coupure, vous avez été avertis par plusieurs courriers, enfin, il y a eu toute une démarche, forcément, vous êtes au courant, on peut dire ». Et bien souvent, ils nous disent que non. Alors, il y a des gens qui sont de bonne foi, parce qu'ils ne comprennent pas et il y a ceux qui effectivement, ont reçu X courriers, qui n'ont pas forcément compris la signification de tout cela et qu'ils allaient réellement ne plus avoir de fourniture, cela, c'est sûr. Mais cela, c'est régulier. Oui, nous, dans ces cas-là, on reçoit les gens, on essaye de faire le point et on vérifie..., de toute façon, quand on téléphone à EDF Solidarité, c'est aussi d'abord pour faire remettre l'énergie, mais aussi pour vérifier et réguler la situation. On peut même appeler le service client de la même façon. Il y a des gens, ils ont je ne sais combien d'énergie à payer et on s'aperçoit qu'ils n'ont pas payé depuis X temps donc, il y a eu une aide entre-temps et qu'il y a eu cette aide, c'est le seul moment où il y a eu un versement donc, on regarde tout cela. On repart avec les gens, on reprend en disant : cela, c'est une obligation, les loyers, EDF, etc., que vous ayez des soucis financiers, on n'en doute pas, mais il y a des priorités, il y a pour lesquelles on ne peut pas... Et surtout, on voit bien, c'est aussi notre travail de mettre l'usager en face de ses responsabilités lorsqu'il essaye de dire : « Je ne peux pas payer cela, cela, cela. L'énergie, je ne peux pas la payer » parce qu'on s'aperçoit qu'ils n'ont jamais payé, on ne peut pas dire que cela, il prend le temps et on choisit les mots car l'énergie n'est pas un dû...*

Enquêteur : *pas un dû ?*

Enquêté : *Je veux dire, on le note comme étant une facture alors qu'il ne la paye jamais. Donc, il faut arrêter. Au bout d'un moment, il faut aussi remettre les choses à leur place. Donc, on essaye de faire le point sur tout cela, de reprendre avec les usagers, de faire le point avec la solidarité et on essaye de trouver l'équilibre dans tout cela pour avancer, le but étant bien évidemment que les gens comprennent le paiement normal de leur facture et que la situation ne soit pas déplorable au niveau de l'énergie, il faut que ce soit stabilisé, que l'on arrive à quelque chose d'à peu près....ok.*⁶⁸⁰

La justification qu'ils apportent, et ses conséquences sur la réputation, se font donc de manière indirecte, comme le montre l'article de *La Voix du Nord*.⁶⁸¹ La qualité de leurs informations, souvent celles de l'*Intermédiaire* « agent de terrain EDF », se juge ici par leur pertinence vis-à-vis de la situation de précarité ainsi que leur fiabilité. Le face à face, le potentiel début de dialogue et la proximité de l'*Intermédiaire* avec le client précaire apportent tout un ensemble de données contextuelles et explicatives de la situation qu'il est impossible d'obtenir sans l'*Intermédiaire*. Ce sont les actions explicites et traditionnelles de contact avec la clientèle démunie qui ont des conséquences indirectes sur la réputation d'EDF, sociale et solidaire envers tous les clients. Il y a, *a priori*, de faibles risques ici, et si nous gardons un regard « Macro » sur l'action, pour que cette situation hors-procédure ait des conséquences sur la durée en termes d'image auprès des acteurs locaux et de la population locale, nous verrons cependant que le regard « Micro » nous apporte une explication intéressante de l'action.

Les « cas médiatiques locaux » sont également des situations de crise nécessitant une gestion concomitamment collective et localisée par la population des acteurs qui agissent pour y remédier, cela au même titre que la « coupure sensible ». Ici encore, les *Intermédiaires* ont un rôle essentiel et plutôt explicite de recueil d'informations de qualité. En revanche, l'aura

⁶⁸⁰ Entretien avec une assistante sociale d'une MDD urbaine à Limoges.

⁶⁸¹ Voir l'annexe 34 : « Wizernes : EDF justifie la coupure du courant à une famille ».

médiatique de ce genre de situations hors-procédures et de crise nécessite de faire intervenir des acteurs locaux de la communication externe auprès des acteurs clefs du territoire (politiques, associations, travailleurs sociaux) et des acteurs locaux de la communication interne auprès des équipes (centre d'appels), pour qu'ils puissent émettre un message unifié sur le « cas médiatique local » et autour d'éléments de langage communs. Cette gestion demande une certaine dextérité collective ; si la situation est mal gérée, elle peut avoir des conséquences sur la durée en termes d'image et elle peut même dépasser le simple cadre localisé de la ville pour atteindre au moins le niveau régional. Ce fut le cas pour le « challenge coupures »⁶⁸² des agents de terrain d'ERDF qui a eu lieu dans le Loiret mais dont certains clients d'EDF et des agents de l'entreprise nous ont parlé lors des entretiens en tant que « dérapage local » en région parisienne.

***Enquêteur :** Que pensez-vous du cas à Orléans de l'iPad, un cadeau à la performance pour les agents qui compteraient beaucoup ?*

***Enquêtée :** Ça, c'est un cas médiatique local mais ce n'est pas global, on n'en est pas là et heureusement. Il n'y a jamais eu la carotte pour faire avancer le...*

***Enquêteur :** Et dans les agences, ce n'est pas quelque chose qui est ressorti comme quoi on poussait à faire des objectifs ?*

***Enquêtée :** Non, parce que quelque part, ça a quand même été une action isolée. C'est une action qui n'a pas été relayée par la direction, qui a été condamnée. Donc, quelque part, tout de suite, ça a été étouffé. Et ça a été vraiment condamné aussi bien par la directrice que par le directeur de Touraine, enfin aussi par le directeur de la région Centre. Donc, ça a tout de suite été tué. Bon, bien sûr, il y a eu un tract qui est sorti, mais ça s'est étouffé... De toute façon, sur la région d'ici, ils savent très bien que ce n'est pas notre politique. Tout est transparent. Oui, et puis la région de Limoges, c'est quand même une région particulière pour ça. C'est pour ça qu'il faut être assez vigilant. Il faut être très vigilant d'être très transparent et très propre dans ce que l'on fait, ce qu'on affiche. C'est pour ça que nous, là-dessus, on est... Mais c'est vrai qu'on peut dire que ça a été une initiative vraiment très malheureuse.*

***Enquêteur :** Oui...*

***Enquêtée :** Alors après, je ne suis pas sûre qu'on ait connu comment c'est arrivé à la personne, parce que c'est quand même arrivé à un retraité syndiqué. C'est comme cela que c'est arrivé et que c'est ressorti. D'après ce que j'avais eu ouï dire à une réunion à Orléans, c'était : « On veut tuer quelqu'un ». Enfin, tuer, entre guillemets. C'était une atteinte bien ciblée. Comment ce retraité a-t-il pu se procurer ce document et le faire ressortir ?*

***Enquêteur :** Le réseau des retraités à EDF...*

***Enquêtée :** C'est pour ça que c'était un peu sensible, parce que quelque part, ce n'est pas un actif. Ça aurait été un actif, bon, après tout, au cours de réunions... Ça veut dire que les actifs ne se sont pas mouillés.*

***Enquêteur :** C'était un retraité qui avait eu le document retransmis à qui de droit pour que ça ressorte ?*

***Enquêtée :** Voilà. Donc, c'est pour ça que ça paraissait un peu... Mais c'est maladroît, même si ça a existé. Parce que quelque part, on sait qu'il y avait eu quelques pourparlers pour faire ce genre d'actions. La résistance que l'on a sur le terrain des techniciens clientèle, c'est de dire... tout ce que je peux entendre, c'est que dans une tournée, ils ont essentiellement de la coupure à faire. Pour ça, la journée... Mais si leur tournée est équilibrée, s'ils ont entre 7 et 8 coupures, ça va. J'extrapole, mais si par exemple sur 20 interventions ils avaient 17 ou 18 coupures, là, ils le vivent mal, parce que faire de la coupure tous les jours, tout le temps, toute la journée, ce n'est pas facile pour eux. C'est ce que l'on entend... Malheureusement, sur les zones urbaines qui sont les zones où il y a le plus de coupures pour impayés, c'est leur quotidien. On ne peut pas le nier.⁶⁸³*

⁶⁸² Voir l'annexe 35 : « Les agents ERDF incités à fermer les compteurs ».

⁶⁸³ Entretien avec l'assistante directe du sous-directeur d'ERDF dans le département de la Haute-Vienne.

Il existe enfin une dernière situation hors-procédure, celle des « cas médiatiques nationaux ». Peu nombreux, ils n'en sont pas moins extrêmement nocifs en termes de réputations⁶⁸⁴ notamment parce que l'information ne se fait plus seulement dans le journal local mais dans un média à l'échelle nationale qui touche des millions de personnes. Le fait qu'un « cas médiatique national » puisse toucher davantage de personnes aboutit tout naturellement à ce qu'il ait également de potentielles répercussions locales. Ces cas peuvent laisser des traces indélébiles et ils sont dangereux en termes d'image s'ils ne sont pas pris en charge par des professionnels internes de la communication, épaulés par les autres agents de l'énergéticien sur les territoires. Un collectif « très étendu » est un pré-requis nécessaire à la bonne gestion d'un « cas médiatique national » concernant un client précaire et il est indispensable que la bonne foi de l'entreprise soit rappelée comme on a pu s'en apercevoir dans l'article du *Parisien* relatant la mort dramatique d'un client précaire privé d'électricité.⁶⁸⁵

Dans les situations de crise, toutes les typologies de clients précaires, tout comme l'ensemble des *Intermédiaires*, sont dépossédés de leur emprise stratégique sur les événements. Les situations hors-procédures de précarité énergétique font l'objet d'une gestion collective où les *Intermédiaires* sont davantage un maillon qu'un acteur maîtrisant les tenants et les aboutissants de la situation et de l'action. Ils sont dans une « solidarité mécanique »⁶⁸⁶ avec les autres acteurs en charge ponctuellement de la situation de crise parce que la cohésion sociale de l'ensemble organisé n'est fondée que sur des liens d'interdépendance dans un contexte où les tâches à réaliser sont explicitement définies. Il faut dire aussi que la précarité énergétique n'est pas un sujet comme un autre et que l'on peut mettre aisément sur la place publique. Cette forme de précarité et sa caractérisation concrète, la « coupure », sont un sujet sensible et médiatique, notamment à l'arrivée de l'hiver où les conséquences en termes d'image peuvent être considérables, comme le montre l'article en annexe 36. D'ailleurs, concernant ce cas médiatique précis, un conseiller solidarité explicite parfaitement son rôle :

Enquêteur : *Est-ce que vous devez gérer des cas médiatiques parfois ?*

Enquêté : *Moi, non mais cela vous arrive d'en entendre parler. Des cas médiatiques, ici, on en a beaucoup, mais moi, je ne gère pas. En général, ceux qui gèrent les cas médiatiques, cela peut être quelqu'un comme Sandrine la chef de service qui est la responsable. Moi, je peux en entendre parler, on peut me faire passer l'information, etc., mais automatiquement, je ne vais pas m'en occuper, je vais alerter Sandrine. Après, j'ai mon expertise pour faire avancer le dossier, tout lui dire, lui donner les indices pour qu'elle puisse répondre, etc., mais sinon, moi, je ne gère pas du tout ce genre de cas.*

Enquêteur : *Pourquoi vous ne gérez pas ?*

Enquêté : *Parce que cela ne fait pas partie de mes attributions. C'est très « segmentarisé » chez nous. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont à même de répondre. Par exemple, il y a la cellule communication qui est... Par exemple, je ne sais pas, tout d'un coup, dans la presse, on a telle attaque contre EDF, le mot*

⁶⁸⁴ Pour rappel, il convient de parler de « réputations » au pluriel pour exprimer sa multiplicité sur un même territoire.

⁶⁸⁵ Voir l'annexe 36 : « mort d'un chômeur privé d'EDF : émotion et indignation à Orléans ».

⁶⁸⁶ Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 1893.

qui va être envoyé aux conseillers, cela va être : « Si jamais vous êtes attaqués là-dessus, voilà ce que vous devez répondre et vous passez le petit à la cellule de la communication qui rappellera par exemple les journalistes ». La dernière fois, on en a eu un, on a eu le cas de cet homme qui est mort à Orléans pour lequel on n'était pas du tout responsables, mais cela a été un cas médiatique qui est monté très, très haut, moi, de toute façon, je ne m'en occupe pas, c'est clair. Après, je travaille dessus pour donner tous les éléments pour que l'on puisse justifier notre non-intervention ou notre intervention, mais sinon, je ne gère pas tout ce qui est politique, médiatique, etc., je ne gère pas du tout.

Enquêteur : Il y a beaucoup de gens en cellule communication ici, qui travaillent sur ce genre de choses ?

Enquêté : Le secrétariat général, il doit y avoir cinq, six personnes. Et sinon, en ce qui concerne la solidarité, ce sera Sandrine ou ce sera Christian notre directeur et puis voilà. Moi, je suis vraiment sur l'aspect professionnel.⁶⁸⁷

Les effets de cette typologie de cas sur l'image peuvent être très importants ; EDF et les responsables politiques l'ont d'ailleurs bien compris. L'entreprise pratique, depuis la loi « Brottes »⁶⁸⁸ du 15 avril 2013, le principe de la « trêve hivernale » entre le 1^{er} novembre et le 15 mars. Ce coup d'arrêt dans les coupures, s'il ne résout pas les problèmes d'impayés, est aussi une « trêve médiatique » ponctuelle autour de la coupure, perçue depuis longtemps comme une stigmatisation de la pauvreté de la part d'une entreprise dont l'actionnariat est très majoritairement public.

Dans le cas des situations de crise, les *Intermédiaires* sont essentiels à une réputation sauvegardée d'EDF sur son pan social aux yeux des clients, mais de manière indirecte car ils ne sont pas instigateurs de l'action. Leur prise de parole devant les canaux de communication habituels dans ce genre de situation n'est pas aussi légitime que celle des directeurs d'entité, autres managers ou experts, ayant une position hiérarchique plus importante dans l'organisation et institutionnalisée. Il ne s'agit ici, ni plus ni moins, que de la légitimité du pouvoir formel appelé « rationnel légal » de Max Weber qui est fixé et encadré par les règles explicites et écrites de « ceux qui ne font pas ».

Les situations transgressives :

Nous allons à présent traiter des situations hors-procédures de nature transgressive. Les paroles des *Intermédiaires* sont légitimes auprès des autres parties, même si elles sont implicites et non écrites car ils sont « ceux qui font ». En liaison directe avec des situations complexes, différenciées et transgressives, les *Intermédiaires*, la plupart du temps, n'ont pas à rentrer en contact avec une forme de pouvoir formel « rationnel-légal » pour harmoniser une « cacophonie réputationnelle ». Le « sens collectif » de leurs actions n'est pas institutionnalisé et se réfère davantage à la « solidarité mécanique » entre individus de proximité dans leurs actions implicites de terrain. Aussi, les individus *Intermédiaires* qui intégreront ce « sens

⁶⁸⁷ Entretien avec la correspondante solidarité d'ERDF à Pantin.

⁶⁸⁸ Depuis la loi dite « Brottes » du 15 avril 2013, les fournisseurs n'ont plus le droit d'interrompre la fourniture d'électricité ou de gaz naturel des particuliers pour un non-paiement des factures.

collectif » auront à cœur de dépasser le cadre de leurs missions et d'exploiter au maximum leur degré de liberté pour réguler, voire unifier au mieux les réputations d'EDF de leur localité. Ils ont un rôle direct et immédiat sur les réputations de par leur gestion « extraordinaire » de situations qui sont, pour eux, très ordinaires. Nous présentons à présent cinq situations transgressives pour autant d'idéal-types d'*Intermédiaires*.

Les *Intermédiaires* sont confrontés à tout un ensemble de situations réelles bien différentes des procédures prescrites par leur hiérarchie. Cela leur demande, chacun dans son positionnement processuel sur le chemin qui mène à la coupure, une gestion qui ressort de l'ordinaire de la précarité. L'aspect « extraordinaire » de leur gestion tient à deux registres : non seulement les solutions apportées ressortent des règles et des procédures formelles, mais les *Intermédiaires* font aussi preuve de qualités professionnelles et de compétences qui dépassent la moyenne. Ils ont compris avant les autres que leur proximité avec le terrain et leur travail, s'ils sont bien jugés, permettent d'adoucir les tensions inhérentes à la gestion de la précarité énergétique, ou au règlement d'une difficulté économique ponctuelle vis-à-vis de l'énergie et, par la même occasion, d'améliorer, ou pas, la réputation d'EDF aux yeux des clients et leur image d'acteurs sur les territoires. Leurs actions de solidarité sont, en fait, des événements révélateurs et producteurs mais aussi stabilisateurs de réputation. Les situations transgressives que nous allons à présent regarder sont bien plus courantes et ordinaires que les situations de crise. Elles sont plus faciles à observer pour un chercheur car elles éclatent lors d'un face à face ou, en tout cas, lors d'une interaction entre deux individus même si l'on peut aussi observer une solidarité plus large et mécanique. D'autres actions sont également évoquées dans les entretiens. Deux populations de clients précaires seront au centre du jeu social, les « résistants », qui sont les plus fréquents, et les « joueurs ». Pour ce faire, ils utiliseront des subterfuges légaux ou illégaux devant les *Intermédiaires*.

Le face à face préventif en boutique

Une première situation hors-procédure peut provoquer de la friction entre les clients précaires, ou sans difficulté de paiement, et les *Intermédiaires* de la boutique. Même si les clients ne devraient *a priori* plus faire leur demande en face à face, lorsque l'on observe l'activité des conseillers boutique, particulièrement en pré-accueil,⁶⁸⁹ on s'aperçoit que nombre de clients insatisfaits utilisent ce face à face comme premier moyen d'action directe pour résister. La boutique peut potentiellement être une arène pour que les clients « résistants »

⁶⁸⁹ Il s'agit de la zone ayant un petit comptoir informatisé à l'entrée d'une boutique.

atteignent la réputation sociale d'EDF devant les autres individus présents dans le lieu. Parmi les typologies de clients démunis déviants, les « résistants » sont bien ceux qui n'hésitent pas à entrer en confrontation directe avec l'entreprise quand d'autres, comme les « joueurs » ou les « passifs », sont moins enclins à entrer dans la confrontation afin de porter préjudice à EDF. L'une des compétences extraordinaires que nous avons relevée en boutique est l'humour. Ainsi, après avoir détaillé différentes situations délicates et inattendues auxquelles il était confronté dans le cadre de son métier, un conseiller en est venu à nous expliquer pourquoi sa boutique avait une bonne image auprès de la clientèle particulière :

***Enquêté :** M. X s'en va, mais il s'en va aux PME pro le 1er juillet. Donc, il est venu nous dire « au revoir » et puis il nous a félicités par la même occasion par rapport aux résultats qu'on a obtenus avec lui pendant 3 ans. Forcément, on est les meilleurs. Il nous a donné les résultats de la « satisfaction boutique ». 95 % des clients sont satisfaits quand ils passent à la boutique. Forcément, effectivement, l'image qu'on donne...*

***Enquêteur :** C'étaient des sondages qui étaient faits à la sortie de la boutique, c'est ça ? Comment ça se passait ? Ou les gens étaient recontactés après leur passage ?*

***Enquêté :** Il y a deux sondages. En fait, il y a le sondage que nous, on fait en boutique au niveau de la tablette, mais qui n'est pas spécialement automatique. Parce que, comme tu as pu voir, des fois, ils n'ont pas le temps et ils ne remplissent pas le questionnaire. Et puis en plus, des fois, ils sont en face à face et à coté. Et puis à chaud... Donc, il y a deux sondages. Il y en a eu un qui a été fait tout de suite avec les tablettes et après, ils ont été rappelés trois-quatre jours après, parce que des fois, ça permet aux clients de réfléchir. Alors, sur ce dernier, 95 % des clients sont satisfaits. Hier, il y a Céline qui est descendue. Et puis on a eu Isabelle. Isabelle, en fait, c'est l'animatrice boutique de Poitiers. En fait, eux là, ils vont passer sur une nouvelle boutique. Ils vont complètement changer de boutique. Elle est venue voir comment on fonctionnait nous, puisque c'est vrai que c'est nous qui avons les meilleurs résultats. Donc, elle est venue voir un petit peu pour la mise en place justement des bonnes pratiques. Et elle, ce qu'elle en ressort, c'est que nous, ce qu'on fait, on ne fait pas du tout pareil... C'est-à-dire que nous, tout est géré au pré-accueil. Donc, en fait, les deux qui sont devant, il faut vraiment qu'ils maîtrisent, parce que sinon, tu te rends vite compte que ça va faire la queue et que voilà. Donc elle dit ça : « Nous, on ne fait pas. On fait du pré-accueil, mais tout le monde passe derrière ». Donc, elle dit : « Il va falloir mettre ça en place. Je pense que ça ne va pas être évident ». Elle dit : « De deux, ce qui fait vraiment la différence, c'est que quand je vous vois rigoler avec le client, même rigoler entre vous devant le client, nous, je ne sais pas, c'est peut-être qu'on n'ose pas ». Elle dit : « Je ne sais pas, c'est qu'on n'y arrive pas, parce que je ne sais pas, peut-être qu'on a un a priori aussi de dire : il faut être sérieux, il faut être... ». Alors après, on lui a dit : « Ça ne t'empêche pas d'être pro tout en rigolant ». Plusieurs personnes nous disent : « L'administration, on devait tout le temps la voir comme ça, où les gens sourient, que ça rigole » que plutôt que quand on arrive et que ça fait la gueule.⁶⁹⁰*

Dans cet entretien, le conseiller illustre bien le contraste de pratiques entre les boutiques, lorsqu'il évoque les pratiques de l'établissement de Poitiers. Pourtant employée dans la même division commerciale du territoire « Grand-est », Isabelle, l'interviewée, avoue ne pas réussir avec son équipe à faire preuve de la même habileté. L'humour est ici, comme le souligne Marc Lorient, « un moyen de désamorcer ou d'euphémiser les conflits ».⁶⁹¹ Cet outil puissant est également utile dans la mesure où il « renforce la cohésion du groupe et sa définition par rapport aux autres ». L'humour, compétence intangible de ces *Intermédiaires* de la boutique, peut sauver temporairement la réputation de l'entreprise EDF ainsi que celle de ses agents lors

⁶⁹⁰ Entretien avec le conseiller boutique ainsi que l'adjoint de l'animatrice de la boutique EDF à Limoges.

⁶⁹¹ Marc Lorient (dir.), « Humour au travail », *Les Mondes du Travail*, n° 13, juin 2013.

de certaines situations inextricables et, dans un même temps, réaffirmer l'identité de la communauté boutique.

Le contact par médiateur interposé, le travailleur social

Si rien n'est fait ou si les *Intermédiaires* ne sont pas dotés d'une « dextérité sociale », une autre situation peut amener à ce que des clients démunis « résistants » puissent potentiellement porter préjudice à EDF. Le travailleur social, souvent assistante sociale d'une municipalité ou d'une intercommunalité, peut faire preuve quotidiennement d'un engagement sans faille dans sa gestion extraordinaire de la clientèle démunie. Aussi, pour créer ou sauvegarder durablement un lien de confiance avec le précaire, il peut arriver au travailleur social de « jouer » avec les règles pour faire profiter les clients d'une aide ou pour que la coupure ne soit pas effective. Dans leurs activités, la morale se confronte souvent aux règles explicites de travail mais, au final, la pression du réel finit très souvent par l'emporter. Une stratégie commune aux clients et aux *Intermédiaires* du social, faite de « bidouilles » et de « systèmes D », est alors employée. La proximité physique et la communauté de pratiques transgressives de cet *Intermédiaire* avec les clients déviants « joueurs » ou « résistants » aboutissent à une « complicité bienveillante ». Le rétablissement semble, quoi qu'il en coûte, un objectif commun et assumé de cette « complicité bienveillante ».

Enquêté : *Pour le rétablissement, parce que quand on appelle EDF, disons que si l'on appelle comme cela la bouche en cœur, je pense que cela ne le fait pas. Il faut qu'à peu près, on sache où l'on va et ce que la personne peut donner, si elle va pouvoir donner les 20 %. Si elle ne peut pas, on va essayer de trouver des..., enfin, des solutions, il n'y en a pas 36 000 en même temps... On peut aussi solliciter le CCAS. Quand ils ne sont pas éligibles au FSL ou qu'ils ont déjà utilisé le FSL et que l'on a atteint les plafonds d'une certaine façon, on sollicite le CCAS donc, cela va être des tickets énergie. Quand il y a des bébés, là aussi...*

Enquêteur : *Mais si les gens sont coupés, qu'il n'y a pas de solution financière, j'imagine que l'on est dans une impasse là, non ?*

Enquêté : *Oui, oui. On essaye de bidouiller... On arrive plus ou moins toujours à trouver des solutions quand même. Alors, cela arrive qu'ils restent quelques jours sans fourniture. Après, cela dépend..., quand c'est en période d'hiver, on n'est plus..., enfin, je veux dire, quand il n'y a plus d'électricité à cette période-ci, ils font sans sur quelques jours, c'est tout. Cela arrive, cela arrive, mais quand même, je crois que majoritairement, honnêtement, on arrive quand même à...*

Le FSL, cela fonctionne bien. Il me semble... Après, oui, à la marge... Donc, il y a le système D aussi. Mais au niveau de l'énergie, globalement, moi, j'ai rarement eu des gens qui se retrouvaient coupés... Alors, si, il y en a qui viennent, ils me disent : « Je suis coupé depuis 10 jours », mais sinon, quand ils viennent, en général, cela se rétablit quand même honnêtement dans les deux, trois jours qui suivent, ils sont rétablis... On arrive toujours à trouver...

Enquêteur : *On trouve une solution... ? On bidouille... ?*

Enquêté : *Enfin, on bidouille..., je vais retirer ce mot-là, mais disons qu'en majorité, on arrive à trouver la solution, parce qu'il existe le FSL, parce qu'il existe éventuellement le CCAS pour intervenir également sur ce plan-là. Les gens quand même, s'ils ont un logement, en général, ils ont quelques revenus ou alors, ils se font prêter de l'argent, enfin, je veux dire, quand on ne trouve pas de solutions, on essaye de ratisser plus large en disant : « Est-ce que vous avez de la famille ? ». Cela arrive que la famille puisse..., la solidarité familiale peut fonctionner aussi, à la marge, parce que..., mais cela peut arriver ou des amis...*

Enquêteur : *Système D... ?*

Enquêté : *On essaye de voir quelles autres solutions on peut trouver ou après, au pire, ils peuvent être hébergés ailleurs, mais honnêtement, je crois que moi, je réfléchis, j'essaie de chercher, mais je ne crois pas que j'aie eu des situations où vraiment, on était dans la mouise totale. C'est compliqué, c'est vrai que l'on y passe du temps. On y passe beaucoup de temps des fois pour essayer de voir comment on peut se débrouiller, mais en général, on arrive toujours à... Alors, il y a des factures après qui sont démentes, mais alors, après, quand il y a des situations vraiment très particulières, on peut solliciter d'autres choses, les caisses de retraite, des choses comme cela. Je ne sais pas moi, il y a des factures où l'on arrive à 1000 euros, des choses comme cela. Donc, après, c'est encore un autre... C'est autre chose. Là, on n'est plus du tout dans le système D, c'est d'autres stratégies...⁶⁹²*

L'engagement de la part de l'*Intermédiaire* pour trouver des stratégies de contournement du système et gagner du temps aboutit à créer une relation de confiance avec les clients en situation d'impayés d'énergie. La « complicité bienveillante », qui ne fait pas partie de la fiche de poste, repose sur la volonté de la part de l'*Intermédiaire* de bien faire son travail de « professionnel du social ». Il a plaisir à gérer la complexité et non le travail divisé et simplifié, d'autant plus que le client précaire le reconnaît comme un professionnel légitime et qui l'appuie vraiment dans ses difficultés économiques mais aussi culturelles et sociales. Quand on demande à cette même assistante sociale de Limoges de quoi est composé son travail, elle nous répond :

Enquêté : *Moi, j'avais dit, dans mon ressenti, dans ma façon de voir les choses qu'il y avait à mon sens, plusieurs origines, contexte économique auquel s'ajoute le manque de compréhension et connaissances des démarches administratives à effectuer. C'est vrai que les gens, en France, on a quand même beaucoup de paperasse et tout ce qui est dossiers administratifs, les gens ne se remettent pas à jour, ne sont pas à jour dans les situations, n'ont pas connaissance de leurs droits et devoirs, ce qui fait qu'il y a beaucoup de choses qui restent en suspens. On va voir que les droits n'existent plus et il faut tout recommencer à zéro. Les déclarations ou le RSA, c'est compliqué pour eux... donc, ils sont radiés alors qu'ils ont des droits potentiellement, mais ils perdent leurs droits à cause de leur incompréhension soit liée à la langue, soit parce que qu'ils baissent les bras, parce que leur situation économique est telle que...*

Dans ce contexte..., qu'est-ce que j'ai dit ? Incompréhension liée principalement à la lecture et l'écriture, ou de devoir s'exprimer et s'expliquer aux agents des organismes administratifs. C'est vrai que quand on voit parfois comment cela fonctionne, c'est compliqué. C'est nous qui sommes un peu, je dirais, la charnière de tout cela entre autres, parce que c'est comme cela, mais voilà, même si ces gens-là ont essayé de faire l'effort d'aller vers les administrations, systématiquement, moi, je vérifie souvent, systématiquement, il faut que je les rappelle les organismes, parce que je ne comprends rien de ce qu'ils me disent, ils n'ont rien compris eux-mêmes.

Donc, autant vous dire que quand ils retransmettent, c'est pire que tout. Donc, on est systématiquement obligés de..., que ce soit pour la CAF, la CPAM, mais aussi pour l'énergie. Très souvent, on rappelle, on fait le point avec la solidarité, heureusement que cela existe, pour voir où en sont les gens, parce qu'on ne comprend rien de ce qu'ils..., ils n'ont pas compris eux-mêmes en réalité... Donc, cela, je dis : c'est le problème de changement de régime, un problème d'ayant droit, des choses comme cela, factures, lisibilité, différences entre abonnement et consommation, enfin, ils ont du mal à se retrouver dans tout cela...⁶⁹³

Dans le cas présent, la gestion extraordinaire des cas hors-procédure de la part de l'*Intermédiaire* entérine le lien de confiance qui le lie aux clients « résistants » et « joueurs ». La proximité physique et la « complicité bienveillante » envers ces démunis sont décisives

⁶⁹² Entretien avec un conseiller solidarité à Tours mais travaillant également sur le territoire de la Haute-Vienne.

⁶⁹³ Entretien avec une assistante sociale à la mairie de Limoges (CCAS).

dans sa démarche par laquelle il prend, indirectement, la défense de la seule entreprise d'électricité qui finance le FSL, outil financier dont il a besoin au quotidien afin d'être jugé comme un « bon professionnel ». Aussi, une amélioration de l'image de marque d'EDF se glisse subrepticement et par le biais de ses envies de reconnaissance. Les jugements qu'il porte sur EDF et ses tarifs, en tant que professionnel du social, *Intermédiaire* tacite d'une relation apaisée entre EDF et ses clients, sont écoutés et suivis par les clients. L'*Intermédiaire* agit alors sur le « rétablissement » d'une réputation durablement régulée entre les trois parties : clients précaires, *Intermédiaire* et EDF.

Enquêteur : *Quand les gens ont des difficultés de paiement chez leur fournisseur d'énergie et qu'ils ne sont pas chez EDF, est-ce qu'il vous arrive de dire : « Retournez chez EDF, le tarif n'est pas le même » ?*

Enquêté : *On n'est pas là pour cela, on n'est pas là ni pour faire de la pub ni quoi que ce soit. Après, quand les gens nous demandent... D'où l'importance de..., comment dire ? De donner des éléments concrets qu'ils puissent bien lire dans le contrat, bien avoir connaissance des différentes choses. Après, on les informe. On est là pour leur donner des informations sur ce qui est... On est là en gros pour..., bien sûr que des fois, on relate un certain nombre de faits et de choses, mais on n'est pas là pour les influencer directement à aller dans telle ou telle direction, on est là pour les informer de leurs droits et de leurs devoirs. En gros, c'est vraiment cela. On ne peut pas se permettre d'influencer dans tel ou tel sens tout comme les opérateurs ou même les assurances ou les avocats, enfin, il y a des fois des gens par exemple qui me demandent : « Vous connaissez un avocat ? ». Bien sûr que l'on en connaît plus que d'autres, mais on n'a pas à dire : « C'est untel, untel... ». On est là pour donner l'information.*

Enquêteur : *Oui, c'est-à-dire qu'en fait, même si vous avez un client qui est chez Direct Énergie...et qui a des problèmes pour payer sa facture...*

Enquêté : *On leur dit qu'ils peuvent effectivement changer, puisqu'avant, on ne pouvait pas... « Est-ce que vous pensez que... ? », « Oui ! ».*

Enquêteur : *Vers les tarifs les moins chers, c'est factuel, c'est cela ?*

Enquêté : *Voilà, voilà, voilà. Oui, oui, parce que malheureusement, on ne peut pas vraiment... Après, dans la discussion, les gens se rendent bien compte par eux-mêmes qu'effectivement, la réalité est compliquée... Après, il y a aussi EDF-GDF, parce qu'EDF vend de l'électricité et du gaz, mais c'est un marché libre pour le gaz et donc GDF, les gens, cela, ils ne l'ont pas compris. Quand il y a la pub à la télé qui leur dit : « En fait, GDF fait la même facture pour les deux énergies », oui, c'est facile au niveau des papiers, mais ce n'est pas mieux au niveau..., parce qu'il vaut mieux avoir les deux factures séparées. Cela, moi, cela m'arrive de le dire, parce que je trouve que c'est quand même... Je trouve qu'en termes d'accès aux droits et autres et je trouve que ce n'est pas une ineptie que de le dire, qu'effectivement, il y a le marché libre concurrence et que, de ce fait-là, après, il faut faire ses choix. Disons que l'on n'est pas là pour dire : « Il faut faire comme cela », je crois que c'est cela qu'il faut que je vous dise, c'est que l'on est là pour dire : « Voilà comment cela fonctionne. Après, vous, vous décidez ! ».*

Enquêteur : *Mais parfois, ils ne sont pas seulement en capacité de décider, vous m'avez dit que parfois les clients précaires signaient un contrat sans le lire...*

Enquêté : *C'est-à-dire qu'après, on en discute... Des fois, ils ne savent pas comment s'y prendre pour retourner à EDF..., donc, là, ils nous demandent. De toute façon, c'est en fonction de la demande donc, s'ils nous demandent de rappeler EDF pour eux, on va rappeler EDF pour eux.*

Parfois, ils se débrouillent assez par eux-mêmes.... Mais bon, des fois, j'ai très envie de leur dire de faire comme ci, comme cela, mais on ne peut pas. Par contre, cette histoire de facture, moi, je leur explique, je leur dis..., mais c'est plus dans ces termes-là : « est-ce que vous êtes au courant qu'en faisant l'énergie chez le même fournisseur, en gros, il y a le marché libre et la libre concurrence ? ». Je leur explique cela. Après, ils me disent : « Qu'est-ce qui est le mieux alors ? », je dis : « Je ne sais pas, c'est à vous de voir, mais il faut que vous sachiez que si vous êtes à EDF pour l'énergie, et Gaz de France pour le gaz, forcément, au niveau du tarif, ce n'est pas la même chose et c'est moins cher ». C'est ce que je leur explique, mais au-delà de cela, je ne peux pas leur dire : « Mettez les deux ». Je dis : « C'est à vous de voir ». Ils me demandent des fois, mais bon : « À vous de voir... ». À partir du moment où vous leur dites que le tarif est réglementé chez EDF, et enfin, que vous expliquez ce que cela veut dire « réglementé »,

*qu'EDF ne peut pas augmenter les tarifs comme ça..., ils comprennent ce que cela veut dire. Du coup, ils se disent : « Oui, je vais peut-être retourner... ».*⁶⁹⁴

Le contact indirect et rapporté, le pôle solidarité d'EDF

En matière de gestion qui sort de l'ordinaire, le pôle de solidarité et ses agents dépassent aussi fréquemment les missions qui leur sont données. Même si le contact est indirect avec la clientèle ayant des impayés, puisque les travailleurs sociaux sont les seuls interlocuteurs, cet *Intermédiaire* fait aussi preuve d'une habileté professionnelle difficilement objectivable. Pour nombre d'acteurs de cette entité, la possibilité d'actions, la « possibilité d'agir », vient du fait d'être « investi d'une mission supérieure de service public ». Dépasser le cadre reste légitime pour le « bien-être social » des individus en difficulté et il convient donc aux *Intermédiaires* du pôle de solidarité de « ne jamais fermer la porte » et de toujours discuter dans un « bon esprit » de cohésion nationale où la solidarité doit rester une valeur centrale, quoi qu'en coûtent les actions et les solutions trouvées parfois « à la marge » des procédures par les individus. La reconnaissance de cette mission supérieure de solidarité de la part des clients semble importante pour eux :

Enquêteur : *Comment voyez-vous cette position organisationnelle ? Selon vous, a-t-elle son importance ?*

Enquêté : *Elle est essentielle. De toute façon..., et on va le voir d'ici peu d'ailleurs à l'avenir, on est de plus en plus importants dans la mesure où on est vraiment la vitrine solidarité, c'est-à-dire que l'on a des prérogatives qui sont supérieures à celles des CRC par exemple. On a vraiment la possibilité d'agir... Un CRC n'a pas tellement la possibilité d'agir. Par contre, nous, on a la possibilité d'agir, on peut vraiment éviter que les gens se retrouvent dans la mouise la plus totale, cela, c'est clair. Mais cela, c'est un aspect vraiment service public. Le service public, je le connais de par le terrain, on est vraiment service public. Par contre, c'est quelque chose que j'avais un peu perdu en CRC et que je retrouve pleinement ici. Oui, là, vraiment, on est représentants même à la limite, on est représentants même de l'État entre guillemets, c'est des grands mots, mais... Parce que c'est quand même notre actionnaire majoritaire l'État, 80 %, c'est eux qui nous indiquent un peu la politique à suivre quand même, par les lois, par les messages, etc., etc. Donc, oui, on est un peu les représentants de l'État et du bien-être social des gens quand même. Moi, je le vis comme cela, comme étant vraiment une mission importante du service public.*

Enquêteur : *Un rôle important ?*

Enquêté : *Oui. Oui, les gens savent de toute façon qu'en dernier recours, on est là. Et je dirais, essentiel, mais les trois quarts du temps, les gens savent qu'ils peuvent discuter avec nous, la porte n'est pas fermée. On trouve toujours une solution, même inattendue. C'est rare une entreprise quand même où la porte n'est pas fermée par les temps qui courent. Alors, bien sûr, cela n'est pas toujours évident mais quoi qu'il en coûte, on finit par y arriver !*

Enquêteur : *Vous, concrètement, vous avez l'impression de jouer sur la réputation de l'entreprise EDF quand vous avez les assistantes sociales au téléphone ou dans vos discours.*

Enquêté : *Nous, on a quand même des enquêtes de satisfaction. Donc, à partir du moment où l'on a une enquête de satisfaction qui revient positive, je me dis, oui, là, je suis vraiment un pourvoyeur de bonnes idées et de bon esprit vis-à-vis des AS qui vont justement, eux aussi faire de la solidarité. C'est-à-dire que c'est évident que le client qui va voir son AS, qui est rétabli dans la journée, parce qu'on lui a octroyé un délai de paiement, ou parce qu'on a accepté l'aide, etc., etc., etc., ce client précaire on est pour lui une entreprise intéressante. Ce qui ne l'empêchera pas deux mois plus tard de nous taper dessus, mais cela, c'est le jeu, c'est normal. Mais même si l'on a chuté, on est quand même une entreprise qui est, je pense, reste une des entreprises les mieux acceptées et les mieux vues en France, je pense, quand même, même si*

⁶⁹⁴ Entretien avec une assistante sociale du département de la Haute-Vienne (MDD).

*l'on a baissé, parce qu'on a baissé. Et c'est vrai que nous, à ce niveau-là, en tant que solidarité, on est de plus en plus connus. C'est ce qu'on disait tout à l'heure en bas, il faut que l'on se fasse connaître aussi, que l'on fasse connaître notre service. Et on est de plus en plus connus sur notre activité de solidarité.*⁶⁹⁵

Ces *Intermédiaires* ont parfaitement conscience que ce qu'ils peuvent mettre en œuvre dans leur gestion hors-procédure est un facteur clef de succès de leur mission initiale de solidarité avec leur outil unique, supposé et formel, l'échéancier. En tant que « représentants de l'État », ils sentent qu'ils sont investis d'une « mission » de solidarité qu'ils ont à assumer « 24H/24h », au travail et hors du travail, et que le « rôle » d'agent de réputation y trouve dans le même temps une place très importante. Cet *Intermédiaire* représente et protège son entreprise et ses valeurs et donc, même si ce n'est pas écrit dans les actions à réaliser de sa fiche de poste, cela a une place essentielle à ses yeux. Il en tire de l'habileté professionnelle et particulièrement l'« exemplarité », c'est pour lui être « investi d'une mission supérieure de service public » si chère encore aux clients des clients.

Enquêteur : *Donc, vous avez un rôle important dans l'image d'EDF à travers votre mission de solidarité ?*

Enquêté : *Tous ! Tout agent que l'on est, on a une image importante... même ceux qui sont au fond de leur bureau là-bas, oui ! Tous les agents ! Tous les agents sont les représentants de l'entreprise, que ce soit un conseiller, que ce soit le monteur sur son poteau ou le lignard sur son pylône ou le gars dans la campagne, on a tous..., ne serait-ce qu'au niveau de notre comportement. C'est vrai qu'au niveau de l'électricité, il faut que l'on soit exemplaires. Moi, je suis un des premiers à dire à mes gamins : « Attendez, l'électricité, ce n'est pas un bien comme les autres, il faut y faire attention, il faut l'économiser ! ». On se doit d'être exemplaires.*

Enquêteur : *Exemplaires pour éviter d'être pointés du doigt si quelque part...*

Enquêté : *Bien sûr ! Je le suis 24/24h et dans mes comportements. Par exemple, si je disais à quelqu'un ... « Oui, alors, monsieur, pour économiser de l'électricité, il faudrait que vous éteigniez les lumières » et que je ne le faisais pas....ça serait, je veux dire, très désastreux pour notre image. Qu'est-ce que c'est que ces gens qui viennent nous faire la morale et qui n'en ont rien à foutre ? Donc, oui, il faut que l'on soit exemplaire bien évidemment surtout par les temps qui courent. Avant, cela n'avait pas grande importance, mais maintenant, cela peut avoir un impact phénoménal, quand on voit l'impact des factures sur le budget d'un foyer, on est bien obligés de se rendre compte que l'on ne peut pas faire tout et n'importe quoi non plus. Et cela vaut pour nous en tant que solidarité, mais pour le monteur électricien, pour le dessinateur, etc. Le bouche à oreille, il va très vite, on sait très bien quand il y a un agent EDF dans le coin.*

Enquêteur : *Dans le coin, vous voulez dire ? Le bouche-à-oreille, oui. Cela veut dire que même dans votre environnement, les gens se sont dit : « Oui, tiens... ».*

Enquêté : *Oui, les gens savent. Et puis, notre rôle, il est important auprès de nos amis aussi. Avec mes amis, je défends mon entreprise également, je donne une bonne image de mon entreprise, normal. Si dans votre entourage, vous avez quelqu'un qui a des problèmes de factures et tout, n'hésitez pas, sachez qu'au niveau d'un CRC, les relations clientèles sont traitées, voire en allant voir des assistantes sociales, on a la possibilité aussi d'aider les gens face à l'argent. L'engagement numéro 8, « Vous aider dans les moments difficiles » Je ne sais pas si c'est tellement compris cela... Selon moi, je pense que l'on est plus visibles quand c'est nous qui parlons directement avec notre entourage. Je pense que cela se fait aussi à ce niveau-là, c'est notre entourage aussi qui véhicule... Moi, j'ai eu des gens dans mon entourage qui ont littéralement changé d'opinion vis-à-vis d'EDF à partir du moment où ils me connaissent moi ... que de leur expliquer. Les campagnes de pub, elles sont très bien faites, elles sont marrantes, elles sont funs, etc., je ne pense pas que les gens s'arrêtent au message. C'est bien dommage, mais bon, c'est important quand même de les notifier par voie de presse, il y a des engagements, c'est bien de le faire savoir.*

Enquêteur : *Dans votre environnement, les gens ont changé d'opinion sur l'entreprise grâce à vous ?*

Enquêté : *Oui, je pense un peu, oui.*⁶⁹⁶

⁶⁹⁵ Entretien avec le responsable du pôle de solidarité à Tours.

⁶⁹⁶ Entretien avec un conseiller solidarité à Tours.

La confrontation après une insatisfaction, le pôle réclamation

Le pôle réclamation est le lieu où les *Intermédiaires* jouent un rôle important dans la « récupération » d'un client mécontent. Nous y avons observé tout un ensemble de situations hors-procédure où il fallait apporter une solution parfaitement adéquate et personnalisée. Les conseillers disent d'eux-mêmes qu'ils « font dans la dentelle » et qu'ils prennent soin de chaque détail dans la relation avec le client. L'empathie et l'attitude professionnelle sont les deux registres qu'aiment utiliser les *Intermédiaires* du pôle réclamation. Leur habileté consiste à comprendre réellement les situations humaines dans lesquelles se trouvent les précaires de l'énergie, à le manifester par leurs actes, et ainsi parfois à aller contre la règle du délai de paiement. Cet *Intermédiaire* de la réclamation met en réalité en place, de manière informelle, un « délai de paiement raisonné » parfaitement en lien avec les contraintes réelles, et pas seulement supposées, des précaires de l'énergie.

Les agents EDF en charge des réclamations sont aussi d'habiles communicants. Ils trouvent les mots justes, que ce soit au téléphone lorsqu'ils répondent, dans un premier temps, aux demandes des clients précaires réclamants, ou à l'écrit, dans les lettres qu'ils envoient systématiquement et qui seront signées de la main du directeur du centre d'appels. La compétence de l'« expression juste et bien formulée » pour chacune des classes sociales avec lesquelles ils peuvent interagir semble primordiale. Ces *Intermédiaires* se mettent vraiment à la place des clients, ils tirent une grande satisfaction du sens qu'ils mettent dans leurs actions. C'est le « petit plus » qui sera « valorisant » et reconnu par les clients.

Enquêté : *Là-dessus, c'est quelque chose, j'en avais parlé avec un supérieur, cher et pas cher, moins important et pas important, ce n'est pas quelque chose que je prends en compte avec les clients en impayés. Parce que je m'adressais à une population pour qui 80 euros, cela va leur faire comme moi, cela va leur faire mal de lâcher cela comme cela, mais en dehors de cela, cela ne va pas les mettre dans le rouge au niveau de leur budget. Il y a des populations où 80 euros, ce n'est juste pas possible, parce que c'est déjà un miracle qu'ils arrivent à zéro tous les mois et à ne pas partir dans le découvert donc, partant de là, il faut quand même les aider et c'est ce que je pense d'ailleurs...[...] Les clients comparent les montants et tout cela : « Vous avez augmenté l'électricité », je réponds « Non, au final, pas tant que cela ». Ce n'est pas..., en soi, le prix du kilowatt/heure a certes augmenté, mais ce n'est pas ce qui explique le changement au niveau de la facture. Ce qui explique que cette année vous avez une facture à 700 euros et que l'année dernière, elle ne faisait que 300, c'est que l'on a un hiver qui a duré deux mois et demi de plus, c'est que le petit dernier qui faisait ses études, il est revenu à la maison, parce que les études sont finies, mais qu'il n'a pas trouvé de travail... On fait beaucoup de psychologie avec les clients...*

Enquêteur : *Oui, oui, oui...*

Enquêté : *Donc, on sait qu'il faut réussir à trouver les mots pour ne pas qu'ils se sentent jugés, pris en faute... Pour beaucoup, ils n'osent pas non plus demander de délai de paiement alors qu'ils n'attendent que cela, mais nous, notre boulot, ce n'est pas non plus d'aller leur proposer le délai de paiement donc, c'est un peu complexe à gérer quand même.*

Enquêteur : *C'est-à-dire que oui, on ne vous encourage pas forcément à trouver des... ?*

Enquêté : *Non ! On ne va pas promouvoir le délai de paiement, ce n'est pas du tout une volonté de l'entreprise. On l'utilise et on n'a aucun problème à l'utiliser pour que justement, tout se passe bien. Comme toute entreprise, notre but, c'est d'être payé, mais on ne va pas aller le promouvoir, parce que le*

gros risque en faisant cela, ce serait après d'avoir des clients qui seraient en facture bimestrielle et qui demanderaient un délai à chaque facture donc, dans ces cas-là, autant les mensualiser...

Enquêteur : *C'est ce que l'on propose systématiquement...*

Enquêté : *Voilà. Moi, c'est des cas où je fais un délai de paiement très long. Cela m'arrive, je ne dis pas le contraire, c'est des cas vraiment à la marge, parce que je trouve cela trop dangereux pour le client. Cela s'accumule d'une manière ou d'une autre... C'est-à-dire que gérer une facture dont on ne peut pas définir le montant à l'avance dans un budget alors que l'on est justement déjà en retard, non ! Je n'en mets pas ! Pour le client alors que l'on a déjà justement un retard qui n'est pas rassurant... Au final, par rapport au CRC, c'est comme quelque chose de valorisant ! On établit ce qu'il y a vraiment de mieux pour cette typologie de clients. Oui, oui, très, très valorisant. Par contre, c'est vrai que l'on est une équipe un peu à part, mais ne serait-ce que la façon dont on est considérés par les collègues alors que l'on n'a pas cherché à faire bande à part, mais du fait de la catégorie de clients que l'on traite, nos collègues eux-mêmes se sont mis à nous regarder différemment d'autre part ici, parce que notre gestion si particulière ça représente une charge de travail telle qu'eux-mêmes n'auraient pas forcément envie de la gérer. Donc, c'est vrai qu'ils ont un regard un peu différent... Pas discriminant, mais ils ont un regard un tout petit peu différent. Par contre, à côté de cela, c'est extrêmement valorisant, j'en parlais avec David hier, il me suffit d'une réclamation ou d'un appel dans la journée et de vraiment avoir la sensation d'avoir apporté un plus à mon client pour justifier mon activité de la journée...⁶⁹⁷*

Chez ces *Intermédiaires*, on prend le temps d'expliquer les choses contrairement au centre d'appels où tout est chronométré ; le temps de traitement de la réclamation ne compte pas de manière économique mais plutôt sur le registre de l'image et de la réputation, c'est un capital intangible. Les résultats d'image et de réputation que ces *Intermédiaires*, dans leur rôle de « médiateurs », cherchent alors à obtenir pour l'entreprise leur font presque oublier leur propre individualité au profit de l'identité collective et de celle du groupe. L'acteur faisant de la réclamation a parfois l'habileté de s'oublier pour le bien de tous afin d'être capable de prêter davantage attention à son interlocuteur. Faire attention à la réalité de l'autre en tant que « personne » et ne pas le considérer comme un simple « numéro de client » comme au centre d'appels, cela fait partie des attributs déterminants de cet *Intermédiaire*.

Enquêté : *Alors, ce qui me plaît, ce n'est pas la situation de conflit, ce serait plutôt d'être la personne justement qui va dénouer ce conflit. Je me vois plus dans ces cas-là comme un médiateur que comme quelqu'un qui va monter au front. Je ne me sens pas soldat dans cette affaire-là.*

Enquêteur : *Un médiateur ?*

Enquêté : *Oui, j'ai beaucoup réfléchi à cela et une partie du choix de mon poste est dû à cela. Quand j'ai été contacté par Bernard Martinez, mon chef de CRC, quand il m'a demandé comment est-ce que je me voyais dans l'entreprise, je lui ai très clairement dit que j'avais la façon de penser des employés japonais. Et en référence à cela, je lui ai cité le livre d'Amélie Nothomb « Stupeurs et tremblements », où elle travaille au Japon et c'est vrai que dans ma mentalité de travail, je fonctionne un peu comme cela, c'est-à-dire que je ne me considère pas en tant qu'individu. Quand j'avance, j'avance en tant qu'EDF, du moins un de ses ambassadeurs et je ne réfléchis pas en termes individuels. Moi, quand je fais quelque chose, je ne le fais pas pour ma RDP ou ma rémunération ou mes statistiques, je le fais pour les « stats » de l'entreprise ou pour les « stats » de l'équipe, je le fais pour le groupe. Je ne travaille pas pour moi-même.*

Enquêteur : *Une vision collective un peu japonaise ?*

Enquêté : *Disons que je ne me vois pas en tant qu'individu. Pour moi, quand je travaille, je suis EDF, mais une fois passée la porte du CRC, je suis moi, ce n'est pas le souci, mais quand j'ai le client au téléphone et tout cela, c'est l'image de l'entreprise, ce n'est pas moi. Moi, il ne me verra jamais, mais c'est vraiment toute l'entreprise que je porte par mon travail à moi, mais nous, les conseillers clients, de la vitrine de l'entreprise malgré tout. C'est là où il ne faut pas que l'on se rate.*

⁶⁹⁷ Entretien avec une conseillère réclamation d'EDF à Limoges.

Enquêteur : *Mais quand tu es en contact avec les clients, quand tu es en interaction, ce sont des choses que tu essaies de mettre en œuvre ?*

Enquêté : *C'est pour cela que j'essaie de passer cette barrière de l'écran et entre autres, que j'essaie d'aller toucher un peu dans le langage du client pour voir comment est-ce que lui va vouloir se comporter pour essayer de me mettre vraiment face à lui et non pas face à un écran et face à une fiche client. D'ailleurs, c'est sorti tout bêtement au téléphone, le client m'a dit : « Vous voulez mon numéro client ? », « Non, monsieur, vous n'êtes pas un numéro, vous me donnez votre nom ! ». Et je sais que cela l'a peut-être un petit peu choqué ou un petit peu pris de court, mais oui, j'essaie de les traiter en tant que personne et non pas en tant que numéro. Et je pense que ne serait-ce que dans leur façon d'être quand on prend les appels quand on est en appels entrants, ils sont vraiment positionnés comme cela, maintenant, ils se considèrent quand ils nous appellent comme des numéros et je pense qu'il est temps de rafraîchir cette image-là, parce qu'il ne faut pas ça devienne la norme. Et ce n'est pas la volonté profonde du groupe en plus... Après, je ne sais pas comment travaillent mes collègues, mais j'ai l'impression que l'on est tous plus ou moins sur ces bases-là. Pour moi, c'est vraiment quelque chose que j'ai envie de leur apporter, de les traiter en tant que personnes et pas en tant que clients, pas en tant que numéros, pas en tant que fiches clients ou en tant que comptes clients. Il y en a un qui m'a dit un jour : « On n'est que des portefeuilles pour vous », non, justement. J'aimerais leur faire perdre cette image. Alors, je sais que je ne vois qu'à mon niveau à moi, mais malgré tout, je me dis que ceux que j'arrive à traiter, ces cas que j'ai traités aujourd'hui, j'ai réussi à leur apporter cela, c'est peut-être quelque chose qui va se développer à l'avenir et une façon de faire qui va se développer à l'avenir, qui pourrait être intéressante.⁶⁹⁸*

Le face à face de la dernière chance, l'agent ERDF

Les *Intermédiaires* de terrain sont directement en contact avec la pauvreté et se retrouvent fréquemment face à des difficultés sociales devant lesquelles ils ne se sentent pas la force de se dérober. Dans leur travail, la morale s'oppose régulièrement aux procédures au même titre que le prescrit s'oppose si souvent au réel. Leur habileté professionnelle consiste souvent à faire que chacune des deux parties auxquelles ils ont à rendre des comptes, leurs managers et les clients en instance de coupure puissent tous ressortir gagnants d'une situation qui semble insoluble. À travers ses actions, les *Intermédiaires*, ici agents ERDF de terrain, rendent par moments possibles la conciliation des actions de solidarité et les objectifs de rentabilité économique. Le fait qu'ils maîtrisent à la fois la sentence ultime de la coupure et le rétablissement n'est pas étranger à cela. D'ailleurs, ce sont les seuls *Intermédiaires* à rencontrer, et éventuellement « récupérer », les clients précaires « passifs » en plus des deux autres typologies « résistants » et « joueurs » et qui puissent remettre les « passifs » sur le chemin de la normalité grâce à leur compétence « non-objectivable » de dialogue, celle qui consiste à se montrer agréable et avenant dans la relation qui repart de zéro.

Enquêté : *Les agents ERDF peuvent intervenir à la fin du processus de coupure... tout comme ils peuvent être au début, parce que nous, quelqu'un qui va être coupé, on n'est pas forcément au courant, cela peut être déclenché par ERDF. Donc, il arrive sur place, il va couper : « Attendez... ». Donc, là, les gars, ils ne se font pas chier, ils disent « Écoutez, vous contactez le CRC ou le service de votre AS et puis, vous essayez d'arranger cela » donc, cela peut être aussi le point d'entrée pour le technicien. Cela peut être le début et la fin.*

Enquêteur : *Voilà, en fait, c'est-à-dire quand le client fait l'autruche et qu'il ne veut pas voir..., parce que l'agent ERDF, s'il vient, c'est qu'il a une raison de venir, j'imagine...*

⁶⁹⁸ Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

Enquête : *Il vient couper. En fait, c'est la prise de contact en fait. Le contact qu'il a commencé à engager un dialogue... Oui, parce que... Alors, il y a deux solutions, soit il ne répond pas et là, on n'a pas le droit de couper, c'est-à-dire, le technicien se présente une première fois, il sonne, le client ne répond pas ou il n'est pas là, on n'a pas le droit de couper. On est obligés d'installer ce que l'on appelle un SMI, un service minimum qui fait 1000 Watts donc, le client, en général, il finit coupé. Et sinon, il y a le deuxième truc où le gars, il répond et à partir du moment où il y a la présence client, on doit couper sauf si le client nous présente un justificatif. Peut-être qu'il a été payé la veille en boutique ou peut-être qu'il nous a adressé un bon d'acompte par exemple, c'est possible. Donc, sur présentation de ce justificatif, l'agent peut très bien dire : « Non, moi, je ne coupe pas ». Mais il peut aussi dire : « Mais attendez, j'ai rendez-vous avec mon AS ». « Oui, mais monsieur, attendez là... », donc, il peut lui laisser un délai en disant : « Écoutez, vous contactez tout de suite le CRC pour voir ce que vous pouvez mettre en place, etc., mais sachez que moi, je reviendrai couper tel jour par exemple ». Donc, c'est quand même un point d'entrée.⁶⁹⁹*

Le hors-procédure est parfois aussi un jeu d'équilibriste tacite entre le manager et l'Intermédiaire. C'est aussi un jeu de confiance entre les clients. Malgré les risques et une reconnaissance aléatoire de ces actes transgressifs, cet Intermédiaire continue à les réaliser car ils sont une éventuelle échappatoire aux tensions contradictoires qui existent, en son for intérieur, entre la morale et les procédures. Néanmoins, la reconnaissance n'est pas toujours au rendez-vous notamment de la part des clients « joueurs ».

Enquêteur : *Est-ce que cela vous arrive de dépasser cette fiche de poste à travers votre métier pour bien le faire ou en tout cas, mieux le faire pour vous ?*

Enquête : *Non, en principe, on reste à peu près... On essaye, parce que c'est pareil, en termes de sécurité technique, tout cela, il ne faut pas que l'on se perde, parce que derrière, on avait des directions qui couvraient un peu plus avant, mais maintenant, c'est un peu plus dur, cela couvre moins maintenant...*

Enquêteur : *Si vous décidez de ne pas couper... Vous avez encore le choix de ne pas couper à un endroit ?*

Enquête : *Oui, mais il faut justifier. Il faut justifier, parce que même, sans parler d'objectifs annuels, mais cela fait partie... En fin d'année ou en début d'année maintenant, on a ce que l'on appelle l'entretien annuel qui permet aussi de déterminer les avancements en choix donc, cela peut être important au niveau de la rémunération et de la reconnaissance, ils nous ressortent tous ces chiffres-là. « Donc, tout cela, ce n'est pas fait, pourquoi ? ». Sur la fin de l'année, ce n'est pas grave, mais c'est au jour le jour. Au jour le jour : « Pourquoi tu ne l'as pas fait ? ». Il y a des moments, je le fais, mais là, je sors des clous et... Et, enfin, je prends des risques limités. Il y a des moments, je dis : « Il y avait une voiture devant le coffret, je n'ai pas pu ouvrir le coffret » alors que c'est faux, j'ai pu avoir un contact avec le client. Si par exemple, il m'a dit : « Je vais essayer de faire cela, cela et cela », je dis : « OK, je ne mets rien et puis, on essaye ». Par contre, ce qui est entre guillemets frustrant et énervant aussi, c'est qu'il y a des gens qui nous prennent pour des guignols. C'est-à-dire qu'ils ne font rien et puis, nous, on croit et on se fait taper sur les doigts. Donc, derrière, on a une autre approche sur ce client-là, déjà, quand on y retourne, c'est sûr que l'on est sur une autre approche, mais à force d'être comme cela pour des guignols, on reste bien dans les clous, bien cadrés dans les procédures...⁷⁰⁰*

Les actions des Intermédiaires d'ERDF sont empreintes d'empathie bien que la « relation client », prônée voire professée par une partie du management de proximité, soit davantage marquée à présent que dans le passé. Les missions habituelles doivent à présent intégrer « le petit plus » nécessaire à une compréhension mutuelle. Ces Intermédiaires se mettent dans la « posture du client » et cela change l'image de l'organisation. Ils régulent la relation avec des clients qui allaient être exclus de la fourniture d'énergie pour les réintégrer dans la société aux côtés d'EDF.

⁶⁹⁹ Entretien avec un agent en appui métier dans le service solidarité d'EDF à Tours.

⁷⁰⁰ Entretien avec un agent de terrain ayant de l'ancienneté chez ERDF et basé à Limoges.

Enquêtée : On n'est plus sur de la relation client. Et puis, je pense que dans le discours que l'on a, on a aussi une espèce d'empathie que je comprends bien. « Oui, effectivement, je peux comprendre que vous ayez des difficultés, mais dans ce cas-là, moi, je ne suis pas là pour les régler. Donc, vous avez appelé votre fournisseur et avec lui, vous serez à même de trouver une solution. Ne vous inquiétez pas. Vous voyez, nous, on est là juste pour vous alerter ». Donc, il y a cette espèce de : « Très bien, je vous remercie ». En un mot : « Vous m'avez compris ». Non, on n'a rien compris, parce que quelque part, on a encore la coupure, mais on les incite à, on les a entendus. Donc, on n'a pas une forme de rejet globalement. Dans la politique d'ERDF aujourd'hui, il y a eu une évolution par rapport à ce positionnement par rapport au client. À l'ouverture des marchés en 2007, à un moment donné, on nous a dit : « Vous, le distributeur, vous êtes plutôt opérateur de réseau, vous êtes plutôt ceux qui interviennent techniquement, mais vous vous coupez un peu du client ». Donc ça, à un moment donné, les techniciens, ils avaient coupé, d'ailleurs les hotlines fournisseurs n'existaient pas. On coupait, c'était assez... Depuis deux ans, il y a une réorientation de l'entreprise qu'on appelle « démarcher » le client. Notre directrice dit qu'aujourd'hui le distributeur que nous sommes, nous ne sommes pas uniquement des opérateurs réseau, des gens qui interviennent techniquement, mais derrière, on a des clients. Donc, on se doit d'avoir des postures client dans toutes nos missions, nous, de distributeur, mais sur la politique des impayés notamment, les techniciens doivent aujourd'hui avoir une relation un petit peu plus avec le client, les conseillers de la cellule pilotage pareil, les conseillers clientèle raccordement, ainsi de suite. On se doit d'avoir des postures client aujourd'hui qu'on n'avait pas forcément à l'ouverture des marchés. On travaille aussi à ça. Donc, ça veut dire qu'on change un peu notre image ERDF. Oui, c'est cela, on change notre image ERDF.⁷⁰¹

Les cinq *Intermédiaires*, dont nous venons de présenter quelques-unes des compétences qui sortent de l'ordinaire, ont ceci de commun de déborder de leur cadre normatif dès que, dans leur travail, la morale s'oppose aux procédures et aux règles. Face à ce dilemme, les *Intermédiaires* n'ont pas de souffrance éthique,⁷⁰² car s'ils trahissent souvent les règles du métier pour mieux réguler, à leur niveau, la réputation de leur entité organisationnelle, ils se trahissent eux-mêmes relativement peu souvent et ils respectent leurs idéaux et leurs valeurs. Certains d'entre eux sont dans une « éthique de responsabilité » et ils regardent concrètement quelles sont les conséquences de leurs actions auprès des clients quand d'autres *Intermédiaires* sont dans une « éthique de conviction » et restent sur le principe supérieur de l'équité.⁷⁰³

Les éléments que nous rapportons de nos terrains nous amènent à introduire une approche culturaliste en complément de notre posture actionnaliste. Les travaux de Philippe D'Iribarne et l'analyse qu'il a pu faire dans l'usine de Saint-Benoît sur la « manière française de vivre » introduit un contraste intéressant.⁷⁰⁴ Partant du constat qu'en France il peut exister, tout comme pour nos *Intermédiaires*, un écart important entre l'officieux et l'officiel et que les procédures sont rarement appliquées à la lettre ou qu'elles sont parfois vidées de ce qu'elles enferment, l'auteur insiste sur le fait que chacun des professionnels retient, au final, ses propres réinterprétations de ses responsabilités. Les interprétations qui sont alors faites, des « dérives potentielles » selon le sociologue, sont alors attribuées aux devoirs pressentis dans la coutume et l'histoire du milieu professionnel dans lequel agit l'acteur, les *Intermédiaires* de notre thèse.

⁷⁰¹ Entretien avec le sous-directeur d'ERDF à Limoges et responsable d'agents de terrain.

⁷⁰² Christophe Dejours, *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Points, 1998.

⁷⁰³ Max Weber, *Le savant et le politique*, Poche, 2002.

⁷⁰⁴ Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

L'ensemble des pratiques habiles de nos cinq *Intermédiaires* sont souvent retraduites par leurs managers de proximité comme de la « bonne intelligence » et nous avons, à ce titre, pu observer parfois qu'ils se rendaient parfois complices de leur déviance pour le bien réputationnel de tous. C'est d'autant plus vrai que les responsables des *Intermédiaires* ont assez peu d'emprise sur ces acteurs libres qui se détachent très facilement des contraintes purement internes, formelles et hiérarchiques de leur organisation. D'ailleurs, et toujours selon D'Iribarne, cela se justifie pleinement de par la difficulté réelle de procéder à du contrôle sur les *Intermédiaires*. Il faut, en effet, l'utiliser avec prudence car il pourrait être perçu comme une intrusion dans les missions professionnelles tacites et comme un manque de confiance.

À chacune des étapes d'un contact potentiel d'un de nos cinq *Intermédiaires* avec un client démuné (boutique, travailleur social, pôle solidarité, pôle réclamation et agent de terrain ERDF), chacun des individus a, à son niveau micro, un prescrit qui s'oppose au réel qui peut lui poser un problème moral. Nous verrons, dans le sous-chapitre suivant, que c'est en étant en phase avec l'image voulue d'EDF, en adéquation avec son histoire et sa morale que les *Intermédiaires*, dans leurs actions individuelles, luttent contre des « contradictions » et l'hétérogénéité des réputations.

3. De la lutte contre les « contradictions » sur le terrain

En se réattribuant le schéma « macro-micro » de Coleman (1997) que nous avons analysé dans notre chapitre 4.3, les éléments de la première partie de ce chapitre ont mis en exergue le vecteur 2 du schéma en matière de réputations. Les éléments de ce sous-chapitre auront, quant à eux, pour mission implicite, de mettre davantage en évidence le vecteur 3 (liaison micro-macro, les effets des actions individuelles sur le sociétal) et donc la résultante globale sur les territoires des actions individuelles des *Intermédiaires* en termes de réputations.

Des contradictions protéiformes et un paradoxe très profond

Un paradoxe de base existe dans la posture même d'EDF dans ses actions de solidarité et ses ancrages. Comment les clients peuvent-ils raisonnablement penser qu'une entreprise avec des intérêts privés peut mener des actions de solidarité sans en tirer un quelconque intérêt économique ? Qu'est-ce qu'un agent économique tel qu'EDF aurait logiquement à gagner dans le fait de rendre de l'argent aux plus démunis ou de leur octroyer de très longs délais de paiement, voire de faire « table rase » de leurs dettes ? Les représentations socialement partagées de ce qu'est une entreprise privée pour des clients démunis est loin de l'idée d'un

« accord gagnant-gagnant » (*win-win* en anglais) où chacun des partenaires, entreprise et clients, se préoccuperait aussi de l'intérêt de l'autre, plus faible, tout en préservant également son propre intérêt. EDF, tel un prolongement organisationnel de l'*Homo œconomicus*, supposé rationnel, ne peut « logiquement », aux yeux des citoyens, vouloir le bien-être social⁷⁰⁵ des clients en difficulté économique. Ce paradoxe est une problématique centrale dans la démarche d'EDF qui cherche à préserver une réputation d'acteur local toujours solidaire et social aux yeux des clients en difficulté.

Ce paradoxe profond, qui consiste à faire à la fois des profits économiques et du social, aboutit à une multitude de contradictions auxquelles doivent faire face les cinq *Intermédiaires*. Ce paradoxe ne faiblit pas à l'épreuve des faits et rend difficile la défense d'une réputation d'entreprise solidaire auprès des clients particuliers, voire des autres parties prenantes. Par exemple, ERDF, porteur du service public de l'électricité depuis l'ouverture à la concurrence, a changé de nom en été 2016 afin de respecter la décision de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) qui garantit l'équité entre les acteurs privés de l'énergie. Le mythe de la « voiture bleue » légitimant le service public de proximité dans les territoires, et qui diminuait ce paradoxe entre intérêts purement économiques et ambition sociale, va s'éloigner symboliquement davantage de sa maison-mère.⁷⁰⁶ Autre exemple, la société pourvoyeuse importante d'emplois sur des territoires sinistrés qu'est EDF, prévoit début 2016 de supprimer entre 2500 et 4200 postes sur les trois prochaines années, soit presque 6 % des effectifs de l'entité EDF,⁷⁰⁷ afin de réaliser un programme d'économies de 700 millions d'euros. Elle montre ainsi qu'elle reste soucieuse de sa performance économique mais, pour les clients, cela peut toutefois réaffirmer l'apparente inadéquation entre la rentabilité et le social.

De la lutte contre les « contradictions » du terrain, les *Intermédiaires* trouvent un sens complémentaire à leur travail. Leurs missions complémentaires et informelles qu'ils s'imposent à eux-mêmes par leur envie de « bien faire » ont un rôle considérable et souvent indirectement bénéfique à la réputation d'EDF comme entreprise empreinte de solidarité. Malgré cela, ce rôle informel des *Intermédiaires* souffre d'un déficit de reconnaissance de la part de l'organisation même s'il met en phase les valeurs reconnues de l'organisation, son histoire et sa morale personnelle. Pourtant, il ne faut pas négliger la rétribution symbolique qu'en tirent les *Intermédiaires*.

Enquêteur : Vous êtes hors-procédure, pourquoi ?

⁷⁰⁵ Daniel Cohen, *Homo œconomicus : prophète (égéré) des temps nouveaux*, Albin Michel, 2012.

⁷⁰⁶ C'est en juin 2016 que pour le grand public, ERDF a changé son nom pour celui d'ENEDIS.

⁷⁰⁷ L'entité EDF est une des organisations du Groupe EDF au même titre qu'ERDF, RTE ou Dalkia.

Enquêté : Je suis hors limite, parce que je pense qu'on est, nous, conseillers clients, confrontés au quotidien à ce genre de problèmes pour nos clients. À un moment donné, c'est aussi pour faciliter le paiement et le recouvrement de l'entreprise. Ça ne va pas servir qu'au client quelque part. Parce que c'est notre client qui nous dit : « Moi, je ne peux régler que ça, mais je ne veux pas être en prélèvement automatique pour autant ». On sent la confiance aussi qui peut être installée au moment de la conversation et qu'on sent ou pas à ce moment-là si on peut faire confiance à notre client ou non. Après, c'est un jugement et un ressenti personnels. Mais sur ce côté-là, moi, je suis assez... D'ailleurs, c'est pour cette raison-là que prochainement je risque de bifurquer sur une activité plus solidarité, parce que je suis assez sensible à ce genre de choses. Je pense qu'on a des procédures effectivement à tenir en termes de recouvrement, mais qu'on peut être assez humain. EDF, je pense, a une image pour ça auprès de ses clients, c'est qu'on peut aller au-delà quand même de certaines procédures qu'on nous impose...⁷⁰⁸

C'est dans chacun des rapports de force entre les impératifs économiques et les marqueurs de besoins sociaux, qui restent très présents dans le discours du client au guichet, au téléphone ou par courrier, que les *Intermédiaires* agissent notamment sur les réputations. De ce paradoxe fort naît un ensemble d'antagonismes sur chacun des terrains, antagonismes qui nécessitent l'intervention de notre acteur *Intermédiaire*, « leveur de contradictions », qui a, entre autres, pour mission implicite d'harmoniser les relations et les messages entre EDF et la clientèle particulière précaire, comme les « résistants » ou les « joueurs ». C'est d'autant plus normal pour lui que cette articulation entre le social et l'économique est perçue comme claire par son supérieur hiérarchique. Dans les faits et le réel, il est bien le seul, sur les territoires, à faire preuve de nihilisme :

Enquêteur : Y'a-t-il une ambiguïté entre le fait de vendre de l'électricité et le fait de faire de la solidarité ?
Enquêté : Non pas du tout ! Il n'y a pas d'ambiguïté à ce que l'on fasse de la solidarité, dès qu'on la fait bien, les profits arrivent ! C'est normal ! C'est ce que je disais aux travailleurs sociaux, on est dans des mondes différents, ils disaient « Vous êtes des vilains coupeurs ! », moi je disais, il faut faire le distinguo entre celui qui peut payer et celui en réelle difficulté... et puis, un client en difficulté est aussi un client qui peut payer un jour !⁷⁰⁹

Même si l'encastrement semble possible sous les actions des *Intermédiaires* entre les intérêts privés et les intérêts publics aux yeux des clients, il n'est pas si évident, pour certains *Intermédiaires*, d'être de bons professionnels tant les frontières sont minces, entre les missions admises et celles qui ne le sont pas et qui demandent un certain degré d'expérience ; l'habileté réputationnelle demande de l'apprentissage par essais-erreurs :

Enquêteur : Votre métier n'a pas l'air évident...
Enquêté : Oui, il faut savoir comment faire payer un client qui peut. Il y a du ressenti de la situation et du feeling. Parfois je vois des conseillers qui mettent la pression pour que les clients précaires paient, moi je mets un carton rouge !, « Arrête, tu ne peux pas faire ça ! Ton boulot ce n'est pas de faire de la gestion mais bien de faire de la solidarité ! » Ce n'est pas pareil... Après, il est sûr que le client doit jouer le jeu, il y en a qui ne le font pas... c'est loin d'être la majorité mais quand même.⁷¹⁰

L'opposition entre le prescrit, ce qui est formalisé par la hiérarchie, et l'exécuté, dans les actions concrètes des *Intermédiaires*, nous amène à parler de la « pression du réel ». Cette dernière, que l'on retrouve dans les « contradictions » du terrain, pousse les *Intermédiaires* à

⁷⁰⁸ Entretien avec un conseiller réclamation à Limoges.

⁷⁰⁹ Entretien avec un responsable de la politique de solidarité Île-de-France.

⁷¹⁰ Entretien avec un conseiller solidarité à Limoges et agissant sur le territoire de la Haute-Vienne.

adopter des règles de travail différentes de celles énoncées dans les procédures et, notamment, à acquérir des « compétences extraordinaires » qui permettent une adéquation entre la solidarité et l'économique, sujet sur lequel les clients précaires attaquent très fréquemment l'entreprise EDF. Chaque *Intermédiaire* a sa propre représentation des « bons usages » qu'il convient de mettre en œuvre lors, par exemple, de conflits même si elle est toujours incomplète, pourtant, nous allons voir à présent qu'il est possible de dresser une liste de « compétences extraordinaires » et élaborer un modèle d'actions.

Un modèle d'actions

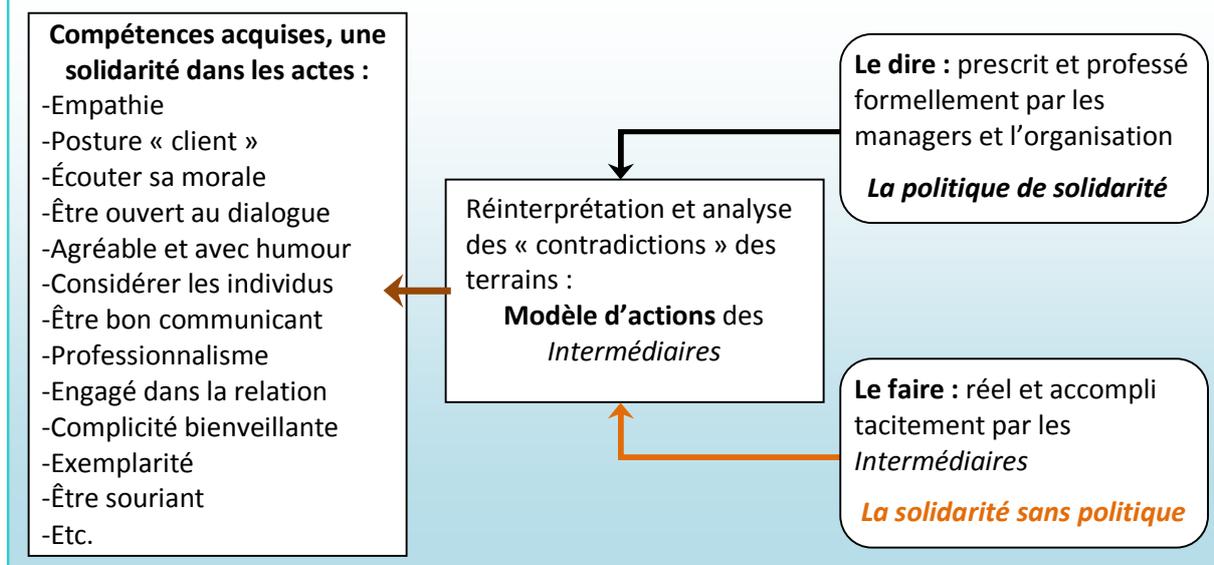
Les actions des *Intermédiaires*, nous l'avons vu dans le sous-chapitre précédent, sont très nombreuses et peuvent se produire sur différents registres comme l'empathie, le professionnalisme, l'« expression juste et bien formulée » ou encore, plus largement, la conciliation, qui semblait impossible, entre des actions de solidarité et les objectifs économiques. Au même titre que, comme nous avons pu le montrer au tout début du cinquième chapitre, les actions des *Intermédiaires* se font sur le rééquilibrage entre l'image voulue et l'image réelle, elles produisent également leurs effets sur le professé « ce que l'on dit vouloir faire » et sur le réel « ce que l'on fait en réalité ». Les *Intermédiaires* réalisent alors un ensemble d'« actions correctrices » pour s'opposer aux « contradictions » du terrain en matière de gestion de la précarité énergétique et ainsi diminuer l'hétérogénéité des réputations locales. Les *Intermédiaires* ont à leur disposition et utilisent tout un panel de compétences extraordinaires dans leur gestion ordinaire et quotidienne de la précarité. Leur apprentissage personnel des difficultés réelles s'apparente à un apprentissage en « simple boucle ».⁷¹¹

Le modèle des actions des *Intermédiaires*, en lutte contre les « contradictions » du terrain, c'est la réorientation et la diminution continue des écarts entre les « dire » et les « faire » dans leurs champs d'action du quotidien qui sont aussi des arènes réputationnelles pour EDF. Face à une situation donnée, un *Intermédiaire* puise dans ses paradigmes de base, tirés de ses valeurs directrices (morale, histoire, procédure, valeurs), ce qu'il croit digne d'estime sur le plan moral et intellectuel, pour produire des compétences capables d'atteindre des résultats voulus ou non-voulus par l'organisation. D'ailleurs, comme l'ont expliqué Crozier et Friedberg en 1977,⁷¹² les acteurs ont chacun leur rationalité en fonction de leurs objectifs propres car ils ne se contentent pas d'être traités comme des moyens au service des seuls buts fixés par l'organisation. Ils font le « vrai boulot » dont nous avons parlé à la fin du chapitre 5.

⁷¹¹ Chris Argyris et Donald Schön, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, DeBoeck, 2002.

⁷¹² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Points Essais, 1977.

Un modèle d'actions et de production de compétences extraordinaires, le « vrai boulot »



Le modèle d'actions des *Intermédiaires* est basé sur l'existence observée des libertés qu'ils peuvent donner dans leurs actions afin de mieux faire leur travail pour ce qu'ils considèrent comme le « bien » de la clientèle démunie. Ce modèle du hors-procédure répond ainsi aux contradictions des terrains quant à l'adéquation difficile entre solidarité et profitabilité aux yeux de ces mêmes clients et, indirectement, volontairement ou involontairement, défend les réputations locales d'EDF. On a pu voir, sur les cinq terrains sélectionnés, que les *Intermédiaires* réorientaient leurs actions en fonction de ce qu'ils sont (histoire, valeurs, expérience) ; aussi sommes-nous ici convaincus, tout comme Raymond Boudon,⁷¹³ de la prééminence des actions individuelles dans la construction du social, mettant en évidence le vecteur 3 du schéma de Coleman. Le sens des comportements individuels et des « actions correctives », qui visent à répondre aux contradictions du terrain, peut être à la source de l'adaptabilité individuelle, voire d'une adaptabilité d'équipe des individus, si, comme nous le verrons plus tard, l'apprentissage se répand au collectif.⁷¹⁴

Enquêteur : Par rapport à la clientèle, est-ce que vous faites parfois des choses qui sont au-delà de... ?

Enquêté : Hors des limites, oui.

Enquêteur : Oui ?

Enquêté : Oui, oui. Hors des procédures. Pour ma part, personnellement, je vais dire oui, parce que par exemple sur un recouvrement client, je vais avoir tendance facilement à accorder une facilité de paiement, ce qu'on n'aura pas toujours... Alors, je ne vais pas être regardant... On a une procédure à respecter, il est censé faire un règlement de 20 % de sa dette immédiatement pour qu'on lui accorde un accord de paiement en plusieurs fois, en sachant qu'on peut aller jusqu'à six fois. Donc ça, je ne déroge pas à cette règle-là. C'est-à-dire que je reste sur six fois d'une manière générale. Mais après, je ne vais pas faire systématiquement par contre la mise en place d'une mensualisation. C'est ce qu'on nous demande. On nous demande de mensualiser notre client justement en même temps lors de cet accord de paiement. Donc, là-dessus, effectivement, je suis hors des limites. Là, je pense que ça rentre dans le cadre.⁷¹⁵

⁷¹³ Raymond Boudon, *L'Inégalité des chances*, 1973, rééd. Hachette, 2011.

⁷¹⁴ Selon Argyris et Schon (1978), on peut l'apparenter à un apprentissage en « double boucle ».

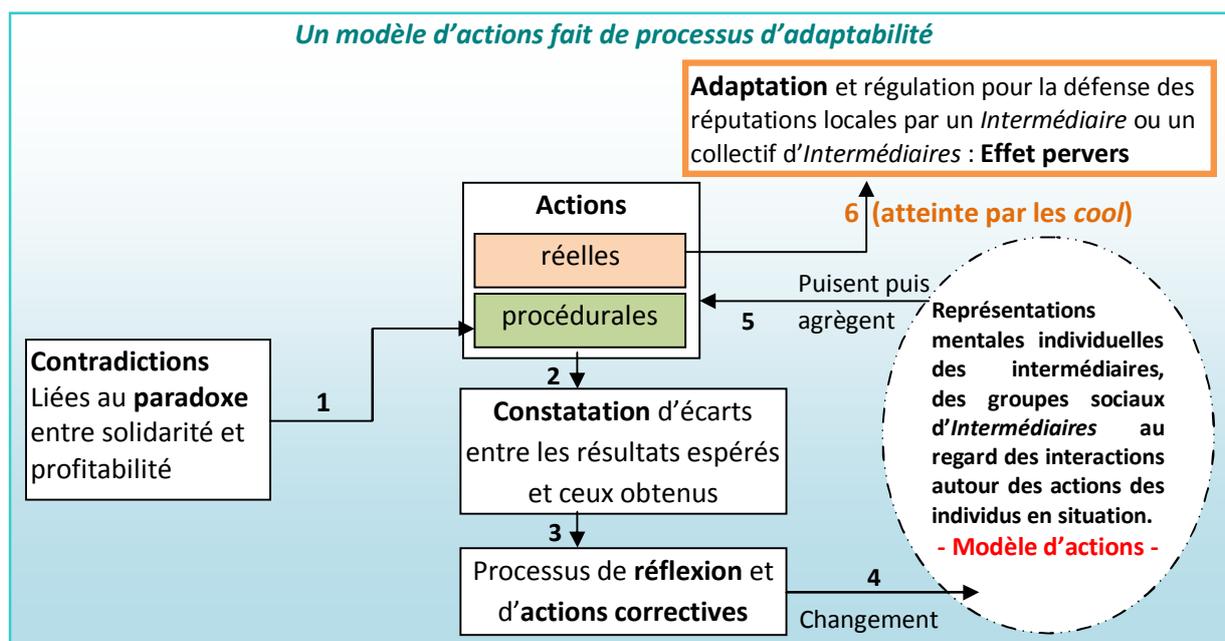
⁷¹⁵ Entretien avec un conseiller réclamation à Limoges.

Les *Intermédiaires* réalisent cette démarche d'adaptabilité vis-à-vis des contradictions des terrains. Elle s'étend, dans certaines situations, vers les groupes sociaux en lien avec eux.

Enquêteur : Et vous, vous avez l'impression de vous adapter aux problèmes du quotidien ?

Enquêté : C'est-à-dire que les assistantes sociales, quand elles voient qu'il y a des situations compliquées, moi, c'est vrai que moi, je passe un peu plus de temps au téléphone, parce que j'estime que c'est nécessaire, que l'on est là pour cela aussi et donc, elles apprécient beaucoup, parce qu'elles se rendent compte aussi des fois du mal que l'on a par rapport à Linky, parce que des fois, pour analyser un dossier, c'est un petit peu complexe. Donc, elles se rendent compte du temps que l'on y passe et elles se rendent compte des éléments nouveaux que l'on peut leur apporter, des informations que l'on peut leur donner et elles sont encore une fois..., elles nous remercient beaucoup effectivement. Elles nous font savoir et très gentiment en plus. Et quand elles ont un client en face d'elles qui est un petit peu plus récalcitrant, on va dire, qu'il n'est pas facile pour elles aussi de gérer la situation avec le client en face, elles font comprendre les choses par rapport aux informations que nous, on leur donne. Elles font comprendre les choses au client pour essayer de calmer le jeu et elles leur font prendre conscience que l'on essaye de faire aussi tout ce que l'on peut pour essayer de leur apporter une satisfaction. Cela, elles savent nous le dire... Elles savent nous le dire et le client, bien après, des fois..., des fois, ce n'est pas toujours, mais il se calme quand même et il nous remercie également.⁷¹⁶

Ils se transmettent alors leurs routines, leurs pratiques informelles et autres trucs et astuces. Dans leurs comportements d'*Intermédiaires* au quotidien, ils sont dotés d'une rationalité minimale qui peut amener à une agrégation des actions et des décisions qu'ils ont à prendre. La « défense des réputations locales » est alors un phénomène informel dont l'effet est non-voulu et inconsciemment réalisé⁷¹⁷ comme l'individualisme méthodologique de Boudon et Coleman se plaît à le dire. Cette « défense », ou « régulation des réputations locales » est l'illustration d'un « effet pervers »,⁷¹⁸ un effet non voulu d'actions pourtant faites rationnellement et qui n'était pas, à l'origine, dans les intentions des *Intermédiaires*. Nous représenterons donc leur « modèle d'actions » dans le schéma ci-après. Il est composé, potentiellement et suivant le type d'*Intermédiaires*, de six étapes successives où seuls les plus doués atteignent la dernière.



⁷¹⁶ Entretien avec le correspondant solidarité de Tours et travaillant aussi sur le territoire de la Haute-Vienne.

⁷¹⁷ Le conscient a davantage lieu lors des phénomènes de crises que lors de phénomènes déviants.

⁷¹⁸ Raymond Boudon, *Effets pervers et ordre social*, PUF, 1977.

4. *Le capital « cool », un atout déterminant de diffusion de compétences innovantes porteuses d'une réputation*

Nous avons vu, dans le sous-chapitre précédent, qu'un certain nombre d'actions des *Intermédiaires* des territoires pouvaient, ou non, faire l'objet d'une constatation d'écart entre le prescrit et le réel et ainsi laisser cours à des actions correctives chez un certain nombre d'individus. Les compétences qui sortent de l'ordinaire et qui peuvent être engendrées à l'épreuve des contradictions inhérentes entre le « perçu » et le « voulu » n'en sont pas moins, à l'échelle individuelle, des inventions du terrain par des acteurs libres et dotés d'une rationalité toute personnelle. Chacun des *Intermédiaires* ayant des relations entre son organisation et son environnement, qui peuvent différer selon les localités, accède également à des flux d'information aux contenus substantiellement différents. Leurs rationalités respectives ne pouvaient qu'aboutir à l'invention d'habiletés distinctes. Cependant, ces mêmes habiletés sont aussi à inscrire dans un contexte, une culture professionnelle commune à certains *Intermédiaires*, autour de valeurs et d'un « subconscient » organisationnel : une culture professionnelle teintée de *cool*. Nous étudierons ici de quelle manière, et avec quel phénomène, des compétences peuvent, dans un cas, rester des inventions propres à un seul individu et comment d'autres habiletés peuvent se répandre à un collectif d'*Intermédiaires* en tant qu'innovation grâce à un attribut que certains *Intermédiaires* peuvent avoir, le « capital cool ». Cette diffusion est d'autant plus intéressante qu'elle peut aussi permettre l'harmonisation et la régulation des réputations locales par les *Intermédiaires*.

Qu'est-ce que le « cool » ?

Le « cool » est à l'origine un mot anglais ayant principalement deux significations. Il peut tout d'abord être synonyme du frais, ni trop chaud, ni trop froid, une juste température. Dans une autre acception, le « cool » peut aussi être l'attitude calme ou contrôlée d'un individu. Dans les faits, cet anglicisme possède davantage de sens possibles en français. Du calme au détendu, du sympathique au décontracté, ou encore du « super » au « génial » en passant par de l'agréable, beaucoup de choses peuvent donc être « cool » dans le langage courant. Plus question dans la langue de Molière d'affilier le « cool » à une température « tiède » qui manquerait d'ardeur.

Pour un certain nombre d'historiens américains,⁷¹⁹ les origines du « cool » sont à trouver dans d'anciennes sociétés ouest-africaines⁷²⁰ dont des franges entières ont fait le chemin vers

⁷¹⁹ Dick Pountain et David Robins, *L'esprit "cool". Éthique, esthétique, phénomène culturel*, Autrement, 2001.

l'Amérique lors des traites négrières. Les civilisations Yorouba⁷²¹ et Igbo⁷²² ont alors apporté, avec leurs religions animistes, le concept central d'*Itutu* ce qui définit une certaine idée du « sang-froid ». Garder la « tête froide » permet alors aux esclaves arrivés en Amérique d'apaiser leur situation de déportés et d'être habités d'une « posture de rébellion passive » qui leur permettait, avec un certain « détachement ironique », de lutter contre leurs maîtres sans que ceux-ci ne puissent s'en rendre compte. Le « cool » pourrait ainsi être défini comme « une légèreté adossée à un art du détachement ».⁷²³ Être « cool », c'est être, d'une certaine façon, hermétique à la douleur ou aux attaques violentes, c'est témoigner d'une neutralité froide qui refroidit les chaudes attaques que l'on subit dans notre quotidien. Le « cool » est donc empreint de stoïcisme car il ne lutte pas en vain contre ce qui ne dépend pas de lui, mais cherche plutôt à n'agir par ses actions que sur les choses sur lesquelles il peut avoir une influence réelle.

Avoir cette attitude « cool » c'est être décentré du monde que l'on occupe, c'est être soumis physiquement à son maître tout en essayant de reprendre le dessus sur un autre plan par une attitude détachée dont on ressort grandi. Dans le rapport de force entre le maître et l'esclave théorisé par Hegel,⁷²⁴ de l'état de soumission naîtra une forme de souveraineté ; les individus « cool », bien souvent faibles en statut, seront alors, au final, reconnus par les individus même qui voulaient leur disparition. Un retournement inattendu sera alors observé, le maître se fera surpasser par l'attitude détachée à la fois ironique et gracieuse de l'esclave. Cette nonchalance railleuse, contre-domination implicite vis-à-vis des acteurs dominants, même si elle n'est plus l'apanage des seuls Afro-Américains, a eu quelques héritiers dans la culture américaine : des acteurs comme Johnny Depp, des musiciens, de James Davis, qui fera le titre « Birth of cool » en 1957,⁷²⁵ à James Brown, de Jimmy Hendrix à Cool C.⁷²⁶ Beaucoup de célébrités s'inscrivent dans cette histoire du « cool » qui se confond, par instants, avec le rêve américain dont le président des États-Unis, Barack Obama fut l'un des plus célèbres représentants.⁷²⁷ Pourtant, cette relative célébrité ne saurait cacher une sensibilité profonde du « cool », celle de pouvoir imposer, par une ruse fragile et subtile, une autre façon décalée de voir le monde. James Scott, anthropologue et politologue américain, voit dans le « cool » un geste « infra-politique »⁷²⁸ et un acte de résistance discrète de la part de groupes dominés, autrement dit une technique

⁷²⁰ Peter N. Stearns, *American Cool: Constructing a 20th century Emotional Style*, New York University Press, 1994.

⁷²¹ Peuple du royaume d'Oyo, Nigeria et Bénin actuels, ayant payé un lourd tribut lors du commerce triangulaire.

⁷²² Groupe ethnique vivant dans l'actuel Nigeria qui a contribué à 15 % du trafic total d'esclaves entre 1650 et 1900.

⁷²³ Jean-Marie Durand, *Le cool dans nos veines : histoire d'une sensibilité*, Robert Laffont, 2015, pp. 42-44.

⁷²⁴ Georg Hegel, *Phénoménologie de l'esprit*, Gallimard, 1807.

⁷²⁵ Traduction : Naissance du « cool ».

⁷²⁶ Christopher Douglass Roney, alias « Cool C » est un rappeur noir américain connu qui fut arrêté en octobre 1996 et qui attend depuis dans « les couloirs de la mort » la peine capitale par injection létale.

⁷²⁷ Voir l'annexe 54.

⁷²⁸ James Scott, *La domination et les arts de la résistance. Fragments de discours subalterne*, Amsterdam, 2009.

subversive et ingénieuse des acteurs plus faibles pour tirer parti des acteurs forts par la « politisation discrète des pratiques quotidiennes ». ⁷²⁹

Aujourd'hui, le « cool » et sa dérivée la « coolitude » qui aurait pour présupposés d'être une attitude visant un « affichage d'une distance vis-à-vis de la loi et des convenances » ⁷³⁰ sont récupérés par la mercatique pour leurs aspects répondant à des « attentes émergentes et suscitant le désir » autour d'un discours valorisant. Dans la société de consommation, les produits « cool » sont souvent ceux qui sont liés à un éloignement des soucis concrets du quotidien et notamment en lien avec les technologies nouvelles : Ipad, jeux vidéo, voire le « Yop », premier yaourt liquide. Innovations et « cool » semblent, d'ores et déjà, étroitement liés. La recherche d'originalité dans les nouvelles créations amène souvent à avoir cette « légèreté adossée à l'art du détachement ». La distance vis-à-vis de la loi et des convenances n'est pas l'apanage de la seule mercatique et elle sied aussi à nombre d'*Intermédiaires*.

Le « lâcher-prise stoïcien » en résonance avec une culture du contre-pouvoir

Nous avons vu à la fin de notre cinquième chapitre que, face à la déviance de certains clients et à des situations complexes ne rentrant pas dans le cadre normé des procédures, EDF ne propose pas de « lâcher-prise organisé ». L'abandon des créances, tel qu'il peut être utilisé chez Veolia, n'existe pas. En cette absence, et au regard des terrains, un phénomène semble aussi être à l'œuvre sur les territoires dans les interactions entre les clients et les *Intermédiaires*. Cette manifestation a pris la désignation provisoire de « lâcher-prise stoïcien ». Ce lâcher-prise est motivé par des facteurs individuels et collectifs, mais il ne provient pas des injonctions qui pourraient découler d'une stratégie de l'organisation. Il se produit en même temps que la relation de domination/soumission et lorsque l'organisation EDF est en train de voir ses piliers de légitimité s'effriter. Ce phénomène va à présent, et tout au long de ce chapitre, être étudié.

A notre sens, le « lâcher-prise stoïcien » doit son existence à deux facteurs. Le premier facteur tient à sa meilleure applicabilité dans les actions du quotidien pour répondre au paradoxe profond qui existe chez EDF : l'organisation doit faire des profits tout en faisant preuve de solidarité. Quand les clients s'extirpent du cadre normé dans leurs demandes, une sortie du paradigme de la domination pour traiter de manière plus solidaire les problèmes se produit sur le terrain. Il y a alors une relative obsolescence et une perte de pertinence du recours à des

⁷²⁹ Michel De Certeau, *L'invention du quotidien, Tome 1 : Arts de faire*, Gallimard, 1980.

⁷³⁰ Isabelle Barth et Renaud Muller, *La coolitude comme nouvelle attitude de consommation : être là sans être là*, Management et Avenir, n° 19, Novembre 2008.

rapports asymétriques et de domination, plus ancrés dans le respect des règles, par les *Intermédiaires*. Le second facteur qui explique la relative vigueur du « lâcher-prise stoïcien » est qu'il rentre en résonance avec une culture professionnelle assez largement partagée chez les *Intermédiaires*, celle du contre-pouvoir syndical. Cette culture reste encore forte chez l'énergéticien.⁷³¹ Elle est une contre-culture⁷³² qui existe chez EDF dans sa contestation du pouvoir dominant, celui de la direction et de toute autorité découlant de l'État. Sa caractérisation principale demeure le syndicat CGT, syndicat classé par les chercheurs comme « contestataire », de « lutte » et de « combat ».⁷³³ Il est dans une position majoritaire par rapport aux autres acteurs syndicaux chez EDF, mais minoritaire chez les agents.⁷³⁴

Tout comme le contre-pouvoir syndical, le « lâcher-prise stoïcien » se veut d'influence et de négociation. Il n'existe pas en codécision puisqu'il ne fait qu'influencer les actions qui résultent des conséquences des décisions prises par d'autres acteurs dominants. Il n'a en effet qu'une influence indirecte sur les choses prescrites et il ne peut agir que sur les éléments qui ne dépendent que de lui, notamment par la mise en œuvre du « vrai boulot » présenté en fin de chapitre 5. Tout comme le contre-pouvoir syndical, le « lâcher-prise stoïcien » exige des moyens⁷³⁵ et de l'autonomie d'action.⁷³⁶

Enquêteur : *En tant qu'agent EDF, est-ce que tu as l'impression au quotidien de faire finalement travailler un peu la réputation de l'entreprise ?*

Enquêté : *Carrément.*

Enquêteur : *Ah oui ?*

Enquêté : *Oui ! Le client est satisfait de ce que j'ai fait, parce que voilà, il en est content, mais derrière, après, il voit qu'EDF, il fait du bon boulot, EDF, c'est du sérieux. On est parfois Freestyle mais on a l'expérience pour cela. De toute façon, le contact, ça incite aussi à donner le meilleur de soi-même. Parfois, tu sais, tu entends : « Poweo, je suis allé chez eux, machin, et tout. EDF, par contre, c'était bien ». Moi, j'en suis content. C'est valorisant. Les personnes disent : « Moi, j'en suis très content d'EDF. J'ai appelé, je suis tombé sur quelqu'un de très performant, sympa et tout. C'était vraiment carré, ils ont trouvé une solution et c'était vraiment bien ». Quand ils disent ça, moi, ça me fait plaisir. C'est bête, mais... Et le fait ici de travailler et par exemple de rendre service aux gens, mais de les dépanner sur des trucs qu'ils ne peuvent pas faire au téléphone ou de les dépanner sur des trucs où ils arrivent ici, des fois, ils arrivent, ils sont là : « J'ai des gros problèmes, je ne m'en sors pas, ça fait 5 mois. Je ne sais plus où donner de la tête, je vais être coupé. Comment je fais ? », On prend le temps, on dépanne, on voit ce qu'il se passe. Et derrière, il repart, il est super content. Moi, j'ai l'impression vraiment qu'il est content de moi, mais également il se dit : « Voilà, EDF, j'y suis allé, j'ai eu des problèmes, tout est réglé, aucun problème ». C'est peut-être bête ce que je dis, mais...*

⁷³¹ Selon l'Institut Supérieur du Travail (IST), les syndicats ont mieux résisté dans le secteur public et, surtout, dans quelques entreprises publiques. Alors qu'il oscille entre 8 et 9 % du salariat, le taux de syndicalisation avoisine encore 40 % dans le secteur de l'énergie (celui d'EDF-GDF). Il approche 25-30 % à la SNCF, à La Poste, à Orange-FT. Il oscille autour de 20 % dans la fonction publique. (www.istravail.com)

⁷³² Theodor Roszak, *Vers une contre-culture*, Stock, 1970.

⁷³³ Julian Mischi, *Le bourg et l'atelier : Sociologie du combat syndical*, Agona, 2016.

⁷³⁴ Lors des dernières élections professionnelles, sur 144.208 votants, la CGT a reçu les voix de 42.287 électeurs soit 29 % des agents selon le Secrétariat des Groupements d'Employeurs des Industries Électriques et Gazières. Ce chiffre est en baisse constante depuis de nombreuses années. (Source : <http://sgeieg.fr>)

⁷³⁵ Comme par exemple l'expérience professionnelle ou la compétence.

⁷³⁶ Jean-Maurice Verdier, « Le pouvoir syndical dans l'entreprise », *Revue Pouvoirs*, n° 26, Le pouvoir syndical, septembre 1983, pp. 55-67.

Enquêteur : Mais ?

Enquêté : Oui. Vraiment moi, j'en suis content. Quand j'entends : « J'ai appelé EDF, ça s'est très mal passé, j'ai demandé ça et machin », ça me chagrine un peu et du coup, j'aimerais bien en savoir un peu plus pour savoir s'il était venu dans la boutique si on aurait pu lui apporter beaucoup plus. Ça m'arrive d'ailleurs de soumettre l'idée que ce client passe par chez nous en boutique, on finit toujours par trouver une solution. Je suis là depuis un bail alors les gens me font confiance pour ça...⁷³⁷

Tout comme les syndicalistes de la CGT⁷³⁸ construisent localement chez EDF une contre-culture professionnelle de contestation de la culture majoritaire gestionnaire,⁷³⁹ les *Intermédiaires*, que l'on peut qualifier de « stoïciens », se retrouvent parfois par leurs actions dans une posture en contradiction implicite avec ce qu'il convient de faire aux yeux du pouvoir formel en place. Ils n'entretiennent pas toujours des relations asymétriques avec les clients comme cela était le cas pour d'autres acteurs analysés dans notre chapitre 5. Ils favorisent notamment le contrôle de leur propre *ego* et particulièrement celui de leur jugement plutôt que de rentrer, selon eux, dans la « facilité » et le jugement qui amènerait à rendre responsables les clients démunis de leurs propres difficultés. Les *Intermédiaires* dans le « lâcher-prise stoïcien » maîtrisent eux-mêmes leurs jugements plus qu'ils ne cèdent au contrôle des autres. C'est d'ailleurs entre eux et pour les autres une identité professionnelle revendiquée.

Enquêteur : D'accord, lors des interventions chez les clients certains jouent sur la procédure en fait ?

Enquêté : Nous, c'est une procédure qui a été faite par EDF quand on était intégrés, c'est-à-dire quand il y avait EDF et ERDF, enfin, le fournisseur, le commercial et la distribution. Donc, nous, on est là. Quand il y a eu la scission entre les deux entreprises et que les autres entreprises sont arrivées, EDF a continué de suivre la procédure qu'ils avaient mise en place auparavant. Sauf que les autres fournisseurs, ils ont fait un petit peu leur soupe, parce qu'ils n'ont rien signé eux donc, ils font un peu ce qu'ils veulent. Et comme on sait que les vendeurs d'électricité sont là pour faire de l'argent avant tout, je dirais même EDF maintenant, je veux dire, il faut être clair. Ils ne sont pas là pour faire du service public, ils sont là pour faire du pognon donc, si on pouvait couper, couper ou même virer des procédures qui ont été mises en place... Comme là, il y a peu, il y a un mois, chez nous, on s'est arrangés pour ne pas couper le client... mais, avant, c'était..., pas une tradition, mais c'était une façon de faire, on ne faisait pas de coupure impayés les veilles de fête par exemple, les veilles de week-ends et des choses comme cela. Maintenant, même le vendredi soir, dans l'après-midi, il y en a, ils ont des coupures : « allez faire des coupures ». Chez certains, il n'y a plus de liberté, ils font, il n'y a plus rien... Ils sont dans le moule, ils sont en mode « entreprise »..., enfin, pas nous, parce que nous, on a le truc... Nous on réfléchit, on regarde avec les clients, on discute, on ne juge pas et on agit. Ce n'est pas possible de faire toujours comme ça... certains ne s'embêtent pas, ils y font gaiement ! Et puis, parce qu'il y a quand même des entreprises en réseau, il y a tout cela, cela dépense beaucoup plus d'argent que cela n'en rapporte. La maison mère nous le dit assez souvent. La distribution coûte cher. La maison mère, EDF SA, elle veut faire de l'argent, c'est le but du jeu...⁷⁴⁰

Nous ne pouvons pas affirmer que les *Intermédiaires* faisant preuve de « lâcher-prise stoïcien » sont majoritairement des syndicalistes de la CGT, mais juste qu'ils partagent quelques valeurs et comportements de ce syndicat. Aussi, le stoïcisme de certains *Intermédiaires* rentre en résonance avec de nombreux éléments qui constituent une culture du contre-pouvoir.

⁷³⁷ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

⁷³⁸ La CGT, considérée comme un syndicat contestataire, est le plus présent chez l'énergéticien.

⁷³⁹ Ce type culturel est systématiquement en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation décrétés par la direction.

⁷⁴⁰ Entretien avec un agent ERDF à Limoges.

Finalement, nous constatons que sont présentes à la fois cette attitude particulière dans un environnement de travail et cette contre-culture de professionnels de l'action aux relations médianes entre les clients en difficulté et l'organisation, attitude d'ailleurs partagée par une partie des *Intermédiaires*. Elle n'est pas majoritaire en leur sein. De même, elle est encore moins présente chez les autres acteurs de l'organisation qui n'ont pas à faire face à la clientèle et ses difficultés.⁷⁴¹ Selon nos observations, cette contre-culture est toujours en gestation. Elle a toute son importance pour harmoniser la réputation sociale de l'entreprise EDF sur les territoires. Dans le tableau ci-après, nous avons pris soin de répertorier la culture professionnelle globale chez EDF autour d'une culture dominante et d'une contre-culture. Pour y parvenir, nous nous sommes partiellement appuyés sur la définition de la culture d'entreprise de Lehmann :⁷⁴²

« Telle qu'elle est aujourd'hui comprise, la culture d'entreprise consiste en principes plus ou moins clairement exprimés, en conduite du métier, accomplissement de la vocation, règles de conduite, normes de comportement, attitudes en réponse à des situations données. Elle est faite de valeurs idéologiques, morales et professionnelles, de conceptions de base, croyances fondamentales plus ou moins bien perçues qui constituent le "subconscient" de la firme. »

Culture professionnelle globale chez EDF		
<i>Dans une situation donnée...</i>	Culture dominante	Contre-culture
<i>...Valeurs</i>	Gestion et individu	Solidarité et collectif
<i>...Attitudes majoritaires</i>	Emprise et contrôle	Lâcher-prise et détachement
<i>...Normes du comportement</i>	Ordre et pouvoir	Influence et négociation
Relations extra-organisationnelles	Asymétrique	Symétrique
Relations intra-organisationnelles	Symétrique	Asymétrique
Conduite du métier	La lutte contre les réels tels qu'ils devraient être	La lutte contre le seul réel tel qu'il est et qu'il est saisissable
Positionnement vis-à-vis de ses missions	Les responsabilités et leurs conséquences supposées pour le poste	Les libertés et les conséquences réelles pour l'entreprise
Vocation qui guide l'action	Le contrôle des autres	Le contrôle de soi
Influence le comportement des autres acteurs par...	Moyens coercitifs et l'incitation	Moyens non-coercitifs et la séduction
Acteurs majoritaires	Hierarchiques et directeurs	Syndicalistes CGT et <i>Intermédiaires</i>

⁷⁴¹ Notre expérience de trois ans dans cette organisation, dans ses sphères administratives et dans le « back office » sans contact avec la clientèle, nous permet de l'affirmer.

⁷⁴² Denis Lehmann, *Objectifs spécifiques en langue étrangère*, Hachette, 1993.

La caractérisation plus récente d'une culture professionnelle chez EDF, le « cool »

La culture professionnelle des *Intermédiaires*, qui ne sont qu'un groupe social au final assez hétérogène et localisé pour notre étude sur un seul territoire, est pétrie pour certains d'entre eux de « lâcher-prise stoïcien » mais aussi d'autres symboles partagés plus globalement (valeurs, mythes, rites et tabous)⁷⁴³ avec d'autres sphères culturelles : nationale, régionale, réseau, macro ou encore micro. Chacun des individus ou des groupes ici présents sur le territoire sont plus ou moins conciliables avec la contre-culture stoïcienne. La compatibilité a des degrés divers et elle peut être aidée par des éléments contingents. Au regard des comportements observés sur le terrain, le « lâcher-prise stoïcien », comme contre-culture de contestation,⁷⁴⁴ prend récemment une forme qui est plus en phase avec son époque du fait de ses contacts avec d'autres cultures. Il s'insère dans un contexte et un environnement où il y a une tendance au « cool ». Actuellement se répand l'attitude de détachement et de légèreté, vécue comme un acte de résistance discrète de la part de groupes dominés. Le « cool » est la caractérisation d'une culture professionnelle et d'une identité tacitement revendiquée par certains *Intermédiaires*. Minoritaire par nature, cet imaginaire organisationnel partagé se produit lors de rencontres entre des cultures macros et externes à EDF et ses cultures initiales et internes à l'organisation.

Il y a un arrière-fond culturel présent dans notre société, un « air du temps » favorable au « cool ».⁷⁴⁵ Les éléments externes qui caractérisent la tendance « cool » et qui influencent la culture professionnelle des *Intermédiaires* sont nombreux : la musique,⁷⁴⁶ la mode,⁷⁴⁷ l'automobile,⁷⁴⁸ l'éducation,⁷⁴⁹ l'entreprise⁷⁵⁰ ou encore la politique.⁷⁵¹ Des pays se laissent

⁷⁴³ Michel Ghertman, *Le management stratégique de l'entreprise*, PUF, 1989.

⁷⁴⁴ A ce titre, selon Yvon Pesqueux, « les sciences des organisations envisagent les résistances des cultures locales comme des contre-cultures ». Yvon Pesqueux, *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, 2004, p. 141.

⁷⁴⁵ Jean-Pierre Le Goff, *La fin du village : Une histoire française*, Gallimard, 2012.

⁷⁴⁶ Le « cool » dans la musique, issu à l'origine de musique et culture afro-américaines à partir des années 1970, reste une tendance majeure de notre époque. En témoigne le récent succès du titre « cool » (titre de 2015) de Kendji Girac, l'un des chanteurs actuels les plus populaires en France.

⁷⁴⁷ Le « cool » est également en action dans le milieu des créateurs de mode vestimentaire. La nouvelle collection présentée par Tommy Hilfiger en février 2017 surfe sur la « cool attitude » de la Californie avec des modèles présentés comme « Jeune, décontractée, chic, bohème ». (leparisien.fr) Par ailleurs, la marque A.P.C. U.S., « Made in America », se revendique « cool » dans tous les magazines de mode pour résister à l'image que peuvent donner à présent les États-Unis avec l'arrivée de la nouvelle présidence de Donald Trump, la nouvelle figure de l'autorité qui fut légitimée par l'élection des citoyens américains. (elle.fr)

⁷⁴⁸ De nombreux magazines spécialisés ont récemment réalisé des classements sur les 10, 20 ou 50 voitures « les plus cool » de l'histoire automobile. Il y a eu des articles sur cette question sur minute-auto.fr, gqmagazine.fr, guideautoweb.com, etc... Souvent la DeLorean du début des années 1980 (Film « Retour vers le futur ») a été jugée la plus « cool ». Cette tendance surfe ainsi récemment sur le retour en grâce des voitures anciennes « Youngtimers ».

⁷⁴⁹ Les universités et autres écoles supérieures sont considérées meilleures et à suivre lorsque ces dernières années elles ont été jugées comme « cool » par certains médias. C'est le cas de la « Central Saint Martins » à Londres (gqmagazine.fr). Ce principe est valide pour les enseignants comme Barry White Jr, professeur d'anglais dans l'école Ashley Park en Caroline du Nord, qui, au début de ses cours, accueille chacun de ses élèves par un *check* personnalisé. « Give me five », mouvements de « break dance » ou de « hip-hop », chaque enfant doit avoir son style. (lexpress.fr)

⁷⁵⁰ Google ou Facebook sont souvent citées dans les sondages comme les entreprises où les jeunes rêveraient de travailler car elles sont réputées « cool ». Les niveaux hiérarchiques y sont supposément effacés. Les espaces de travail et les horaires y sont à la fois plus flexibles et plus originaux avec des équipements type *babyfoot*. (terrafemina.com)

également tenter par le goût contemporain pour le « cool ». Ainsi, depuis 2002, le Japon, qui ne peut imposer une stature géopolitique internationale par la force et la coercition,⁷⁵² a lancé le concept de « cool Japan »⁷⁵³ afin de s'imposer sur la scène internationale par un biais différent. Il utilise la force des moyens culturels et idéologiques. Ainsi, récemment, le monde universitaire, celui de la culture ou des médias participent aux exploitations du « cool Japan » réalisées par les organisations privées japonaises pour augmenter leur profit et leur aura. Le « cool » permet ici d'accentuer la capacité du pays à influencer indirectement les comportements de la culture jeune par des moyens culturels, comme des mangas et d'autres symboles mondialement connus (gastronomie, cinéma, Hello Kitty, Pokémon, J. Pop, culture « zen », samouraïs et autres arts martiaux, geishas, etc.). Nombreux sont les individus dans le monde qui cherchent à suivre cette mode. Le « cool » fascine et attire. Ce concept de « cool Japan » s'apparente à une forme de « Soft Power », qui, selon Joseph Nye,⁷⁵⁴ fait reposer la puissance de persuasion sur les seules ressources intangibles d'un État⁷⁵⁵ telles qu'une réputation positive, un prestige, des capacités de communication, une exemplarité de comportement en matière de politiques intérieures et étrangères, une aura culturelle ou d'idées, ou encore, un rayonnement scientifique. Le « Hard power », qui est souvent caractérisé par des forces de contraintes,⁷⁵⁶ complète le « Soft power ». La première forme plus instinctive de l'exercice du pouvoir vit en osmose avec la seconde. Sans les États-Unis, le Japon ne pourrait imposer sa culture du « cool »⁷⁵⁷ en tant que « soft » et en faire un succès avéré dans les relations sociales.⁷⁵⁸

La culture « cool », diffuse et bien présente dans notre époque, permet donc en quelque sorte de résister, ou seulement d'exister, lorsque l'on n'est pas dans une posture de dominant, une force de résistance dans une nature parfois hostile. Cette culture du « cool », comme du « soft »

⁷⁵¹ Les politiciens possédant du « cool » semblent récemment être plutôt perçus positivement par les médias. Le président Obama a été désigné comme le « plus cool de l'histoire » (sudouest.fr) ou encore le candidat Benoit Hamon à la présidentielle française de 2017 qui souhaite « avoir l'air “cool” pour amadouer les jeunes ». (France24.com)

⁷⁵² Elle peut certes rester économique, cependant, la démographie au Japon ne laisse présager qu'un affaiblissement de l'État Nippon dans le concert des Nations. Le pays se trouve, de plus, dans une impossibilité constitutionnelle à reconstituer une armée en raison de son statut de « perdant » de la seconde guerre mondiale.

⁷⁵³ Le site international du « cool Japan fund » : www.cj-fund.co.jp/en/

⁷⁵⁴ Joseph Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, 1991.

⁷⁵⁵ Nous le verrons dans cette thèse, il s'agira de se rapporter à la capacité d'un individu et d'un collectif de travail.

⁷⁵⁶ Les ressources militaires ainsi que les ressources économiques ont ce pouvoir, selon Joseph Nye. On peut citer deux pays majeurs qui en sont dotés : les États-Unis et la Chine. Pour les États-Unis, ils imposent au monde le droit voté dans leur propre congrès. Concrètement ils ont appliqué des sanctions à hauteur de 20 milliards d'euros à des entreprises européennes depuis 5 ans par le biais de l'extraterritorialité du droit américain. Pour la Chine, l'utilisation du *dumping* social est de mise sur le plan économique.

⁷⁵⁷ Encore maintenant, le Japon et nombre de ses représentants officiels (gouvernement ou leaders économiques japonais) souhaitent que l'on se réfère au « cool national brut » du pays comme d'un élément distinctif.

⁷⁵⁸ Le très sérieux MIT ainsi que d'autres universités occidentales ont pu observer à partir de leurs recherches une augmentation du nombre des inscriptions dans les départements spécialisés en Japonologie depuis le début des années 2000 due à l'effet du « cool ». (Source : www.timeshighereducation.com)

dans les relations internationales, possède un poids de plus en plus considérable dans les relations entre les acteurs. Elle est présente dans les environnements culturels mondiaux, régionaux ou organisationnels et elle naît dans les structures et les collectifs qui sont dans l'impossibilité de maîtriser les pouvoirs hiérarchiques et coercitifs. Cette faiblesse continue de se développer avec la diffusion des nouvelles technologies. Le « cool » s'y engouffre. Aussi, même si la culture du « cool » peut aussi être extérieure à EDF et aux acteurs de l'entreprise par certains aspects, elle est à considérer dans la mutation des ressources⁷⁵⁹ des *Intermédiaires*, pour faire leur travail.⁷⁶⁰ La culture professionnelle de certains *Intermédiaires* rencontre les valeurs du « cool » présent dans la société et cela fait tout naturellement évoluer leur façon de conduire leur métier. Ils restent « cool » quand d'autres *Intermédiaires* ne le sont plus.⁷⁶¹ Cette attitude, dont nous esquissons à présent les traits, donne plus ou moins un pouvoir de séduction dans l'altérité aux professionnels qui en sont pourvus.

Les éléments extérieurs à l'organisation EDF, tels le « cool » et le « soft », rencontrent la culture professionnelle de certains *Intermédiaires* d'EDF marquée par le « lâcher-prise stoïcien » et une culture du contre-pouvoir. L'ensemble se mêle aux mythes et aux rites internes du patrimoine culturel de l'organisation au préalable façonné par son histoire et ses modes de management.⁷⁶² La culture « cool » se répand dans la culture professionnelle de certains groupes d'*Intermédiaires* qui sont dans leurs propres environnements de travail et indépendamment du fait qu'ils ne soient pas toujours en contact les uns avec les autres. La rencontre des deux cultures, le « cool » d'une époque et le « lâcher-prise stoïcien » présent chez une frange de la population d'EDF, en fait une culture émergente⁷⁶³ au sein des professionnels *Intermédiaires* : une culture professionnelle « cool » plus fondée sur du « soft power » individuel et collectif que sur des bases de conflits asymétriques⁷⁶⁴ combinant domination et soumission.

En interne, les racines de la compatibilité du « cool » avec certains professionnels *Intermédiaires* sont à chercher dans les événements fondateurs et fédérateurs des luttes syndicales. Il y a une vaillance de la contestation de l'autorité dominante chez une partie des

⁷⁵⁹ Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, elles sont de moins en moins tangibles.

⁷⁶⁰ L'entreprise a notamment de moins de moins de moyens financiers et de moins en moins de boutiques.

⁷⁶¹ Nous vous invitons à regarder la couverture « Rester cool » du Hors-série n° 2 du magazine « Grazia Hommes » en printemps-été 2017 en annexe 37.

⁷⁶² Maurice Thévenet, *La Culture d'entreprise*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 1993.

⁷⁶³ À ce titre, le sociologue américain Paul Ray a insisté dans ses travaux sur la montée ininterrompue de la sous-culture « transmoderne » des « créatifs culturels » au cours des vingt dernières années au dépend des « traditionnelle » et « moderne ». Cette sous-culture a notamment des valeurs qui s'ancrent autour de l'implication sociétale (implication individuelle et solidaire dans la société). Elle émerge d'une culture post-moderne.

Paul Henri Ray et Sherry Ruth Anderson, *L'émergence des Créatifs Culturels*, Éditions Yves Michel, 2001.

⁷⁶⁴ On parle traditionnellement de « guerre asymétrique » qui oppose un État militairement fort à des combattants matériellement insignifiants, mais qui se servent des potentielles faiblesses de l'adversaire pour l'emporter.

agents EDF. Elle constitue une pierre angulaire de la culture professionnelle initiale chez certains *Intermédiaires*. D'autres éléments qui font partie de l'histoire d'EDF sont à mettre au crédit de cette culture professionnelle initiale. Ils sont l'héritage des anciens agents EDF de terrain comme une culture de la débrouille et du dépannage lors d'intempéries ou de conditions climatiques extrêmes. Cette culture professionnelle oppose « ceux qui font » avec « ceux qui ne font pas ». ⁷⁶⁵ Ces valeurs sont aussi à considérer pour comprendre le sens de l'adaptation permanente d'acteurs *Intermédiaires* face au réel parfois complexe et délicat du client. Le « modèle d'actions » que nous trouvons à présent est le résultat d'un processus d'acculturation des pratiques professionnelles quand des cultures différentes, externes et internes, se confrontent, mais aussi, dans le cas présent, se complètent. En apprentissage constant, le bagage culturel de certains *Intermédiaires* est mis à profit dans ses valeurs et ses postulats inconscients afin de guider leurs comportements dans l'action. Edgar Schein, spécialiste de la notion de culture organisationnelle, insiste d'ailleurs sur sa permanente adaptation dans l'action. À ce propos, Schein dit d'une culture de professionnels qu'elle est « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à des problèmes ». ⁷⁶⁶

Dans les faits, une culture de professionnels peut être dite « cool » chez des *Intermédiaires* quand ces acteurs vont au-delà d'un traitement simplifié des problématiques de la clientèle démunie par un jalonnement procédural et standardisé. ⁷⁶⁷ Selon eux, ce processus est trop simplificateur de la réalité, ainsi ils préfèrent en mettre en place un plus long et plus complexe pour mieux aider les clients dans leurs difficultés et finalement faire de la solidarité véritable.

Enquêteur : Oui, j'imagine que les perceptions changent avec les personnes, un client écoute, un autre non, c'est le sens de la communication n'est-ce pas ? Quand il y a un dialogue qui s'opère, finalement, comment se vit l'appel ?

Enquêtée : En effet. Très bien, voici un exemple. J'ai le cas d'un client que j'avais eu en début d'année. Il avait reçu un courrier d'ERDF pour lui dire que ça faisait un petit moment que son compteur n'avait pas pu être relevé. Le courrier qu'ERDF lui avait envoyé était assez « rentre-dedans », donc limite sous la menace : « Attention, c'est le moment qu'on vienne contrôler le compteur » et tout ça. Donc, c'est vrai que sur le coup, il ne l'avait pas bien pris. Donc, il nous appelle nous, parce qu'on est son fournisseur d'énergie. Vraiment, il n'a pas du tout été content du ton qui était donné dans ce courrier-là, trop à cheval sur la procédure. C'était pour une maison secondaire, il fallait faire une relève de compteur. Le client en question, il venait d'avoir des soucis de santé, ce qui fait qu'il ne pouvait pas s'y rendre directement. Il me dit : « Je ne vais pouvoir m'y rendre que sous telle période... ». Là, moi, je lui ai dit dans un premier temps

⁷⁶⁵ Autrement dit, entre ceux qui produisent et ceux qui gèrent.

⁷⁶⁶ Edgar H. Schein, « plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » in Roger Tessier et Yvan Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université du Québec, Tome 4, 1991.

⁷⁶⁷ En général, les *Intermédiaires* qui ne sont pas « cool », et qui n'en possèdent pas la culture professionnelle, fonctionnent selon un processus en deux seules étapes : prise de contact et renvoi du client vers une assistante sociale.

*que si on prend un rendez-vous spécifique, ça lui serait facturé, parce que c'est ERDF qui veut que ce soit facturé. Après, il m'a expliqué la situation. J'ai compris qu'il était dans une situation personnelle pas facile qui ne lui permettait pas... Après, j'ai pris la décision de prendre un rendez-vous, mais de ne pas lui facturer, enfin, du moins, de lui rembourser par un geste commercial en comprenant la situation. Donc, je lui ai expliqué que j'avais compris sa situation, que le rendez-vous par défaut sur sa facture lui serait facturé parce qu'on ne peut pas ne pas faire disparaître les frais, mais qu'en contrepartie, moi, je réalisais un geste commercial pour venir concrètement annuler les frais. Quand il a vu que je faisais cette démarche-là, que j'avais pris le temps de l'écouter, de comprendre sa situation, donc pas simplement de me buter au fait qu'intervention égale facturation et puis on s'arrête là, c'est vrai que du coup, ça a vraiment détendu la communication, il est reparti satisfait et puis content de l'échange qu'on avait eu.*⁷⁶⁸

La culture professionnelle « cool » est une attitude inconsciente qui amène les professionnels *Intermédiaires* qui en sont dotés à changer l'ordre des choses. Elle est une façon de reprendre la main et de se détacher des contraintes de l'organisation pour gagner en liberté d'action. Refusant implicitement l'autorité imposée, ces professionnels avec de hauts niveaux de compétences recherchent l'autonomie, l'indépendance et la maîtrise de soi. Pour ces raisons, cette frange de la population des *Intermédiaires* qui sont d'une culture professionnelle « cool » se rapproche du modèle d'identité au travail de la « négociation » comme elle est décrite par Renaud Sainsaulieu.⁷⁶⁹

Dans notre cas ici présent, nous allons voir que les *Intermédiaires* porteurs de cette culture professionnelle vont, entre autres, utiliser des moyens non-coercitifs pour réaliser des actes de solidarité pour le client. Nos observations des terrains nous permettent ainsi de dire que dans les relations avec les clients, ces *Intermédiaires* construisent leur « identité à autrui »⁷⁷⁰ d'aspect « cool » car reconnue comme telle par l'approbation des clients et l'admiration de leurs attitudes singulières, en comparaison de la majorité des autres *Intermédiaires*. Les *Intermédiaires* « cool » changent le contexte en leur faveur pour mieux mettre à profit leur culture professionnelle. Ils font du lien et de la solidarité réelle en cas de violences, en somme, « le boulot ».

Enquêteur : *Oui, il faut voir le contexte, d'accord.*

Enquêtée : *Donc, on est arrivés dans le secteur avec cette nouvelle boutique. Moi, je suis allée me présenter à tous mes voisins. Ça s'est bien passé, on est bien amis avec les deux-trois à côté et en face. Ça se passe bien. La plus proche, après, c'est Saint-Étienne où il y a une boutique nouveau concept. Sinon, il y a les boutiques énergie comme à Aurillac, les conseillers sont entre eux et les clients, ils le ressentent. Le contexte est différent. Plus ça va, plus on met des guichets d'entrée pour dispatcher à tour de rôle les conseillers. Même eux le disent aujourd'hui qu'avant ils recevaient des clients, les clients rentraient, donc ils les faisaient pousser dans le salon. Ce n'était pas du tout la même boutique. Moi, j'ai profité du fait qu'on ait déménagé. Je suis arrivée dans une équipe où la moitié se renouvelait.*

Moi, j'arrivais et on a déménagé un mois après, ce qui fait qu'on est arrivés, comme EDF en a l'habitude, avec notre garde du corps qui a fait peur à tout le monde et, fort heureusement, fin septembre ça a été fini. Et après, les syndicats sont passés à autre chose et on a pu faire notre boulot comme il faut. Ils se sont dits : « En fait, franchement, les gens de la boutique, ils sont cools, les clients ça va. Tout roule sans problème au final ». Exactement ! En fait, les clients étaient plus agressifs en fait avec notre garde alors

⁷⁶⁸ Entretien avec une conseillère réclamation d'EDF au centre d'appels de Limoges.

⁷⁶⁹ Renaud Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, Presses de Sciences po, 1977.

⁷⁷⁰ Claude Dubar, *La crise des identités*, PUF, 2000.

qu'avec nous seuls, ça roulait. Avant, certains se sentaient obligés de l'agresser ce pauvre homme, verbalement. Ça mettait de la tension et de la rigidité sur toute l'équipe et les clients, et bien ils le sentaient... Alors que là, c'est bien plus calme et puis ça correspond mieux à une « attitude » boutique.

Enquêteur : Quand j'ai fait une observation à Barbès pour voir comment ça se passait les relations, il y a deux vigiles.

Enquêtée : Oui. Nous, on avait un vigile. Et très franchement, c'est bien qu'il ne soit plus là. Mais après, s'il doit revenir, il reviendra. Si on se fait menacer, je suis d'accord pour qu'il revienne. Pour l'instant, tout s'est bien passé. Il y a toute une ambiance qui est importante aussi. Si on arrive dans un truc un peu austère, un peu jauni, on a envie de taper et nous on peut plus faire le boulot.

Avec le vigile, oui, les conseillers, ils étaient dans leur job et rien d'autres. Ils ne levaient pas le nez, il y avait plein de clients d'arrivés. C'était difficile à gérer. Alors que là, déjà, le client, il est vraiment pris en charge. On utilise son prénom. C'est sympa et même un peu personnalisé. Donc, il attend. Il peut me parler s'il trouve qu'il attend trop longtemps, donc c'est quand même mieux.⁷⁷¹

N'est pas « cool » qui veut

Les *Intermédiaires* ne sont pas tous logés à la même enseigne. Certains vont tenter l'aventure de l'« action corrective »⁷⁷² et d'autres vont se contenter d'appliquer, autant que faire se peut, les procédures et de répondre dans le cadre précontraint. L'apprentissage de nouvelles compétences et autres habiletés ne se fait pas particulièrement chez tous les *Intermédiaires*. Parmi eux, des acteurs, que nous désignons comme des « *Intermédiaires procéduraux* », sont foncièrement légalistes. Ils ne cherchent pas à sortir du cadre légal et ils ont une « éthique de conviction ». La compétence est, pour eux, essentiellement composée de savoirs théoriques qui n'ont pu, ou n'ont pas encore pu, s'agréger avec des savoirs issus des actions réalisées. Du fait qu'elles provenaient d'un processus d'observation des « contradictions » et de mise en pratique d'essais-erreurs dans les actions, il en découle que l'acquisition des compétences « extraordinaires » et autres dextérités de professionnels n'ont pas pu se produire. Le savoir-faire des *Intermédiaires procéduraux* se concentre essentiellement sur la mise en action des connaissances formelles, celles des procédures.⁷⁷³ Les éléments transmis par la hiérarchie sont les seuls savoirs qui dirigent leurs actions.

Enquêteur : Il y a le processus de solidarité qui cadre pour éviter la coupure ?

Enquêtée : Voilà, tout à fait. Un processus de relance où on lui demande de se rapprocher de nous pour essayer de trouver une solution de paiement. Si on peut mettre en place un délai de paiement. Si on ne peut pas, on l'oriente vers une assistante sociale pour faire une demande d'aide, de FSL, ou des choses comme ça, de mettre en place un délai de paiement particulier. Parce que nous, on a des procédures, on ne peut pas aller au-delà de tant d'échéances, etc. Donc, c'est vrai qu'entre le moment où le client est en difficulté de paiement et le moment où on fait la coupure, il y a quand même un laps de temps qui s'est écoulé, qui aurait normalement permis au client de déjà prendre contact avec plusieurs interlocuteurs pour essayer de trouver une solution entre-temps quand même.⁷⁷⁴

Autant dire que ces acteurs ne sont pas les mieux positionnés pour affronter des situations délicates qui sortent de l'ordinaire, qui peuvent être dommageables en matière de réputations

⁷⁷¹ Entretien avec un conseiller boutique à Clermont-Ferrand.

⁷⁷² Voir le schéma du chapitre 6.3 : « un modèle d'actions fait le processus d'adaptabilité ».

⁷⁷³ Vous trouverez des exemples de procédure en annexe 38.

⁷⁷⁴ Entretien avec une conseillère réclamation d'EDF au centre d'appels de Limoges.

locales et qui ont besoin d'être harmonisées. La modernité a rendu désuète une partie de leurs pratiques. Pour reprendre nos travaux du cinquième chapitre, ils ne mettent pas en œuvre le « vrai boulot », celui composé du « rendre service », du « Honne & Tatemae » et qui rend les actions des *Intermédiaires* positives pour la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients.

D'autres *Intermédiaires* vont plus loin, la confiance qu'ils ont en leurs pratiques leur permet de tenter l'expérience du « hors-cadre ». Ces « *Intermédiaires inventeurs* » ont fait le pari de l'apprentissage par l'expérience et ont mis en place tout un ensemble de compétences extraordinaires pour mieux faire le travail. Leurs savoirs pratiques peuvent intégrer une ou plusieurs de ces compétences suivant le parcours de vie professionnelle qu'ils ont connu et les différents contextes d'acquisition. Ces savoirs pratiques sont tirés des expériences de ces *Intermédiaires inventeurs* mais sont, pour eux, difficilement explicites. En effet, ces *Intermédiaires* utilisent très naturellement des compétences extraordinaires et ne voient pas en quoi elles peuvent être singulières. Cet aveuglement vis-à-vis de cette singularité tient principalement au fait qu'elles sont substantiellement cachées. Les *Intermédiaires inventeurs* utilisent bien davantage les savoirs agissants⁷⁷⁵ (savoir-faire, expérience) que les savoirs formalisés (connaissances et procédures), car ils permettent d'agir sur un processus d'actions plus court. Ces savoirs agissants sont certes plus informels mais ils peuvent avoir une portée symbolique au même titre qu'une portée matérielle.⁷⁷⁶ Ces actions se font souvent à la discrétion de l'interlocuteur, le client précaire ; leur responsable donne, lui, un accord tacite à leur réalisation.

Enquêteur : *Quand ce sont des accords de paiement, c'est quoi en fait ?*

Enquêté : *On est sur des délais de paiement qu'on peut accorder en six fois, nous, en tant que conseillers clients. Mais après, on a nos responsables qui peuvent aller sur des accords bien plus loin. Ils ont des plafonds plus élevés. Pour ces clients, on peut accorder un délai de paiement. Il y a quelques années, c'était 1 500 euros, de mémoire, aujourd'hui, ça a été revu à 3 000. Parce que, finalement, on a beaucoup de gens qui ont des ennuis financiers et qui se retrouvent quand même... Chez nous, on a des factures qui sont de plus en plus importantes. Parce que si moi, je suis limité à 3 000, que la dette du client dépasse 3 000, là, je suis obligé de demander un accord à mon responsable qui, lui, me l'accorde ou pas. On voit le dossier ensemble. Mais ça, je ne déroge pas à cette règle-là. Je suis plus sûr que vous de la compréhension, de la facilité dans comment on va faire pour, si vous me dites que vous avez cette possibilité-là, comment moi, je peux vous l'accorder en n'étant pas trop déconnant quand même, en n'étant pas trop hors des limites et en ayant quand même la fibre humaine et en étant assez proche du client.*

Enquêteur : *Ça, votre chef est au courant ?*

Enquêté : *On va dire que c'est de bonne guerre et c'est plus un accord tacite. Quand on me demande quelque chose, je ne suis pas contre. Après, il le juge, parce que tous ces éléments-là, ils ressortent à un moment donné. Mais je pense que ce n'est pas que pour moi. Il y a d'autres personnes, je pense, qui sont aussi hors des limites sur certaines procédures, mais ils ne sont pas trop regardants.*

Enquêteur : *Ils laissent une marge de manœuvre...*

⁷⁷⁵ Gérard Malglaive, *Enseigner à des adultes : travail et pédagogie*, PUF, 2005.

⁷⁷⁶ *Ibid.*

Enquête : Il y a une marge de manœuvre dans l'appréciation et le traitement d'une situation. Alors après, il ne faut pas être complètement déçonnant. Comme les gestes de courtoisie, aujourd'hui, EDF se doit de faire des gestes de courtoisie à ses clients. On peut en faire, mais quand il est jugé nécessaire et afin de permettre de faire oublier une mauvaise expérience au client. Mais voilà, parce qu'à un moment donné, quand ça a été lancé, c'était à tout va. Il y avait un délai d'attente trop long sur la ligne EDF. Donc, on faisait un geste de courtoisie. Ce genre de choses, pour ma part, c'est très limité aussi. D'ailleurs, on nous reproche de ne pas en faire assez dans les réclamations. Ça, c'est peut-être un tort.⁷⁷⁷

Ces « *Intermédiaires inventeurs* » sont les « artisans de l'ombre » ; ils sont de nature réservée et ils n'affichent guère ni ne revendiquent leurs actions qui ont pourtant des résultats bien réels. De ce fait, les contradictions qu'ils traitent ponctuellement par leurs actions, et à leur seul niveau, ne régulent pas, à un échelon global et systémique, des défaillances dans les réputations locales. Ils ne possèdent pas l'aura qui leur permettrait de déployer ces compétences techniques utiles pour le plus grand nombre. N'est pas « cool » qui veut.

La dernière catégorie d'*Intermédiaires* est celle qui est davantage revendicative. En plus de trouver des solutions à des problèmes réels pour les clients démunis, elle possède une aptitude à aborder les problèmes avec calme et élégance. La prise de recul de ces « *Intermédiaires innovateurs* » se fait avec une nonchalance et un sang-froid franchement affichés. Ils sont en fait « cool » malgré eux dans le sens où cette attitude, au départ, n'était pas recherchée. Tels des stoïciens, les *cool* arrivent à démontrer aux clients que, s'ils n'ont pas de pouvoir ni de solutions pour leurs situations délicates, ils peuvent avoir davantage d'emprise sur les représentations qu'ils ont de leur situation pour mieux vivre avec.⁷⁷⁸ Ils vont au-delà des limites d'une organisation qui parfois, elle-même, les dépasse et qui cherche souvent à les dépasser. Être déviant dans les solutions qu'ils inventent va de soi pour eux dans la mesure où chacun de leurs schémas de pensée n'a d'autre but que de leur permettre de faire sereinement au mieux leur travail. Les *Intermédiaires innovateurs* peuvent s'inspirer des *Intermédiaires inventeurs*, même s'ils ne peuvent être convaincus que par des actions ressortant de l'ordinaire qu'ils ont également eux-mêmes éprouvées, mais ils ne s'inspirent pas de leurs attitudes. En effet, leur savoir pratique dépasse le simple cadre de la relation en face à face et déborde sur les groupes sociaux d'*Intermédiaires* qu'ils peuvent influencer. Leur aura irradie les autres qui ont alors envie de les suivre, ils sont exemplaires et judicieux dans les savoirs pratiques réels qu'ils mettent en action. Ils montrent la voie et donnent de la voix aux autres. Ils ont une intelligence sociale et interpersonnelle au-dessus de la moyenne. Les éléments de langage, notamment d'ordre réputationnel qu'ils communiquent, sont écoutés et suivis de leurs interlocuteurs. On les croit dans leur sphère sociale. Leurs pratiques et leurs compétences sont « cool » parce

⁷⁷⁷ Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

⁷⁷⁸ Aussi pour ces *Intermédiaires*, les clients n'ont pas de pouvoir sur le réel, mais ils peuvent en avoir sur la représentation qu'ils se font du réel. Ils suivent inconsciemment la maxime "Sustine et abstine" d'Épictète. Jean-Joël Duhot, *Épictète et la sagesse stoïcienne*, Albin Michel, 2003.

qu'elles fonctionnent « l'air de rien » et qu'elles se positionnent tel un contre-modèle d'actions du modèle dominant ancré dans les procédures.⁷⁷⁹

Enquêteur : Des moyens détournés ? Quand on est dans des situations un peu complexes, notamment si on a une coupure sur le terrain ?

Enquêté : Oui, par l'agent de terrain, oui.

Enquêteur : Oui...

Enquêté : Oui. Moi, j'ai vécu les deux côtés, mais c'est vrai que c'est surtout l'agent terrain qui, lui aussi, rattrape parfois les bourdes qui peuvent avoir été faites en amont au téléphone. Mais les clients font quand même la différence entre les deux, ceci dit. Enfin, à un moment donné, ils savaient que les deux étaient liés, que la partie terrain, la partie gestion des contrats était une seule et même entité. Aujourd'hui, ils savent qu'EDF est séparée en deux entités, mais cependant, ils arrivent quand même à différencier le fournisseur du distributeur aujourd'hui et avoir une image du service technique et une image du gestionnaire finalement de contrat. Je pense que les clients arrivent bien à comprendre maintenant... Mais ça a mis du temps, parce que finalement, tout ça s'est fait très vite. Il y a eu une première séparation entre EDF et GDF et puis, après, tout le cheminement et tout le décorticage des entreprises, mais ils comprennent. Mais c'est vrai qu'après il peut y avoir une image écorchée qui peut être rattrapée également en direct. Parce qu'un agent EDF au téléphone peut faire des conneries aussi...ça peut être rattrapé parce que finalement par un des responsables de l'agence en aval. Inversement, aujourd'hui d'ailleurs ils cherchent au téléphone, et à travers les gestes de courtoisie, à rattraper des erreurs que peuvent avoir été faites par les agents terrain d'ERDF, de combler certains vides ou certaines errances que peuvent avoir aujourd'hui ERDF. Car en fait, ERDF/GRDF, ils font très peu de gestes de courtoisie. Ils peuvent même avoir parfois des torts avérés. Donc, c'est le fournisseur parfois qui prend à sa main le droit de rectifier le tir et puis de peut-être compenser un peu l'erreur commise de différentes manières, des moyens détournés et directs.⁷⁸⁰

Malgré ces actions réelles à la marge, leurs réputations auprès des autres sont irréprochables et ils parviennent donc empiriquement à démontrer au quotidien la transitivité de la réputation, EDF profite de la qualité de leurs réputations personnelles. Selon eux, le client est « particulier » et il a donc besoin d'un traitement à sa mesure, ils sont « là pour cela ». L'*Intermédiaire innovateur* est l'alliance de l'*Intermédiaire inventeur* et d'un passeur d'idées. Comme on les écoute et qu'ils sont copiés dans ce qu'ils apportent réellement au service du client, la réputation sociale d'EDF en ressort vraiment grandie. Ils doivent explicitement parler d'eux et discuter plus subrepticement, dans la confiance, des pratiques « non-ordinaires » qui leur permettent de si bien faire leur travail. Ils ne peuvent pas remettre en cause l'intérêt qu'on porte à leur travail car, en « artisans de lumière », ils revendiquent leurs résultats tout autant qu'ils soignent leur image. L'enthousiasme communicatif et le « cool » en toutes circonstances, dont font preuve les *Intermédiaires innovants*, sont considérés comme des techniques d'avant-garde que les autres *Intermédiaires* se doivent de copier. La maîtrise involontaire, et pourtant bien réelle, du *cool* place les *Intermédiaires innovateurs* dans une situation psychologique complexe : comment s'assimiler à un environnement tout en réussissant à s'en distinguer ? Comment être à la fois original de par ses actions sans être catalogué comme marginal ? Un

⁷⁷⁹ À ce titre, ces *Intermédiaires* ne peuvent être affiliés à un comportement dit « charismatique » au sens où l'entend Weber car il y a chez eux une vraie volonté de sortir des contraintes organisationnelles et de s'engager dans des actions mises en place en contre-modèle du modèle dominant avec des gestes finalement très ordinaires. Ces *Intermédiaires* proviennent du bas de l'échelle sociale de l'organisation et ne cherchent pas particulièrement à en sortir.

⁷⁸⁰ Entretien avec un conseiller réclamation d'EDF à Limoges.

Intermédiaire, tout comme un produit, est, ou devient, « cool » lorsqu'il se démarque de certaines normes sociales jugées inutiles ou répressives tout en restant dans des limites.⁷⁸¹

Enquêteur : Aider ?

Enquêté : Oui, aider c'est trouver une solution pour les autres, les clients, c'est quelque chose qui me plaît bien, aider les autres, c'est surtout cela. En fait, c'est rendre service et pouvoir aider les autres et apporter un soutien, je dirais, un soutien moral quelque part, puisque... que l'on est vraiment à l'écoute des clients...

Enquêteur : Apporter un soutien, rendre service...

Enquêté : Oui, rendre service, oui, et puis comprendre, rentrer quand même dans la compréhension de ce que cela peut représenter, enfin, de ce qu'une difficulté peut engendrer pour quelqu'un qui n'a pas les moyens ou qui est prêt à tout donner de lui. Alors, bien sûr, il y a aussi toutes sortes de clients, il y a plein de choses qui rentrent en ligne de compte, mais les gens qui sont, je pense, en vraie difficulté financière font le maximum pour essayer de s'en sortir, ils n'aiment pas être non plus dans ce genre de situation donc, ils essayent par tous les moyens de rencontrer les gens qui peuvent faire quelque chose pour eux ou tout du moins, essayer de les sortir de ces situations difficiles. Nous on est là, on prend en compte et on s'arrange... Ils nous trouvent sympas je pense.⁷⁸²

Ces *Intermédiaires cool* ont une « éthique de responsabilité ». Être « cool », c'est savoir maintenir cet équilibre fin entre une forme d'autonomie et de liberté vis-à-vis de l'organisation sans rentrer sur le registre de la rébellion. Les *Intermédiaires innovateurs* sont, à la fois, un peu à l'écart mais aussi légèrement dedans, mollement rebelles mais également fictivement conformistes. Toute la « coolitude » de ces *Intermédiaires* réside dans cet entre-deux qu'ils manient avec subtilité. Cette attitude faussement dissipée permet à leurs actions correctives d'avoir des adeptes dans une lutte faite de pratiques innovantes, car pour le plus grand nombre, et d'être en lutte contre les contradictions présentes sur les différents terrains. Le concept du « cool » est finalement une attitude qui est à prendre comme une résurgence commune du terrain, dans l'organisation et chez les clients, entre acteurs par ailleurs en position d'infériorité et ayant des statuts faibles.

La victoire du « cool », de l'invention à l'innovation, une diffusion interne

L'émancipation des procédures par le « cool » doit se faire entre initiés. L'affichage d'une distance vis-à-vis des règles à travers une « coolitude » unifiée n'existe pas. Dans le cadre de cette thèse, nous relevons deux degrés de « coolitude » : une « coolitude individuelle » et une « coolitude sociale » qu'Isabelle Barth et Renaud Muller désignent comme « raisonnée » et « par convenance ».⁷⁸³ La « coolitude individuelle », que nous appellerons aussi dans les paragraphes suivants « capital cool », est davantage l'apanage des *Intermédiaires inventeurs* et des *Intermédiaires innovateurs* quand ils ont à assumer le conflit des procédures de gestion de la précarité avec le réel. Les règles ne sont pas niées par ces *Intermédiaires* qui se cantonnent

⁷⁸¹ Caleb Warren et Margaret Campbell, "what makes things Cool? How autonomy influences perceived coolness", *Journal of Consumer Research*, vol. 41, 2014, pp. 543-563.

⁷⁸² Entretien avec un correspondant solidarité basé à Tours mais aussi rattaché au bureau de Limoges.

⁷⁸³ Isabelle Barth et Renaud Muller, « La coolitude comme nouvelle attitude de consommation : être là sans être là », *Management et Avenir*, n° 19, Novembre 2008, p. 27.

seulement à s'en détacher. Le deuxième degré de « coolitude » dépasse le niveau de l'individuel et se répand sur le collectif, c'est toute la capacité des *Intermédiaires innovateurs* à enchanter les autres individus par leur aura et leur réputation. Ils les entourent de leurs pratiques décalées. Des grappes de groupes entiers peuvent aller vers cette « coolitude collective » grâce au dynamisme et à l'enthousiasme des *Intermédiaires innovateurs*. Georg Simmel parlait lui-même de la forte influence que pouvaient avoir des individus sur d'autres individus dans les processus de socialisation. L'atome le plus petit de cette réalité, l'individu *Intermédiaire innovateur*, peut engendrer un effet sur les autres de même qu'il peut recevoir, par convenance sociale, des effets venant des autres.⁷⁸⁴ À ce titre, Jean-Jacques Rousseau écrivait : « Une communauté naît nécessairement des rapports de convenance : affinités de caractère, fortifiées par l'habitude de vivre ensemble ».⁷⁸⁵ En cela, et par l'utilisation de la « coolitude collective » comme d'un outil, la clef de la réussite du processus d'innovation étant dans le social, les *Intermédiaires innovateurs* ont tous les attributs nécessaires au succès du « cool » ; leurs inventions deviennent, par le jeu de liens sociaux déterminants, des innovations. Les victoires du « cool » sur certains territoires autour des *Intermédiaires innovateurs* résident dans le fait que, de postures soumises et détachées puissent naître une attitude de domination, voire une obsession d'insertion dans les groupes sociaux. D'une posture décentrée et à la marge, ces individus se positionnent au cœur du monde.

Enquêteur : *Quand l'agent rencontre le client et qu'il doit le couper, il a encore un cas de conscience ?*

Enquêté : *Eh... l'agent, le conseiller solidarité, il a vécu toutes ces étapes, il a reçu le client au téléphone, il est au courant, il a eu le travailleur social, le travailleur social lui a dit : « On a monté ça, mais ce client n'est pas dans les conditions. Il a quand même des revenus, il a ça ». Donc, il sait tout ça. Donc, il n'a pas d'état d'âme. L'agent ERDF en intervention, lui, il ne l'a pas vécu. C'est un problème de confiance de ses collègues. Il dit : « Oui, mais est-ce que mes collègues, ils n'ont pas été défaillants ? Est-ce que ça a vraiment été traité ? Est-ce que moi, en voyant ça, je ne dois pas à un moment dire non, parce qu'il y a peut-être eu un dysfonctionnement ? ». À un moment, il porte le poids de la décision, ce qui ne devrait pas.*

Enquêteur : *Est-ce qu'il y a un jugement personnel qui fait qu'il change la procédure ?*

Enquêté : *À ERDF, justement, quand il y a un doute, on leur laisse quand même cette possibilité. C'est de dire : « Vous êtes dans une situation où vous avez une perception "non il ne faut pas", ne le faites pas. Vous reviendrez demain s'il faut ». Vous analyserez la situation. Et ça, c'est aussi un élément de management qui plaît, parce qu'on ne peut pas forcer quelqu'un à faire un truc qu'il ne veut pas. Il va mal le vivre. Alors après, il peut y avoir toutes les réactions syndicales, actions pour dire : « Je rejette en bloc tout processus », des Robin des Bois, des trucs comme ça. Ou alors, le gars qui le vit mal et qui part en déprime, là, il faut être en harmonie avec soi-même sinon les gars peuvent se désengager de son métier, parce qu'il n'arrive pas, une réaction de désengagement. Ou sinon, il trouve une solution de contournement. Il faut leur dire : « Sur une tournée avec 20 coupures, vous n'allez pas me le faire 20 fois », mais si une fois vous dites : « Non, je ne l'ai pas senti, vous revenez, on en parle et puis on verra ». Parfois, on s'arrange et on s'aligne sur une solution acceptable pour toutes les parties...⁷⁸⁶*

La victoire du « cool » ne saurait être totale si elle n'était mise en perspective avec le chemin du client précaire. Son chemin peut être tortueux dans sa recherche d'appuis organisationnels

⁷⁸⁴ Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de Georg Simmel*, La Découverte, 2009, p. 44.

⁷⁸⁵ Jean-Jacques Rousseau, *Œuvres complètes*, Gallimard, Tome 4, 1969, p. 380.

⁷⁸⁶ Entretien avec le responsable EDF en charge du développement du territoire du Limousin.

afin de solutionner ses impayés vis-à-vis d'EDF. Dans la réalité, le « cool » d'un *Intermédiaire innovateur* n'est pas forcément similaire au « cool » d'un autre *Intermédiaire innovateur*. De fait, les clients démunis cheminent instinctivement sur les différents points de contact⁷⁸⁷ avec des *Intermédiaires* jusqu'au moment où les termes de l'échange leur sont plus favorables. L'intérêt du client précaire est donc de multiplier les contacts avec des *Intermédiaires* différents jusqu'à ce qu'il trouve un *Intermédiaire innovateur*, et donc « innovant » à son échelle, qui puisse correspondre à sa demande spécifique et hors-procédure. Cette explicitation démontre que, tout autant que les *Intermédiaires innovants* doivent faire preuve de « cool » entre eux, ils doivent aussi avoir une attitude suffisamment « cool » envers le client, attractivité obtenue grâce à un « capital cool », pour pouvoir être passeurs et régulateurs de réputations locales.

Enquêteur : Il y a du ressenti et un peu de jugement avec la clientèle dans la relation au téléphone ?

Enquêté : On sent si on peut faire confiance à notre client, on sent s'il y a de la sincérité dans ce qu'il dit et bon, c'est dans le ressenti. On a derrière des clients comme ça fréquemment au téléphone. Donc, on a effectivement à dire « non » parfois voire fréquemment, mais parce qu'on n'a pas aussi sur notre accueil toutes les cartes en main. On a aussi un service solidarité qui est là pour ça. On a, je pense, quand même des marges de manœuvre pour pouvoir aller au-delà de nos procédures. Même si je dépasse parfois effectivement les limites qui me sont fixées, jusque-là on ne m'a pas coupé un bras ou une jambe. Parce que ça reste quand même raisonnable. C'est comme des accords de paiement, je ne peux pas les accorder au-delà de 1 500 euros aujourd'hui mais bon... Donc, du coup...je crois même que d'ailleurs ils avaient revu notre plafond. Je ne sais pas si ce n'est pas 3 000 aujourd'hui, je crois.⁷⁸⁸

Il convient donc, à présent, d'étudier la notion de « capital cool », outil des *Intermédiaires innovateurs* composé de compétences explicites pour le client, implicites pour l'organisation.

Le « capital cool », des compétences « extraordinaires » implicites pour l'organisation, mais explicites pour les clients, une diffusion externe

Des spots publicitaires, vantant les attributs si particuliers d'un produit, aux discours politiques, le « cool » est omniprésent dans notre société. Cette notion, parfois accompagnée d'un certain flou dans les études en sciences sociales, est néanmoins puissante quant à son pouvoir d'attraction sur les individus. « Exister (...), c'est différer, être différent »⁷⁸⁹ écrivait Pierre Bourdieu en 1994. En 1997, l'entreprise Apple lançait son slogan « think different »⁷⁹⁰ lorsque son existence ne tenait plus qu'à un fil. Les acteurs de la mercatique d'Apple, ou encore de Starbucks, étaient, et sont encore, particulièrement conscients de la propriété séduisante et attirante de leurs marques « cool » auprès d'une partie de la clientèle. Le « capital cool », aussi appelé « coolitude individuelle », n'a pas des effets que sur les autres

⁷⁸⁷ Cet élément du terrain accroît l'intérêt de l'étude des réputations locales par le biais de cinq *Intermédiaires*.

⁷⁸⁸ Entretien avec un conseiller réclamation à Limoges.

⁷⁸⁹ Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, 1994.

⁷⁹⁰ On pourrait le traduire en français par « pensez et soyez différents ».

Intermédiaires, il a aussi des répercussions sur les clients précaires de l'énergie et les acteurs qui leur sont périphériques.

Même si l'on n'assiste pas, de prime abord, à une diffusion des pratiques sortant de l'ordinaire, ces compétences extraordinaires sont repérées et observées par les clients en difficulté eux-mêmes. Ils peuvent les apprécier à leur juste valeur, car elles ne sont pas si fréquentes dans les contacts commerciaux et les contacts de services qu'ils peuvent avoir avec d'autres entreprises privées de production ou de services. Le « capital cool » des *Intermédiaires innovateurs*, et dans une moindre mesure des *Intermédiaires inventeurs*, repose sur le fait qu'ils mettent en pratique leurs compétences singulières ostensiblement aux yeux des clients alors que l'organisation interne n'en aura cure. Le « cool » est une attitude d'acteurs par ailleurs dominés dans la société, c'est un point commun essentiel entre les clients précaires et des *Intermédiaires* avec un faible statut. Le « C'est cool ! »⁷⁹¹ du client démuné envers l'*Intermédiaire* est bien souvent une explicitation d'un service à part et qui illustre parfaitement le sentiment de se libérer d'une contrainte ne serait-ce que ponctuellement ou symboliquement. L'*Intermédiaire* aussi a cette impression de s'extraire des procédures et il retrouve un sens à son travail qu'il pensait mis entre parenthèses. Pour un *Intermédiaire*, le fait de prendre davantage de temps et de libertés vis-à-vis des règles et des procédures archi-dominantes en matière de régulation du service à la clientèle est aussi une reconnaissance de son « professionnalisme éclairé » qu'il doit à son expérience face des situations teintées du paradoxe entre la rentabilité et la solidarité. Un *Intermédiaire innovant*, aussi « professionnel éclairé », est là pour traiter au cas par cas et pour gérer la complexité, pas « pour faire du standard » selon lui. De fait, quoi de plus normal que de prendre des libertés avec les règles et de mettre en œuvre des compétences singulières quand les cas sont eux-mêmes extraordinaires. Pour gérer l'ingérable, les *Intermédiaires innovants* prennent davantage le temps et mettent en place un « service à part » qui peut être reconnu par un « merci » implicite : « Ah vous, au moins, vous êtes cool monsieur ! », quand la réponse correspond à ce que le client démuné voulait vraiment dans son for intérieur, elle l'arrange et il prend même ce « service à part » comme une faveur, voire un privilège.

Enquêteur : *Le client, il vous remercie pour ce que vous faites pour eux ?*

Enquêté : *Oui, cela arrive. Moi, cela m'est arrivé une ou deux fois que le client, après la prise de conscience que l'assistante sociale lui avait fait entendre, il a fini par me dire merci. On n'a pas non plus*

⁷⁹¹ Le terme est ici venu des clients et non des *Intermédiaires* interrogés lors des entretiens. Le terme et le jugé « cool » de la part des clients ont été peu entendus car ces acteurs n'ont pas fait l'objet d'entretiens spécifiques. Par contre, dans la conduite de leurs métiers et dans leurs attitudes face à une situation délicate, les *Intermédiaires* ont été observés dans l'approbation permanente des clients vis-à-vis du *cool* de leurs actions. Nous parlons ici de leur culture professionnelle qui se fonde sur leurs valeurs morales et professionnelles afin de répondre dans les faits aux problématiques réelles des clients en difficulté.

forcément une tâche qui est facile au quotidien et que l'on fait ce que l'on peut de notre côté avec les moyens que l'on a et avec ce que l'on peut faire dans la limite du raisonnable tout de même. Donc, cela, on a quand même des retours. Alors, après, peut-être pas suffisantes par rapport au travail que l'on fait en réel, mais on a quand même des retours. Et cela, encore une fois, pour nous et pour tout le monde, le client et EDF, parce que pour nous, cela fait partie quand même, je dirais d'une motivation qu'aussi cela nous donne quand même... On est quelques uns à travailler comme cela dans le pôle. On a l'impression que l'on ne travaille pas pour rien. C'est une satisfaction personnelle, on va dire et on a l'impression que l'on est quand même plus efficaces dans notre travail.

Enquêteur : *Et avoir une position entre les clients et une grande entreprise ?*

Enquêté : *En fait, ce n'est pas quelque chose qui me gêne, je veux dire, parce que je pense que j'ai quand même un certain nombre d'années dans l'entreprise, l'entreprise, je la connais bien malgré ses évolutions. Elle a eu beaucoup d'évolutions, etc., mais encore une fois, je m'adapte très facilement. Je pense connaître mon métier. Les procédures, je pense que je les ai acquises et donc, je fais la part des choses entre l'entreprise, entre le travailleur social et entre moi comment je dois faire mon entretien, comment je dois garder une position qui puisse convenir à la fois à l'entreprise, le client et à la fois au travailleur social. On essaie d'être cool pour tout le monde. Donc, cela, pour moi, ce n'est pas un souci, j'arrive à le gérer bien que des fois, il y a des choses que j'ai beaucoup de mal à comprendre, pourquoi on ne pratique pas d'une autre façon ou pourquoi ce n'est pas organisé d'une autre façon ou pourquoi..., parce que cela ne nous facilite pas toujours la tâche. Mais après, je ne vis pas qu'avec cela non plus. J'essaie de gérer au mieux avec les moyens que j'ai, ce que l'on me demande, ce que l'entreprise demande, ce que moi, je peux faire, ce que le travailleur social me demande...⁷⁹²*

C'est potentiellement « cool » pour cette typologie de clientèle car elle n'a pas l'habitude d'être considérée comme une catégorie à privilégier sur le marché de l'énergie.⁷⁹³ L'effort supplémentaire des *Intermédiaires* montre que l'on s'intéresse vraiment à leur problème. En référence à la très classique pyramide de Maslow,⁷⁹⁴ le « cool » répond aux besoins d'appartenance, d'estime mais aussi d'accomplissement de soi dans le travail pour les *Intermédiaires innovants*. Le « cool » est totalement validé si les mots réconfortants de l'*Intermédiaire* sont, bien sûr, suivis d'effets dans la réalité du précaire. Le subjectif a besoin d'un registre objectif pour être « vraiment cool » et les engagements des *Intermédiaires innovants* ont à être respectés. En effet, rien n'est pire pour la réputation qu'un *Intermédiaire* qui a eu un excès d'optimisme sur la marge de manœuvre de ses actions alors qu'il n'a pas le « capital cool » pour passer à l'acte déviant mais salvateur pour le client.

Enquêté : *Moi, je suis bien obligé de faire mon travail.*

Enquêteur : *On essaie en tout cas de lui donner une dimension un peu humaine aussi en même temps ?*

Enquêté : *On parle aux clients. Je suis froid au début et après je discute normalement. Je leur explique aux clients, je leur dis : « Il faut que je vous mette la pression quand même pour que vous puissiez réagir ». Si j'arrive, que je commence à faire le petit bébé en parlant tout doucement, le mec il va dire : « C'est qui que j'ai en face de moi ? ». Il va me bouffer.*

Enquêteur : *Et c'est compris ça par les clients ?*

Enquêté : *Je pense oui. Quand tu leur expliques bien la façon qu'on a d'agir, comment ça se passe réellement, comment c'est la procédure... J'alimente toujours un peu plus. Je mens de temps en temps, comme je disais tout à l'heure. « Je suis venu là ce matin, il est 10 heures, vous êtes là avant midi. C'est la procédure. Si vous n'êtes pas là avant midi... si on ne m'a pas dit : surtout pas cet après-midi pour ne pas me couper, je ne coupe pas. Par contre, si vous n'avez pas appelé, moi, je reviens et je vous coupe ». Je mens, je n'ai pas le droit de faire ça, mais ça fonctionne pour que ce soit bien pour le client et bien pour*

⁷⁹² Entretien avec un conseiller solidarité aussi appui métier pour Limoges et basé à Tours.

⁷⁹³ Le médiateur de l'énergie a, à de nombreuses reprises, dénoncé les méthodes brutales des fournisseurs pour écarter de leur « base client » les clients en difficulté. Voir l'annexe 39.

⁷⁹⁴ Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2013.

*moi. Le client, je ne l'ai pas coupé, ce n'est pas mon intérêt. Donc, je suis obligé de trouver une alternative un peu féroce, mais qui fonctionne. Pas à chaque coup. Il y a un mec où je suis allé lundi, on va me dire : « Il faut le couper lui ». Quand je passe, s'il n'est pas là, je laisse un carton « dernier avis avant coupure ». Je relève mon compteur, j'ai fait mon boulot. Deux jours après, ils vont renvoyer quelqu'un. Ils vont envoyer les pitbulls.*⁷⁹⁵

Le « capital cool », qui sert à séduire le client, n'est pas qu'une mise en œuvre explicite de compétences implicites pour le bien des clients en situation d'impayés, il est aussi illustré par un certain brio. Il faut, aux yeux du client, de la vivacité et du « panache » dans la mise en œuvre mais aussi du tact dans l'art de la conversation. Agir avec « panache » découle, pour l'*Intermédiaire*, d'une apparente facilité d'action qui attire et fascine ; il y a de l'élégance et du style. Le « brio » ou le « panache » sont la caractérisation concrète de l'intelligence sociale et sont les attributs des *Intermédiaires* innovants dans leur « capital cool ». Le « capital cool » est, pour cet *Intermédiaire*, un moyen d'influencer les vies des autres dans sa quête de distinction face à la société globalisante. Via le « capital cool », les *Intermédiaires innovants* cherchent à s'assurer une image sociale positive en décalage avec de potentielles représentations, *a priori*, négatives du client envers d'autres *Intermédiaires* ne possédant pas ce capital.

Enquêteur : *À ton avis, pourquoi les gens finalement viennent ici à la boutique EDF et pas au téléphone ?*
Enquêté : *Après, il y a des personnes qui, soit parce qu'elles ont eu... une mauvaise expérience au téléphone, ou alors on a annoncé une attente de 10 minutes et qu'en fait ils ont attendu 20 minutes et la personne qu'ils ont eue au téléphone n'a pas compris la demande et c'était un peu plus compliqué à...ou dont le contenu n'était pas satisfaisant. Donc, mauvaise expérience au téléphone. Ou tout simplement, il y a des personnes elles aiment bien avoir le contact face à face. Ils disent : « On préfère avoir quelqu'un en face à face que par téléphone ». Et aussi, donner ses coordonnées bancaires par téléphone, il y en a, ils n'aiment pas trop. Donner le RIB en face à face, on le note, on leur redonne. Donc, voilà, c'est soit les personnes ont du mal à s'exprimer, donc ils viennent en boutique, soit les personnes, comme cette dame-là, ont des problèmes au téléphone, ça a duré trop longtemps, ou une mauvaise expérience au téléphone et ça n'a pas été fait correctement, ils viennent en face à face. Ou parce que le contenu et l'attitude du conseiller n'a été sur le registre apprécié par le client.*

Enquêteur : *...mauvaise expérience. Finalement, les gens se disent... la boutique ils sont plutôt contents ou ils restent sur leur impression ?*

Enquêté : *Après, tout dépend du souci, parce que si, tu veux, par exemple, toi, tu peux très bien avoir un problème avec EDF au niveau d'une facturation, je peux très bien t'expliquer d'où vient le problème et t'expliquer que si tu dois 400 euros, tu les dois parce que c'est ça, ça, ça. Si tu ne les dois pas, je te dirai. Mais si la personne elle ne veut pas l'entendre et qu'elle, elle reste fixée sur des choses : « Non, je ne les dois pas, je ne les dois pas, je ne les dois pas », qu'elle soit au téléphone ou qu'elle soit ici, au bout du compte elle ne sera pas plus satisfaite ici qu'au téléphone. Donc ça, ce sont des personnes qui ne veulent pas entendre la réalité des choses, de ce qu'il se passe. Cependant, on peut faire faire en sorte ici, en y mettant les bons mots, qu'ils finissent par comprendre. Après, il y a des personnes qui sont plus satisfaites plus ici qu'au téléphone, parce qu'au téléphone, parfois c'est plus difficile à se comprendre sur des problèmes de facture. Alors qu'ici, on peut s'asseoir, on s'installe à côté, on regarde : « Qu'est-ce qui ne vous convient pas ? ». On le fait avec tact et avec des propos mesurés, ça coûte cher...mais ça change tout.*⁷⁹⁶

Au final, le « capital cool » a autant d'impacts sur les autres *Intermédiaires* que sur les clients précaires. La diffusion de ses pratiques, implicites, sortant de l'ordinaire, est tout aussi importante en interne, vers les autres *Intermédiaires*, qu'en externe, vers les clients précaires.

⁷⁹⁵ Entretien avec un jeune agent terrain d'ERDF à Limoges.

⁷⁹⁶ Entretien avec un jeune conseiller boutique d'EDF à Limoges.

Des diffusions interne et externe, un ensemble de capitaux dont sont constitués des maîtres du « cool »

Dans ses diffusions internes et externes, le « capital cool » est à rapprocher de la théorie du capital culturel et, notamment, de l'*habitus* culturel⁷⁹⁷ de Pierre Bourdieu qui se construit sous les effets successifs des instances de socialisation. Ces mêmes effets aboutissent à l'obtention progressive de compétences extraordinaires mais aussi à une certaine aisance sociale dont le « brio » ou le « panache » sont des illustrations.⁷⁹⁸ La capacité à s'exprimer en public, décrite par Bourdieu comme « forme incorporée » du capital culturel, trouve de nombreuses caractérisations à travers les plus ou moins nombreuses tâches « hors des clous » réalisées par les *Intermédiaires*. Pourtant, force est de constater que tous les *Intermédiaires* ne possèdent pas le même « capital cool » et donc des chances identiques de progresser socialement en raison de cette différence de capital.

Enquêteur : *Durant l'entretien téléphonique, est-ce que vous les mettez en écoute, le client avec l'interlocuteur d'EDF ?*

Enquêté : *Oui, oui, oui, cela arrive quand même... D'ailleurs, les clients se disent parfois : « Tiens lui, il n'est pas sympa ! » il n'arrive pas à trouver une solution convenable. Après, c'est une question de personne, parce qu'on peut avoir affaire à quelqu'un qui est super sympa donc, ils font la remarque effectivement ou ils vont dire à l'inverse : « Punaise... » et cela se sent, parce que vraiment, suivant l'interlocuteur que l'on a, ce n'est vraiment pas du tout pareil...*

Enquêteur : *Ils ne sont pas « sympas »... ?*

Enquêté : *Globalement, cela se passe bien... Globalement, cela se passe bien. Après, il y a des fois où cela dure pas très longtemps, parce que je crois qu'il y a un temps donné en plus, ils ne peuvent pas dépasser..., mais il y a des fois, cela dure, parce qu'il faut tout reprendre dans le détail et la personne prend le temps, mais cela arrive que l'on y passe 20 minutes, 25 minutes. Donc, au départ, ils ne doivent pas dépasser quand même un certain temps mais bon, ça peut être différent. Je me demande si ce n'est pas 10 minutes ou un truc comme cela, je ne me rappelle plus. Il y en a un qui me l'a dit et j'étais surprise d'ailleurs...⁷⁹⁹*

De même, le « capital culturel » ne semble pas suffisant pour faire de l'innovation. Le « capital social » est un attribut qui semble, à ce titre, davantage l'apanage des *Intermédiaires innovants* que celui des *Intermédiaires inventeurs*, que ce soit en interne ou externe. Les relations et connaissances qu'ils arrivent à nouer sont très nombreuses dans les observations que nous avons pu faire.

Enquêteur : *Et à la fin d'un échange, est-ce que le client peut être satisfait, très insatisfait ?*

Enquêté : *Les deux. Je crois qu'il y a les deux. Mais ils sont satisfaits... Sans vouloir encore une fois faire je ne sais pas quoi, satisfaits par rapport à leur situation réelle, oui, mais parce qu'on a réussi à débloquent leur..., enfin, encore une fois, je ne dirais pas qu'il soit explicitement reconnaissant, il y a des gens qui nous remercient bien sûr, mais cela reste très... Mais je pense qu'ils sont satisfaits que l'on ait pu, grâce à nous, en tant que personne intermédiaire, réussir à faire s'entendre à EDF..., vous voyez ce que je veux dire ? Plus que de dire : « EDF mon sauveur ». Enfin, ils ont bien compris le rôle que nous, le lien que l'on*

⁷⁹⁷ Pierre Bourdieu, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, 1979.

⁷⁹⁸ On voit, ici comme avec d'autres éléments, que le « capital cool » va bien au-delà d'un simple « capital de sympathie ».

⁷⁹⁹ Entretien avec une assistante sociale de la ville de Limoges et basée dans une MDD urbaine.

faisait. Nos relations particulières, ils s'en servent en quelque sorte. Je crois vraiment que cela se tient, enfin, en tout cas, moi, je le vis comme cela.

Enquêteur : Ils comprennent bien le lien, vous faites un peu le rôle de passeur, de... ?

Enquêté : Oui, c'est nous le lien avec EDF et tous les autres... Oui, cela, ils l'ont très bien compris. Après, évidemment, selon les gens sur lesquels on tombe, ils sont capables effectivement de dire que cela s'est bien passé et qu'en gros, c'est bien, mais... Parce que j'insiste sur le fait qu'ils disent que c'est nous l'intermédiaire, parce que des fois, ils disent : « Moi, j'ai essayé, j'ai essayé, j'ai voulu et tout, mais cela n'a jamais marché, heureusement que vous étiez là pour... », et cela, c'est quand même trop fréquent j'ai envie de dire.

Enquêteur : Oui ?

Enquêté : Je pense... C'est un peu étrange, parce que je me dis et j'entends : « Purée, pourquoi eux, usagers, celui qui est en capacité de débloquent la situation, d'essayer de trouver des solutions, ne peuvent pas le faire en direct ». Je ne l'entendais pas trop, je ne dirais pas que je l'entends tout le temps, parce que ce serait une erreur de ma part de dire cela, mais de temps en temps, je l'entends. Cela arrive.⁸⁰⁰

Sur le registre du « capital économique », l'on pourrait penser que le « cool » ne coûte rien à l'individu qui le possède et que c'est une attitude neutre économiquement auprès des autres *Intermédiaires*, pour sa diffusion interne, et des clients, pour sa diffusion externe. Il n'en est rien. Les *Intermédiaires* « cool » le sont parfois bien plus s'ils font des gestes commerciaux⁸⁰¹ ou des chèques énergie aux clients dans le besoin.

Enquêteur : La relation avec les clients d'EDF en tant qu'assistante sociale ?

Enquêté : Il faut relier la relation que l'on a avec un client à son contexte, parce que les gens, ils viennent pour un truc précis, bien sûr, c'est l'énergie, bien sûr, c'est EDF, mais c'est surtout, et avant tout, l'énergie et surtout la merde dans laquelle ils sont et je viens, j'ai un objectif, c'est en gros...l'argent, enfin, il ne faut pas se leurrer non plus, je vais essayer de convaincre l'assistante sociale pour obtenir... On n'est pas dupes.

Enquêteur : L'argent ?

Enquêté : Oui et non... En tout cas, ils savent que c'est nous qui allons essayer de faire le maximum, on n'est pas dupes, je crois. Il y a des fois où moi, je vois les choses en disant : « Écoutez, là, ce n'est pas possible, on ne peut pas solliciter le FSL, il n'y a pas eu d'efforts. Il faut déjà que vous, vous preniez un engagement, enfin, que l'on voie ce que l'on peut faire et après, on voit ce que l'on peut imaginer à côté ». Mais leur objectif, il est clair... Déjà, c'est compliqué de venir pour certains en tout cas. Pour d'autres, non, parce que c'est une habitude presque, mais leur objectif..., enfin, nous, on est là pour contrôler tout cela, parce que c'est l'argent public, parce que ci, parce que... Donc, on brasse un petit peu tout le truc, mais obligé, parce que les gens, vous savez, c'est l'argent...et cela, c'est important de le repréciser, parce que des fois : « Écoute, moi, je suis coupé, il faut que tu m'aides, il faut que tu payes ! », non, ce n'est pas comme cela que cela marche. Il y a des clients qui réagissent comme cela, d'autres qui sont là pour exposer leur situation, ils ne savent pas comment ils vont l'expliquer, parce qu'ils ont honte de l'expliquer ou parce qu'ils sont incapables de l'expliquer comme la dame, parce qu'ils ont tellement de choses qui leur tombent dessus qu'ils ne savent pas où ils en sont. On a tous les cas de figure, mais en tout cas, il y a une chose qui est sûre, c'est que leur objectif, ce n'est pas ce qu'ils pensent..., enfin, ils n'ont pas vraiment d'idée sauf dans la relation qui va s'instaurer et qui va déboucher sur quelque chose de positif pour eux. C'est humain.⁸⁰²

Les *Intermédiaires* arrivent aussi à développer leur emprise sur les autres *Intermédiaires* en développant le « rituel du gâteau »⁸⁰³ ou en payant, par exemple, des boissons et leurs accompagnements à leurs autres collègues *Intermédiaires* en cas de vente ou de célébration d'événements festifs. « Ça c'est cool ! » disent leurs collègues.

⁸⁰⁰ Entretien avec une assistante sociale d'une MDD basée à Limoges.

⁸⁰¹ Cela a été largement traité dans notre chapitre 5. On parlait notamment des « gestes co' » des *Intermédiaires*.

⁸⁰² Entretien avec une assistante sociale de la ville de Limoges.

⁸⁰³ Voir l'encadré.

Le « capital économique » peut être, tout comme le capital social, un catalyseur de diffusion externe et interne du « capital cool ». Cela peut d'ailleurs, parfois, aboutir à des hiérarchies sociales entre les trois groupes d'*Intermédiaires*, les individus ayant les moyens de leur « coolitude » et ceux qui ne l'ont pas.

Le « rituel du gâteau »

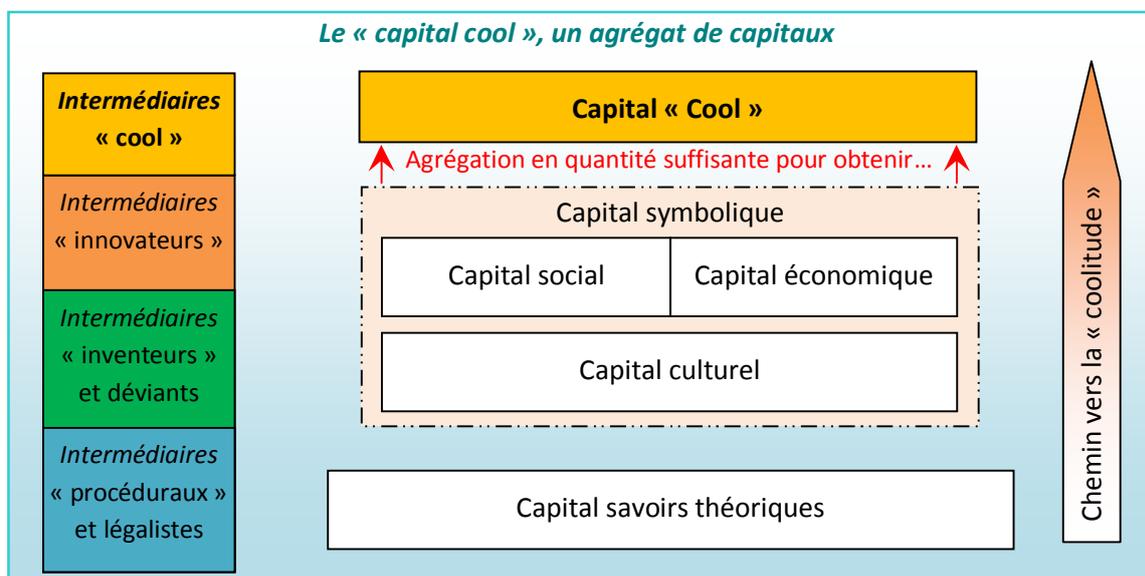
Un rituel constant, mais à la marge des pratiques purement professionnelles, entourait sur nos terrains l'environnement de travail des *Intermédiaires*. Dans la boutique, les centres d'appels, les CCAS ou les agences de rattachement des agents de terrain ERDF, certains individus en venaient comme naturellement à amener des gâteaux, fait-maison ou non, à leurs autres collègues *Intermédiaires*. Pour des soucis de régimes alimentaires, les gâteaux pouvaient être proposés en alternance avec de simples sucreries, c'est également plus commode pour répondre de manière polie aux clients. Il n'y avait pas de règles explicites mais il semblait qu'un certain nombre d'individus différents aimaient à développer cet usage dans leur environnement professionnel. Il fallait partager, et manger sous les regards approbateurs du collectif, des aliments sucrés sous peine de passer pour un récalcitrant marginal. La communauté des *Intermédiaires* aimaient cette initiative prise par certains d'entre eux. Elle semblait relier tous les membres du groupe. Pas de schisme chez les *Intermédiaires* tant que le rite collectif est initié et maintenu notamment par les *Intermédiaires cool*. Les idées ne manquent pas rendre les relations de travail et les interactions les plus agréables possibles en externe comme en interne. Les clients peuvent aussi, comme en boutique, avoir la chance de les goûter.

Enfin le « capital symbolique » n'est pas autre chose que le capital économique ou culturel lorsqu'il est connu et reconnu. Lorsqu'il est connu, selon les catégories de perception qu'il impose, « les rapports de force symbolique tendent à reproduire et à renforcer les rapports de force qui constituent la structure de l'espace social ». ⁸⁰⁴ Il s'agit, comme nous l'avons dit dans le chapitre 5, d'un capital « extra-économique » dans le sens où il apporte aux *Intermédiaires* qui en possèdent, des « ressources sociales additionnelles telles qu'une bonne réputation ou une légitimité ». Le capital « cool » est très similaire au « capital symbolique » au détail près qu'il est reconnu comme « à suivre » par les autres individus. L'*Intermédiaire cool* qui le possède, contrairement au seul « capital symbolique », a un pouvoir d'attraction et de mimétisme social. L'*Intermédiaire cool*, maître dans le *cool*, possède du « capital cool » ce qui lui confère le pouvoir de diffuser son soi. Il a, de fait, également la capacité d'être suivi par les autres acteurs externes et internes en matière de réputation. En effet, il fédère autour d'une réputation homogénéisée et cohérente d'une entreprise EDF encore clairement sociale par ses actions au quotidien, et ce, malgré les difficultés auxquelles il est réellement confronté.

Voici ci-après une représentation de la façon dont est constitué le « capital cool ». Il y a, tout d'abord, un « capital savoirs théoriques » qui forme le « tronc commun » à tous les cinq *Intermédiaires* dans leurs fonctions respectives. Ensuite, il y a tout un agrégat complémentaire de capitaux où le « capital culturel » constitue un socle, au moins pour passer d'un *Intermédiaire procédural* aux deux autres typologies d'*Intermédiaires inventeurs* et

⁸⁰⁴ Pierre Bourdieu, *Choses dites*, Minuit, 1987, p. 160.

innovateurs. Les autres capitaux, quand ils s'agrègent et se cumulent ensuite en quantité suffisante, peuvent aboutir à l'obtention du « capital cool » pour les *Intermédiaires innovants*, ce qui leur donne le statut symbolique ultime d'*Intermédiaires cool*.



Le « capital cool » de certains de nos *Intermédiaires* donne un pouvoir d'attractivité sur les individus en contact avec eux : les clients et les autres *Intermédiaires*. Nous allons à présent regarder en quoi cette désirabilité du « cool », tel un outil qui donne envie d'être suivi des autres en matière de réputation pour les *Intermédiaires innovants* et *cool*, est essentielle pour ré-harmoniser tout un ensemble de sous-réputations locales. Ces derniers individus agissent en effet en tant que moyens de diffusion autour d'une réputation qui serait, elle, unifiée.

Les Intermédiaires « cool », modérateurs de réputations

Sur les territoires, le « cool », pour les clients, est parfois, de l'aveu même des acteurs du terrain, de critiquer sans vergogne ni retenue l'entreprise à actionnariat majoritairement public et ses aspects sociaux et solidaires.⁸⁰⁵ Ces agents sont, à ce titre, régulièrement accusés de faire partie d'une caste de privilégiés dans une entreprise régulièrement jugée par les clients. Aussi, dans leurs interactions avec les *Intermédiaires*, ces mêmes clients peuvent en dresser un portrait en décalage avec comment elle souhaite être perçue : « peu innovante »,⁸⁰⁶ « nucléariste »,⁸⁰⁷ et, surtout, comme ayant une posture ambiguë et paradoxale entre des objectifs de profitabilité caractérisés et des volontés, revendiquées mais pas toujours explicites, de faire du social.

⁸⁰⁵ Ceci se fonde sur nos observations lors des interactions entre des *Intermédiaires* et des clients.

⁸⁰⁶ De nombreux supports sont envoyés par courrier aux clients pour lutter contre cette image. Vous trouverez en annexe 40 un support Newsletter d'EDF Pulse reçu début 2016 dans la boîte aux lettres du rédacteur de cette thèse.

⁸⁰⁷ Voir l'annexe 41. Cette remarque est davantage présente dans les réseaux sociaux et médiatiques, on reproche notamment à EDF une convention qui la lie avec l'Éducation nationale depuis le 30 avril 2002 en annexe 42. www.reporterre.net/EDF-distille-la-propagande-nucleaire-dans-les-lycees-avec-le-feu-vert-de-l

Quand le client trouve « cool de taper un peu sur la bête », ⁸⁰⁸ les *Intermédiaires cool* et *innovants* sont dans la lutte volontaire, mais aussi involontaire, contre ces messages même s'ils ne sont pas eux-mêmes, ou leur structure, directement attaqués. Ils modifient le fait « cool » pour les clients, dans le sens où l'entreprise n'a plus à devenir le souffre-douleur du fait de frustrations sociales, en faisant simplement un travail réel fondamentalement social. EDF devient un allié et elle n'est plus un ennemi à abattre. Ils sont vraiment « cool » aux yeux des clients car ils les aident vraiment dans leurs difficultés. Le « non-cool » de la structure EDF et qui fait face à une critique non-constructive permanente est alors substitué, au regard des clients, par la « coolitude » des acteurs *Intermédiaires*. Ils modèrent la critique que les clients peuvent formuler sur EDF aux yeux des autres clients car le « cool » est une attitude bien plus puissante dans les faits et les actions que les individus du territoire peu avertis dans leurs discours de « bons mots » critiques. Les exemples que nous avons rencontrés et qui illustrent ce propos ont été nombreux sur les cinq terrains d'étude, voire sur ceux qui sont annexes. Ils nous ont d'ailleurs amenés à réfléchir sur ce thème de la réputation. En plus des éléments du début de ce chapitre montrant les luttes que pouvaient mener les *Intermédiaires innovants* et *cool* contre les contradictions et le paradoxe central entre profitabilité et solidarité, nous proposons deux instantanés de lutte réputationnelle sur les terrains, l'un de nature volontaire, l'autre de nature involontaire.

L'utilisation volontaire et consciente, par les *Intermédiaires*, de leur posture au centre du maillage territorial, voire de leur côté « cool », provient d'une demande organisationnelle et stratégique en vue d'orienter et d'harmoniser la multitude de réputations d'EDF sur les territoires. Le calcul rationnel est ici principalement réalisé par une entité ayant un lien formel d'autorité sur les *Intermédiaires*. Le contenu des messages peut être orienté par cette autorité vers ce qu'elle souhaite mettre en avant. À titre d'exemple, les *Intermédiaires*, notamment en boutiques, n'avaient cessé de communiquer sur le caractère « innovant » de la marque EDF auprès des clients. Cette orientation des champs lexicaux n'était pas innée mais provenait directement des directives imposées par la direction commerciale du groupe EDF. Délibérément, les mots prononcés par les *Intermédiaires* de la boutique étaient peu en lien avec les sujets de préoccupation des clients venus en boutique pour trouver une solution à leur problème. Le « Savez-vous qu'EDF a mis en place des solutions innovantes en matière de consommation d'énergie ? » n'a eu que peu d'emprise sur le contenu du dialogue orienté par une demande bien plus matérielle et concrète du client particulier. Quand ils sont volontairement et directement ancrés sur EDF, les messages réputationnels semblent moins

⁸⁰⁸ Entretien avec un conseiller clientèle « optimum » sur le centre d'appels de Limoges.

sincères et peuvent sonner « faux » puisque les contradictions réelles aux yeux des clients ne trouvent pas, dans les faits, de solution. Pire, les fondements des discours, qui peuvent rendre légitime ce travail réputationnel d'harmonisation des réputations locales autour d'une image souhaitée, semblent illégitimes du fait d'un décalage entre les « dire » et les « faire ».

Enquêteur : *La vision collective chez EDF ?*

Enquêté : *Disons que je ne me vois pas en tant qu'individu. Pour moi, quand je travaille, je suis EDF, mais une fois passée la porte du CRC, je suis moi, ce n'est pas le souci, mais quand j'ai le client au téléphone et tout cela, c'est l'image de l'entreprise, ce n'est pas moi. Moi, il ne me verra jamais, mais c'est vraiment toute l'entreprise que je porte mes actions, mais nous, les conseillers clients, on est la vitrine de l'entreprise malgré tout. C'est là où il ne faut pas que l'on se rate.*

Enquêteur : *Et l'image d'EDF, c'est quelque chose qui te... ?*

Enquêté : *Malgré tout, je suis conscient que les engagements que l'on vient de prendre là, en début d'année 2013, la volonté de se réafficher au travers de pubs et tout cela, le groupe EDF et l'image du groupe EDF et d'EDF en tant que fournisseur d'énergie s'est dégradée énormément. On ne peut pas le nier. On ne peut pas le nier, on est passés de l'entreprise préférée des Français à, je crois, dixième dans le classement.*

Enquêteur : *Oui ce classement...*

Enquêté : *On a perdu..., je sais qu'avant justement les engagements, ceux que je porte, on avait perdu énormément au niveau de notre image, parce qu'en soi, quand on fait les enquêtes de satisfaction auprès de nos clients, globalement, nos clients sont satisfaits voire même très satisfaits de nous. Mais pour autant, ils n'en ont pas la perception et c'est justement ce travail d'image qui est à refaire. Et malgré tout, nous, à notre niveau, on en porte une bonne partie. Après, c'est encore une fois toute une philosophie derrière.⁸⁰⁹*

La légitimité ici testée par les clients est d'abord celle de l'organisation EDF avant d'être celle des individus *Intermédiaires* qui sont, qui plus est, moins engagés dans la relation. Or, les piliers de la légitimité de l'entreprise EDF sont ébranlés, nous le verrons dans le sous-chapitre suivant, et font perdre du crédit aux *Intermédiaires procéduraux* particulièrement émetteurs de ce genre de messages. L'aspect volontaire de diffusion de messages en vue d'harmoniser la multitude de réputations d'EDF sur les territoires n'est pas puissant dans cette typologie de modération. Peu d'*Intermédiaires cool* ou *innovants* sont présents sur ce registre car ils ne sont pas convaincus eux-mêmes du fait que cette démarche est profitable au client, l'intensité du « cool » dans le message unifiant autour de l'image souhaitée est ici faible. La modération des réputations est imperceptible.

Le fait que le message « cool » émis par les *Intermédiaires* se semble pas calculé confère aux propos tenus une intensité bien supérieure. La « coolitude » a ceci de particulier que l'on cherche à la suivre parce qu'elle est jugée sincère et positive. Les *Intermédiaires cool* et *innovants* ont observé ce phénomène et ils le rapportent lors des entretiens. Les messages transmis par les *Intermédiaires* ont un caractère attractif pour le client car ils sont considérés comme cohérents puisqu'ils répondent aux contradictions relevées par celui-ci. Les « actions correctives » menées dans des problématiques réelles pour les clients par les *Intermédiaires* « innovants » et « cool » sont perçues comme légitimes. Ces derniers redistribuent de la bonne

⁸⁰⁹ Entretien avec un jeune conseiller réclamation à Limoges.

réputation en direction de l'entité EDF, par transmissivité réputationnelle, à partir de leurs actions individuelles ; en effet, ils en sont des représentants perçus comme « de qualité » car cohérents « dans le verbe » et dans les actes.

***Enquêté :** J'essaie de passer cette barrière de l'écran et entre autres, que j'essaie d'aller toucher un peu dans le langage du client pour voir comment est-ce que lui va vouloir se comporter pour essayer de me mettre vraiment face à lui et non pas face à un écran et face à une fiche client. D'ailleurs, une fois, c'est sorti tout bêtement au téléphone, le client m'a dit : « Vous voulez mon numéro client ? », « Non, monsieur, vous n'êtes pas un numéro, vous me donnez votre nom ! ». Et je sais que cela l'a peut-être un petit peu choqué ou un petit peu pris de court, mais oui, j'essaie de les traiter en tant que personnes et non pas en tant que numéro. Et je pense que ne serait-ce que dans leur façon d'être quand on prend les appels quand on est en appels entrants, ils sont vraiment positionnés comme cela, maintenant, ils se considèrent quand ils nous appellent comme des numéros et je pense qu'il est temps de rafraîchir cette image-là, parce qu'il ne faut pas qu'elle reste. Mais ce n'est pas la volonté profonde du groupe...⁸¹⁰*

Plus que leur capital symbolique incluant des données de bonnes réputations sur eux-mêmes, les *Intermédiaires* sont aussi capables de parler à la clientèle et d'être entendus d'elle, à travers des messages qui sont volontairement orientés par EDF. La « coolitude », attitude fondée sur un « art de l'action », a un double impact positif sur la réputation sociale d'EDF sur les territoires : les messages involontaires d'abord, très puissants, et éventuellement les messages volontaires qui proviennent plutôt d'EDF que les *Intermédiaires innovants* et *cool*. Ils porteront tous deux à condition qu'il n'y ait pas de paradoxe entre les « dire » et les « faire ».

***Enquêteur :** Et les gens dans le paiement de leur facture ? Ils ne peuvent pas toujours...*

***Enquêté :** C'est difficile, parce que les gens..., c'est pareil, ceux qui ont des grosses difficultés, on le sait, on le voit, ils n'ont pas spécialement de chéquiers non plus.*

Ils sont souvent interdits bancaires ou autres, on leur a retiré les chéquiers donc, on essaye de s'arranger à ce qu'ils aillent..., quand on rencontre les clients, j'essaie aussi de leur dire, d'abord, la première chose, c'est de contacter leur fournisseur pour essayer de trouver la réponse et deuxièmement, s'ils ne veulent pas contacter leur fournisseur, cela, c'est un autre truc, de faire un petit dépôt, faire un petit mandat cash, d'aller à La Poste et de faire un mandat, parce qu'il faut toujours faire un signe. Moi, c'est ce que je leur conseille. Maintenant, il y en a qui se foutent un peu de nous. Moi, je le fais comme cela, mais on essaye de leur donner des conseils pour que cela aille le mieux possible et puis, ils ne nous écoutent pas derrière. « Oui, oui, je vais le faire » et puis, on se rend compte que le soir, ils n'ont rien fait et le lendemain, ils n'ont rien fait. Après, nous, c'est plus difficile, mais cela l'est un peu moins, parce que moi, quand je retourne chez le client, je dis : « La première fois, vous m'avez eu, la deuxième fois, vous m'avez eu, mais la troisième fois, je ne peux pas moi. Là, je ne peux plus, je n'ai plus le droit en fin de compte de prendre... », parce qu'après, moi, quand je rentre au bureau, j'ai des comptes à rendre donc, on a quand même entre guillemets, je n'aime pas ce mot, mais on a des objectifs à atteindre. Donc, nous, il faut que l'on rentre le soir..., on a une obligation de résultat le soir donc, il faut que quand on rentre, le boulot soit fait. Alors, on s'arrange des fois, pour certains, comme je disais tout à l'heure, pour certains, que cela se passe le mieux possible, mais pas pour tout le monde.⁸¹¹

L'exemple que nous pouvons donner, et qui complètera les exemples de contradictions que nous avons pris dans nos cinq terrains, prend place dans le lieu où nous avons pu, pour la première fois, nous apercevoir de la force de conviction que possèdent les *Intermédiaires cool* et *innovants*. Cette force résidait dans le rapport qui existait entre les conseillers solidarité et les correspondants solidarité et une clientèle démunie. Le lieu d'observation était alors les « Restos du cœur », en 2013, et tandis que les *Intermédiaires* du pôle solidarité aidaient à la distribution

⁸¹⁰ Entretien avec un jeune conseiller réclamation à Limoges. (Court extrait d'un *verbatim* déjà cité dans la partie 6.2)

⁸¹¹ Entretien avec un agent de terrain expérimenté d'ERDF à Limoges.

de paniers-repas, un client précaire était venu affirmer que Direct Énergie, concurrent direct d'EDF, « était meilleur qu'EDF car moins cher, sans problème et mieux ». Les bénévoles des « Restos du cœur » ont alors répondu de concert et, sous la bienveillance des *Intermédiaires* en lien direct avec EDF et devant les autres individus venus chercher leurs colis alimentaires, ils ont expliqué que ce n'était point le cas, qu'EDF accompagnait et comprenait bien mieux les souffrances des pauvres, et qu'à ce titre, les prix pratiqués étaient sans surprise et l'attitude bienveillante envers les démunis. Les autres clients précaires du territoire eurent ainsi, dans une agora publique, une re-transmission d'une réputation unifiée et plutôt valorisante d'EDF par les actions réelles mais indirectes des *Intermédiaires*. La légitimation d'EDF se confirmait d'ailleurs du fait même de leur présence et de leurs actes empathiques, plus crédibles que de simples messages formalisés et orientés en boutique EDF autour, par exemple, de l'innovation dont est prétendument capable EDF. Le message involontaire, qu'il vienne d'une communication verbale ou non-verbale, est celui qui fonctionne le mieux sur les territoires car il semble sincère. Les piliers de la légitimité du discours, fondamentaux pour unifier les réputations autour d'EDF et les réorienter, reposent d'abord sur le « capital cool » des *Intermédiaires innovants* et *cool* toujours investis pour leur cause, puis, dans une moindre mesure, sur les piliers de légitimité de l'organisation EDF. Leur discours est légitime en toute circonstance tant qu'ils lèvent le paradoxe entre profitabilité et solidarité. Les messages des *Intermédiaires cool* et *innovants* ne suscitent pas la méfiance car ils ne paraissent pas contenir de liens avec une relation reposant sur une autorité et ne semblent pas soumis à un contrôle dans leur contenu. De ce fait, ces messages sont les plus puissants et ils se diffusent dans une finalité visant la modération de la réputation dans laquelle les individus en contact croient davantage. Cet effet de modération des réputations discordantes est accentué par le fait que beaucoup d'*Intermédiaires cool* ou *innovants*, grâce à leurs nombreux capitaux et l'influence qui en découle, multiplient les messages visant à satisfaire les clients précaires. Cet effet s'ajoute à ce que nous avons avancé dans notre premier chapitre : plus le capital social d'un individu est important, plus il assure la pérennité des bonnes ou mauvaises réputations (Burt, 2008). C'est la durabilité de l'harmonisation locale des réputations. L'intensité du « cool » doit être idéalement maximale pour que le message soit unifié en termes de réputations. Même si cette intensité peut varier entre nos cinq *Intermédiaires*, on peut dire, à travers nos observations, que l'intensité du « cool » dans leur message unifiant autour de l'image souhaitée est souvent forte. Au final, la modération des réputations locales est puissante et elle peut donc aboutir, sous les actions des *Intermédiaires innovateurs* et *cool*, à une réputation contrôlée involontairement mais clairement régulée sur les territoires. Grâce aux actions sociales

implicites mais non-reconnues, l'image voulue par EDF peut se rapprocher d'une image perçue.

Enquêteur : Les interventions de coupure sont systématiquement...difficiles ?

Enquêtée : S'il y a des dossiers très difficiles, on fait en sorte de mettre des alerteurs pour que ça ne soit pas programmé dans les tournées. Il faut qu'il y ait l'œil de l'agent, enfin aussi de nous pour pouvoir dire : « On va mettre telle procédure plutôt que telle autre ».

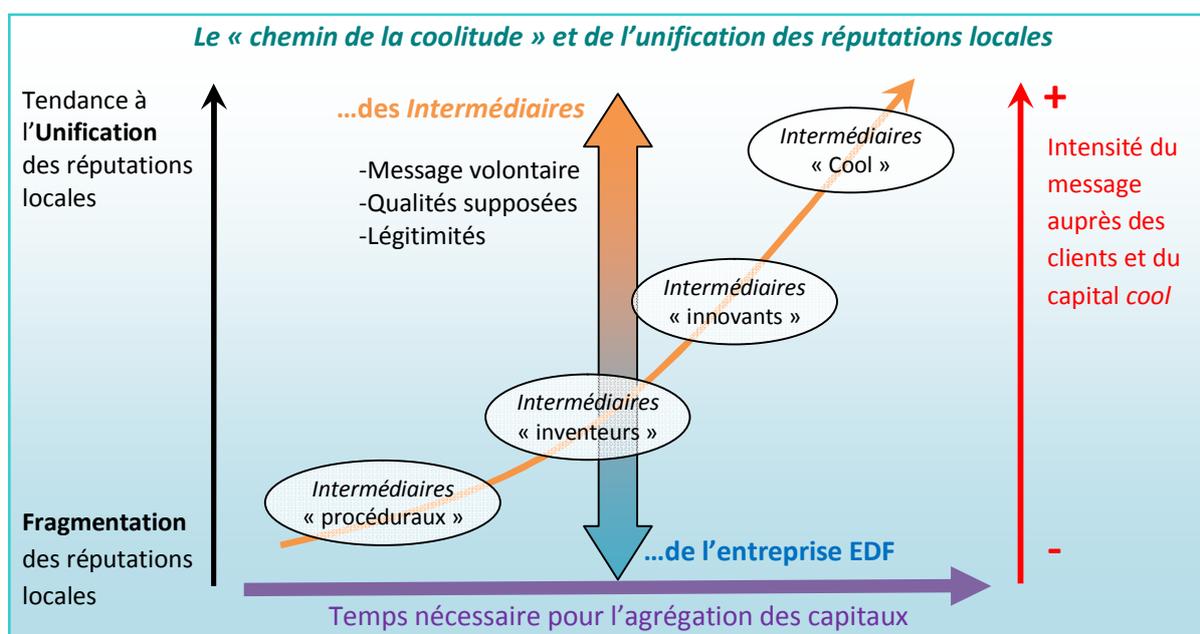
Enquêté : Oui, elle se combine à la vigilance du chef d'agence. Il est très vigilant.

Enquêtée : Parce qu'en fait, il est le relais aussi du directeur qui fait que le directeur régional aussi, le directeur de la DIR ici, de la DR, qui fait qu'ils sont très sensibles à ça. Il faut voir les municipalités aussi, tu vas avoir des relations avec les maires par rapport à ça sur des dossiers sensibles.

Enquêté : Donc, ça veut dire que quand on va sur le terrain, il faut remarquer quand même que plus le technicien va être courtois, avec de l'empathie, avoir de l'écoute, avoir même une relation... voilà, mieux ça va se passer que si le technicien est plutôt un peu, comment dire...sûr de ses procédures et de son bon droit ?

Enquêtée : Oui, il ne faut pas venir en étant sûr de soi. Il ne faut pas y aller en détenant la vérité. Il ne faut pas y aller en disant : « Moi, je. Je fais, j'exige ». Il faut y aller avec une certaine...

Enquêté : Il faut plutôt aller vers le dialogue, aussi de la négociation. Là, on sent que dès que le technicien commence à dialoguer avec le client et commence à chercher à comprendre sa situation, ça va mieux.⁸¹²



Dans le schéma ci-dessus, la « courbe orange » est le chemin processuel de la « coolitude » qui mène à une régulation des réputations d'un territoire. D'allure exponentielle et par le biais des individus *Intermédiaires*, elle suit alors le processus de propagation du discours, des attitudes et des pratiques dans une population donnée.⁸¹³ Elle suit la courbe de diffusion sociale décrite par Tarde dans ses Lois de l'imitation.⁸¹⁴ Cette trajectoire n'est possible que parce que le « capital cool », agrégat en quantité suffisante de capitaux (social, culturel, économique et surtout symbolique) assure le passage de chaque *Intermédiaire* dans un idéal-type (*procéduraux, inventeurs, innovateurs, cool*). Ce dernier se fonde sur des pratiques réelles

⁸¹² Entretien avec deux agents d'EDF : le directeur adjoint et son assistante en charge de la solidarité sur le territoire.

⁸¹³ Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 2006, pp. 180-186.

⁸¹⁴ Gabriel Tarde, *Les lois de l'imitation. Étude sociologique*, Slatkine Reprints, 1979.

considérées comme « cool » qui jouent sur une alliance subtile entre l'inventivité et le détachement envers l'autorité, la créativité et le mimétisme ainsi que sur la transmissivité de pratiques attractives.

Le « capital cool » est donc un outil pour les *Intermédiaires* qui en sont dotés et il donne envie aux autres de suivre ces derniers en matière de réputation. « Si cet individu *Intermédiaire* est aussi “cool”, c'est que l'entreprise l'est probablement et cela me convient » peuvent penser les clients. Il amène aussi à une satisfaction des clients particuliers et plus spécifiquement de la sous-catégorie des précaires et à de bons jugements envers l'entreprise EDF. Sur les territoires, cette dernière est davantage légitimée par les actions et les traitements de certains *Intermédiaires*, toujours spécifiques et ô combien attentifs. L'*innovateur* et le *cool* modèrent et régulent donc les opinions et les réputations locales, directement ou indirectement, comme le ferait un modérateur sur un forum en ligne, afin que l'ensemble du territoire reste courtois envers l'énergéticien et surtout que cela n'affecte pas sa réputation ni, indirectement, celle d'EDF. La « réputation majoritaire »⁸¹⁵ d'un territoire est ainsi sous le contrôle d'individus qui ne sont pas explicitement reconnus sur ce registre par leurs organisations. Leur travail est, en revanche, reconnu des clients précaires ainsi que tout autre client particulier ayant des contacts avec ces *Intermédiaires*. C'est donc dans leurs compétences non-objectivables et le « cool » qui les caractérise, que les *Intermédiaires* cachent tout l'enjeu majeur d'EDF, issu du capital immatériel le plus précieux d'EDF, sa réputation.

Comme notre seconde hypothèse souhaitait le vérifier, la réputation locale est bien un ensemble de sous-réputations reconstituées puis agrégées autour d'une réputation dominante et majoritaire sous les actions des individus « cool ». Heureusement pour EDF et pour eux, nous n'avons pas pu observer d'effet paradoxal du « cool », un effet issu d'un processus de récupération par l'entreprise des pratiques et des attitudes « cool ». La culture locale de l'entreprise historique s'enrichit des créations et des ressorts imaginés dans le travail réel par des groupes concomitamment dominés. Toutefois, on ne peut nier qu'elle peut être tentée de rendre ces innovations plus explicites qu'elles ne l'étaient de prime abord. Une dérive utilitariste par EDF de leurs pratiques « à la marge » impliquerait alors une neutralisation du rôle émancipateur du « cool » pour ces *Intermédiaires*. De même, le processus unificateur de réputations par le chemin de la « coolitude » serait alors amoindri.

⁸¹⁵ La réputation restant par nature éclatée, même sur un seul territoire, l'unification ne peut jamais totalement se produire. Cependant, une homogénéisation des réputations reste possible, nous parlons ici d'une « réputation majoritaire » sur un territoire.

5. Du « chemin de la distension » au « chemin de la coolitude », une histoire de légitimités et de positionnement organisationnel des Intermédiaires

Le « capital cool » semble un outil efficace pour créer du collectif autour de la production d'une réputation harmonisée et unique. De même, nous avons vu dans le cinquième chapitre, que le « collectif étendu » permettait lui aussi, aux *Intermédiaires* et à EDF, d'avoir une emprise générale sur la réputation. Pourtant, sur les territoires et aussi à un niveau plus global, un certain nombre de faits montrent que la fédération d'individus autour de l'agrégation d'une réputation se trouve fragilisée pour deux raisons : certains privilégient leur individualité plutôt que de faire reposer leurs actions sur le collectif et, par ailleurs, les légitimités, en fondant un socle stabilisateur de réputation, sont ainsi en train de s'effriter.

Une réputation d'entreprise et des réputations d'Intermédiaires

Comme nous l'avons vu dans le sous-chapitre précédent, les réputations de l'entreprise et celles des *Intermédiaires* sont souvent intriquées. La transmissivité de la réputation de l'un déteint sur l'autre et inversement. Les *Intermédiaires* en sont d'ailleurs totalement conscients :

Enquêteur : *Vous avez moins de temps pour dialoguer avec les clients ? Tout est chronométré ?*

Enquêté : *Oui, mais quand même, moi, je n'ai pas envie que l'on remette la faute sur la personne qui se déplace, le technicien. Il y a une entreprise qui a dit : « Il faut augmenter les charges de travail, il faut augmenter la productivité », elle est peut-être aussi un peu responsable... Le relationnel avec les clients, je veux bien que l'on fasse de la relation car je sais que c'est important pour l'image de l'entreprise que je porte, mais il y a un moment, pour la faire, il faut qu'il y ait la possibilité de le faire. Parfois, je vais prendre un peu de temps, mais c'est vrai que des fois, après, sur d'autres trucs, on est obligés de courir. Moi, je prends le temps quand je ne peux pas faire un truc, d'expliquer au client tout ce qu'on peut proposer, tout ce qu'il peut demander, mais cela ne fait pas partie entre guillemets de mes attributions. C'est là que la relation se forme, mais c'est peut-être..., je ne sais pas si c'est la faute des agents, je ne pense pas, moi, mais. Il y a une incompréhension, parce que pour les clients, c'est vrai que je ne suis pas là pour critiquer les collègues, mais quand on prend pour un plateau téléphonique, qui n'a jamais touché du doigt la technique, c'est difficile de traduire la demande du client, la mettre en termes techniques, c'est très difficile pour eux. Donc, nous, on arrive à expliquer au client, on traduit. Nous, on va peut-être aussi répondre à côté de ce qu'il recherche aussi. En fin de compte, la chaîne est un peu tronquée, parce que c'est nous à la fin qui ne pouvons pas faire l'intervention et en fin de compte, c'est la dernière image que l'on laisse nous. On laisse l'image, le mec, il n'a pas voulu le faire ou il n'a pas pu le faire, c'est souvent « il n'a pas voulu le faire » et en fin de compte, ce n'est pas de notre faute, c'est qu'on nous a demandé une intervention que l'on ne peut pas faire.*

Enquêteur : *La dernière image, c'est cela... ?*

Enquêté : *La dernière image du gars qui ne veut pas le faire. Cela arrive souvent cela maintenant.*⁸¹⁶

Il y a un enchevêtrement entre les réputations des individus *Intermédiaires* et celles de l'entreprise avec laquelle ils sont en contact direct pour réaliser leur travail à destination des clients particuliers, précaires, sur la durée ou de manière ponctuelle. Tout cela nécessite cependant des légitimités fortes. Soit ces légitimités proviennent de ressources personnelles des acteurs, comme le « capital cool » que possèdent les *Intermédiaires cool* ou *innovants*, soit

⁸¹⁶ Entretien avec un agent de terrain expérimenté d'ERDF à Limoges.

elles découlent de piliers de la légitimité de l'entreprise EDF comme c'est le cas pour les *Intermédiaires procéduraux*.

Les piliers de légitimité de l'entreprise EDF sont utiles aux deux sous-catégories d'*Intermédiaires procéduraux* que nous allons maintenant introduire : le « consciencieux » et l'« acteur d'ailleurs ».⁸¹⁷ Les premiers acteurs ont des ressorts principalement individuels dans l'exécution des tâches même s'ils pensent, de leur côté, parfaitement œuvrer pour le bien collectif. Le paradoxe profond des *Intermédiaires procéduraux* est que c'est parce qu'ils ne prennent pas de liberté et qu'ils veulent juste bien faire leur travail et appliquer les procédures qu'ils le font mal en matière de réputation. Les « consciencieux » sont inconscients des effets désastreux de leurs actions sur le capital immatériel et si précieux de la réputation.

Enquêteur : Pour effectuer une coupure, vous faites une différence entre le particulier et le professionnel ?

Enquêté : Moi perso, je ne coupe pas un professionnel. Je ne vais pas couper le boucher. Imagine, je vais couper le boucher, sa viande, il en fait quoi ? Il jette tout à la poubelle ? Tu ne vas pas aller couper un boulanger. Ce n'est pas dans mon... Il y a les ouvriers aussi. Mais tu imagines, tu coupes le professionnel, c'est toute une chaîne derrière qui s'effondre. C'est le château de cartes. Et ça, c'est le technicien qui en prend la responsabilité. Moi je m'arrange.

Enquêteur : Vous vous arrangez ?

Enquêté : Dans les autres agences ERDF, c'est quelque chose qui est... on ne le dit pas, mais on fait comme ça, ou c'est parce que... mais je ne suis pas le seule à faire comme cela, il y en a d'autres aussi qui agissent de la même manière que moi. Par contre, il y en a deux-trois, ce sont des « pitbulls ». Tu vois ce que c'est un « pitbull » ?

Enquêteur : euh...

Enquêté : Il arrive, il fait « craout », « craout », « craout » avec un : « Paye ta facture. Au revoir ». Il remet le fusible dans la poche : « Au revoir monsieur ». C'est un pitbull, mais il dit au revoir. Il arrive, une tête de con. Oui, ce sont les trois collègues du système, ils n'en ont rien à foutre. « J'ai ma viande, ça va tout pourrir ». Rien à foutre. Alors eux, ils ont encore plus de technique que nous pour les coupures. C'est confortable pour eux, pas de recul, ils vivent pour couper. C'est une raison d'être : « Je coupe, je coupe, je coupe, je coupe, je coupe ». ⁸¹⁸

L'application consciencieuse, par ces acteurs, dans leurs actions, des modes opératoires prescrits par l'organisation peuvent avoir des conséquences parfois fâcheuses sur leurs réputations individuelles tout comme pour l'entreprise qu'ils représentent aux yeux des clients. Pourtant, tous les *Intermédiaires procéduraux* ne choisissent pas la même orientation dans l'application minutieuse des tâches. L'« acteur d'ailleurs » n'est pas dans la prise de risque, il reste dans la stricte application des recommandations de la hiérarchie. Pourtant, il n'est pas vraiment engagé dans les relations avec ses collègues *Intermédiaires* et il ne se sent pas pleinement à l'aise dans sa fonction. Les *Intermédiaires procéduraux*, d'ailleurs, n'ont un engagement ni auprès de leur structure de rattachement ni auprès des clients démunis. Le collectif prescrit par l'organigramme n'a pas valeur de réel. Comme dans le cas de l'identité du « retrait » décrite par Renaud Sainsaulieu, cet *Intermédiaire* est présent tout en étant absent de

⁸¹⁷ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, Presse Science Po, 1997.

⁸¹⁸ Entretien avec un jeune agent de terrain ERDF à Limoges.

l'entreprise.⁸¹⁹ Cet individu est clairement plus « cosmopolite » qu'« autochtone »⁸²⁰ et il existe plus dans la société que dans la communauté au contact des *Intermédiaires cool* exerçant tout leur leadership et leur aura auprès des autres. L'« acteur d'ailleurs » n'existe pas dans la communauté car il a des difficultés à se fondre aux autres. Son décalage identitaire est un non-choix.

Enquêteur : *La politique de solidarité ?*

Enquêté : *La politique, on ne la discute pas. La politique, vous l'appliquez, c'est ce que l'on vous dit. Et pourtant, cela fait maintenant six, sept ans, mais les gens sont toujours perdus, ils ne savent plus où ils en sont avec tout cela, ils sont encore un peu perdus. Le client dit : « Oui, mais je voudrais savoir comment je fais pour... ? ». Je leur réponds : « Vous n'avez qu'un seul truc à faire, c'est prendre votre téléphone et téléphoner à votre fournisseur ». Alors que les clients voudraient que l'on revienne en arrière, moi je dis que, c'est plus pareil, il y a quelques années on travaillait différemment. Tout est différent maintenant, mais les dirigeants se sont je crois rendu compte que nous nous sommes éloignés de nos clients. Et là, on revient en arrière. Mais la marche arrière est difficile. Moi, je leur ai dit, vous avez bourré le crâne et bourré le mou pendant des années là à dire : « Il ne faut faire que ce que l'on vous demande, la procédure, tout ce que l'on vous demande de faire », maintenant, vous nous demandez de revenir en arrière alors que pendant des années, on a su s'adapter à la demande du client et avec le client, on a su s'adapter nous les anciens. On nous a demandé après de ne plus s'adapter et maintenant, on nous redemande... Pour nous les vieux, c'est très difficile. Pour les jeunes, moins, parce qu'ils n'ont eu qu'une forme de travailler la procédure, que nous, on l'a déjà fait dans un sens, on va reprendre..., donc, c'est un peu... Et puis, je commence..., pas à vieillir, mais j'ai 25 ans de métier là, la clientèle, je l'ai vu évoluer... Tout a changé... On n'est plus pareils, même entre nous, de solidarité, tout cela, les techniciens...*

Enquêteur : *Ça change ?*

Enquêté : *Il y a moins... Chacun fait son petit boulot....*⁸²¹

L'intégration de ces acteurs dans la sphère organisationnelle a, de fait, beaucoup de mal à se réaliser. Ils ne peuvent jouer sur le collectif pour se défendre et aussi défendre l'honneur et la réputation d'EDF d'autant plus qu'ils n'y attachent pas vraiment d'importance. Ils restent alors sur les procédures par défaut, sans prise de risques et par instinct de protection.

De fait, les réputations des *Intermédiaires procéduraux*, qu'ils soient « consciencieux » ou « d'ailleurs », restent, dans l'ensemble, éclatées comme une multitude d'atomes incontrôlables. Si cela ne revêt pas une importance perçue comme capitale pour ces acteurs, en dehors du fait qu'ils ont plus de difficultés à se sortir de situations périlleuses, ces *Intermédiaires* ne sont pas aussi doués que les autres *Intermédiaires* pour jouer les « équilibristes ». Dans une possible transposition de la réputation à l'échelle d'un univers, en prenant pour science de référence l'astronomie, nous dirions que, dans l'univers de la réputation, sous les impulsions atomistiques des actions des « procéduraux », la réputation ne peut s'unifier et suit le « chemin de la distension ».⁸²² Dans un processus de distension qui ferait perdre tout contact de la réputation avec les actions réelles d'individus investis dans leurs relations professionnelles, la réputation d'EDF, sous l'effet d'une tension en divers sens, vire à la cacophonie. L'univers de

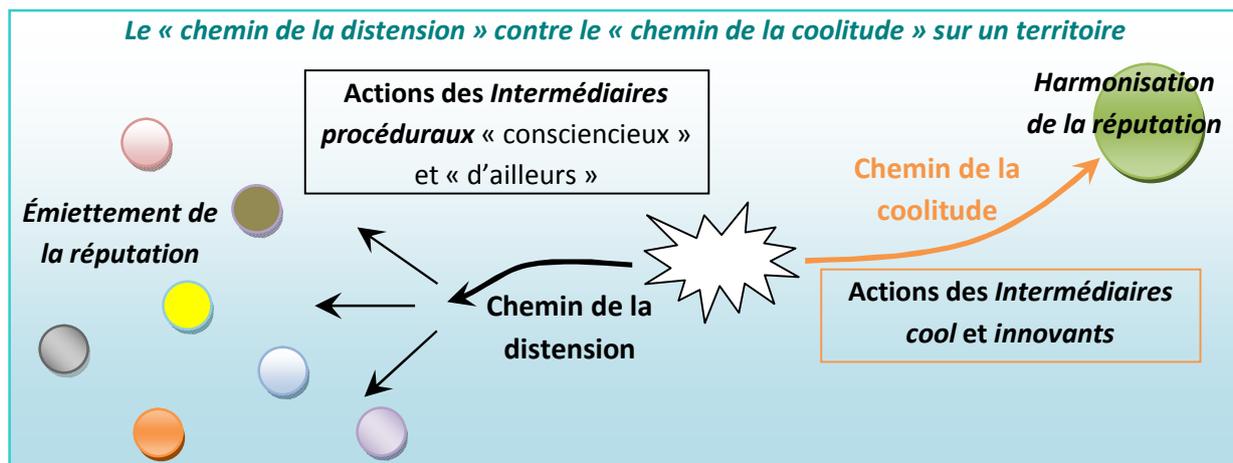
⁸¹⁹ Norbert Alter et Jean-Louis Laville, « La construction des identités au travail », *revue Sciences Humaines*, n° 149, Mai 2004.

⁸²⁰ Émile Durkheim, « Communauté et société selon Tönnies », *Sociologie*, n° 2, vol. 4, 2013 (1^{re} édition parue en 1889).

⁸²¹ Entretien avec un agent de terrain ERDF de terrain à Limoges.

⁸²² Il s'agit d'une augmentation de la surface sous l'effet de forces exerçant leur tension dans divers sens. En tectonique, la distension s'avère être un processus aboutissant à la formation de « failles normales ». Source : Le Larousse.fr.

la réputation est ainsi en expansion continue, la réputation devient les réputations, ces *Intermédiaires procéduraux* vont alors accélérer le phénomène du « big bang ». ⁸²³ Aux yeux des clients, ils « émettent » la réputation d'EDF en tant qu'entreprise sociale et solidaire. Inversement, les *Intermédiaires* sur le « chemin de la coolitude », les *innovants* et les *cool*, tendent à réduire les écarts de réputation et à l'unifier ; les réputations deviennent la réputation et ils tendent à faire un « big crunch ». ⁸²⁴ Nous verrons notamment, dans le septième chapitre, que cette dualité, marquée par une tension en matière de réputations entre le « big crunch » et le « big bang », trouve de nouveaux terrains pour s'illustrer. ⁸²⁵



A présent, nous étudierons pourquoi il devient difficile pour les *Intermédiaires procéduraux*, n'ayant que peu de « capital cool », de défendre la réputation solidaire d'EDF. Aux possibles faiblesses d'attributs et faiblement *cool* des individus, il convient d'ajouter que le « chemin de la distension » trouve également d'autres éléments originels : la perte d'éléments légitimants par l'organisation EDF.

Différents appuis de légitimité

En articulant les notions de domination et de réputation dans notre cinquième chapitre, nous avons pu nous interroger sur le concept de légitimité. La légitimité et la réputation sont toutes deux des notions intangibles et elles se construisent communément sur le respect des

⁸²³ Introduit au début de notre chapitre 1 et dans nos chapitres 3 et 4, ce phénomène de « big bang » réputationnel a été rendu possible par la perte du statut d'EPIC de l'organisation EDF en 2004. En cet instant, elle a entamé un processus de dépossession de ses légitimités (inhérentes à son statut d'entreprise publique). Son ouverture au marché, souhaitée par l'Union Européenne, a fait de sa réputation sociale, une terre à enjeux pour les clients et les parties prenantes.

⁸²⁴ Le « big crunch » est le nom donné par les astrophysiciens pour désigner l'effondrement de l'Univers. Sorte de « big bang » à l'envers, cette hypothèse voyait possible un cosmos ramené en un seul point et tenant dans une tête d'épingle jusqu'à un autre « big bang ». Cependant, des récentes études ont montré la plus probable accélération de l'extension de l'univers, ce qui annihilerait l'hypothèse du « big crunch ». Comme l'avait pensé Albert Einstein, l'Univers et tous ses systèmes physiques tendent vers un désordre toujours plus grand.

⁸²⁵ Ces métaphores, empruntées à d'autres sciences plus « dures », nous semblent les plus à même de caractériser ce qui se produit sur un territoire en ce qui concerne les réputations locales d'EDF en tant qu'entreprise sociale et solidaire pour l'ensemble de la clientèle. Le cœur de notre étude n'est donc pas la réputation des *Intermédiaires* eux-mêmes, déjà de nature hétérogène.

engagements. Il ne peut y avoir de bonne réputation sans légitimité et, dans le même temps, la réputation est l'équivalent d'un travail communicationnel durable pouvant être considéré comme la première étape d'un long chemin processuel vers une légitimité. Ces deux phénomènes se consolident et s'enrichissent l'un l'autre. Sur les territoires, se pose la question de la perte de légitimité ou, en tout cas, du risque de perte de légitimité.

Enquêteur : Et EDF pour vous ?

Enquêté : EDF, c'est beaucoup de choses... en tout cas, c'est à présent une entreprise davantage tournée sur les objectifs de rentabilité et moins sur le service public.

Enquêteur : Changement d'objectifs ?

Enquêté : Oui le rapport change avec l'entreprise qui change car elle a elle-même changé ses objectifs. Il y a une forme de rapport avec le... Et ce qui est dommage, c'est que l'on n'ait pas une deuxième voie, j'aurais pu demander à un autre collègue de venir, il vous l'aurait dit aussi. Ça déborde le cadre de mon travail, vous savez maintenant, le changement vis-à-vis des ex-monopoles publics sont dans les têtes de tout le monde et surtout des jeunes. Quand je vois que mes enfants changent facilement d'opérateur de Free à Orange par exemple. EDF ne dit pas quelque chose de spécial à mes enfants ! C'est une entreprise privée comme une autre. Je crois que le rapport qu'ont les citoyens avec l'entreprise change.⁸²⁶

Si la réputation peut être vue par les acteurs, clients ou *Intermédiaires*, comme un outil de production de domination, elle est aussi le fruit de la domination par le biais de la légitimité d'EDF. Cette dernière est même indispensable aux *Intermédiaires procéduraux* pour l'exercice de leur travail et elle est tout de même utile aux autres *Intermédiaires cool, innovateur et inventeur*. Cette légitimité est, en quelque sorte, une variable d'ajustement dans la relation particulière qu'entretient EDF avec la clientèle. À cette fin, plusieurs dispositifs, ou « appuis », permettent pour le moment à l'entreprise, et aux *Intermédiaires*, de continuer à paraître légitimes auprès de la clientèle précaire de l'énergie grâce aux discours diffusés et aux actions entreprises par l'énergéticien. Ces appuis de légitimité peuvent être, pour EDF, soit « plutôt altérables », soit « plutôt inaltérables ». Le « plutôt » qui nuance ces qualificatifs vient d'une observation du réel qui peut comporter un soupçon de subjectivité.

Certains appuis sont « plutôt altérables » et peuvent potentiellement perdre de leur solidité au fil du temps et en fonction des jeux d'acteurs. C'est le cas de l'appui étatique. Principal actionnaire et pourvoyeur de marchés, l'État vote aussi les lois qui concernent l'énergie et ses normes. Il est un appui légitimant très important des actions d'EDF dont il nomme le PDG. L'État étant l'entité légitime de l'ensemble des citoyens d'une nation, il transmet une respectabilité symbolique forte à EDF. Ensuite, l'appui de proximité, lui, est présent sur tous les territoires par l'action de la filiale ERDF. Il faut ajouter qu'EDF est un partenaire privilégié des collectivités territoriales et des élus. Cet appui de légitimité est donc dû à sa très forte présence locale. L'entreprise, toujours synonyme de proximité et avec le symbole de la

⁸²⁶ Entretien avec le directeur du syndicat d'électrification du département de la Haute-Vienne.

« voiture bleue » sur les territoires, tisse toutes sortes de liens avec les acteurs locaux et autres associations de France car sa structure organisationnelle imposante le permet.⁸²⁷

*« Pour moi, EDF, c'est la compétence, la réussite et bien sûr, j'ai toujours en tête l'image de la petite voiture bleue... ».*⁸²⁸

Derrière, l'appui des agents de l'ancienne entreprise « intégrée » EDF est essentiel pour donner un visage humain et concret à une entité juridique « morale ». Le registre de la « compétence » est une appellation générale de ressources plus ou moins explicites, dont fait partie le « cool », pour caractériser une légitimité dans les actes en face à face pour les clients précaires. En face à face ou au téléphone, de nombreux agents engagés envers leur organisation ont souvent à cœur de montrer qu'EDF n'est pas une entreprise comme les autres et qu'elle reste pétrie des valeurs de solidarité. En ce qui concerne le prix, la légitimité vient principalement du statut « réglementé » du prix de l'énergie électrique. Le tarif réglementé, s'il est moins élevé que le « prix de marché », est une garantie très importante de légitimité pour le public précaire et pour les *Intermédiaires*. Il assure une stabilité salvatrice pour tous, notamment avec la péréquation tarifaire, face à une perception de trop forte fluctuation, voire de dangerosité des « prix de marché ». Le seul « tarif bleu » réglementé pour les particuliers a peu évolué ces dernières années.

D'autres appuis sont « plutôt inaltérables » parce qu'ils gardent normalement leur propriété quel que soit le jeu d'acteurs. Ces appuis de légitimité sont moins impactés par les aléas que peut rencontrer EDF avec la clientèle particulière précaire de l'énergie car ils sont mieux reconnus et moins sensibles à la contingence interne et externe. Nous commencerons par l'appui de la communication institutionnelle. EDF produit une communication qui vise des cibles internes (actionnaires, salariés) et des cibles externes (clients, pouvoirs publics). Cette communication globale a plusieurs visées : définir le caractère unique de l'identité d'EDF, développer son image, défendre sa réputation ou encore déployer ses stratégies relationnelles auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.⁸²⁹ On peut prendre l'exemple des « 8 engagements EDF »⁸³⁰ destinés à l'ensemble des clients mais sur lesquels EDF a communiqué, aussi bien en interne qu'à l'externe, auprès de ses agents et des parties prenantes.

Enquête : *Les « engagements EDF », il y a de la « com. » et du marketing. Donc, vous voyez là-dedans, cela n'existait pas et tout cela s'est créé...*

Enquêteur : *Marketing ?*

Enquête : *Oui, Marketing aussi. Et pour ne pas avoir fait tout cela, on va lui donner encore plus de légitimité, c'est ce que je vous disais tout à l'heure, on va créer ce que l'on appelle pour le client, en termes d'affichage des engagements du distributeur. Cela va être décidé en septembre, octobre 2013. Sur*

⁸²⁷ Voir l'annexe 43 et l'omniprésence de la « voitures bleue » sur tous les territoires de France.

⁸²⁸ Entretien avec un conseiller du centre d'appels de Limoges.

⁸²⁹ Eric Giuily, *La communication institutionnelle. Privé / Public : le manuel des stratégies*, PUF, 2009.

⁸³⁰ EDF a lancé en 2013 la campagne de communication « Les engagements EDF & moi ». En 8 engagements, elle « s'engage pour une relation personnalisée et pour vous aider à mieux maîtriser votre consommation ».

chaque métier du distributeur, on va prendre des engagements. Pour la technique clientèle, on va prendre un engagement. Pour les gens qui sont au raccordement, ils vont prendre un engagement et ainsi de suite. Les gens qui sont sur le dépannage par exemple, le dépannage qui se dit : « Pas de clients qui ne soient pas dépannés dans les quatre heures ». Il va y avoir des engagements extrêmement précis. Et si effectivement, on ne respecte pas nos engagements, on se devra de payer une indemnité aux clients. Donc, vraiment, on revient vers des orientations client.

Enquêteur : La « com » et les engagements EDF ?

Enquêté : Pareil. Avant, quand on était en entreprise intégrée, les anciens que je suis, on a produit ce que l'on appelait la garantie des services. Cela s'appelait GDS avant, Garantie des services. Aujourd'hui, j'ai vu qu'effectivement, depuis que l'on est séparés, j'ai vu qu'EDF avait des engagements, nous, les distributeurs, on va prendre des engagements aussi. Donc, on voit bien que l'on réoriente le client. Voilà ce qu'est un peu la démarche. Je ne sais pas si j'ai été clair...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Oui. Oui, et puis, on voit qu'il y a un vrai chemin et un vrai... C'est marrant, parce qu'en fait, ERDF recrée des structures qui existaient déjà dans le passé dans la structure EDF dans son ensemble... Tout compris... « la com. »⁸³¹

Les « 8 engagements EDF » (seuls 3 sont ici présentés)

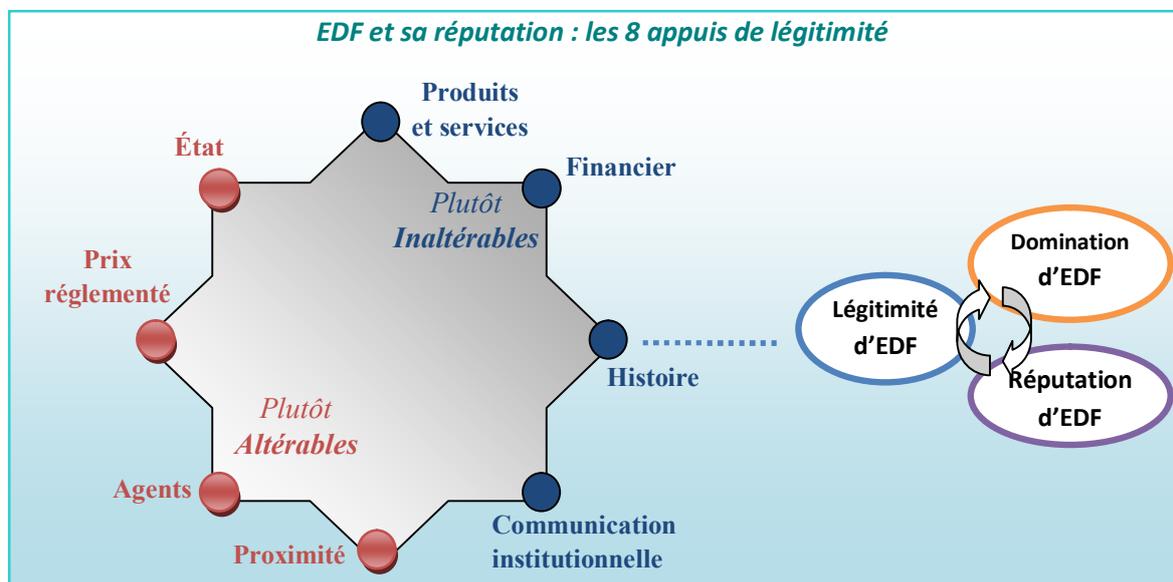


On peut ensuite citer le cas de l'appui de l'histoire. L'entreprise est née de la Libération et elle est initiatrice d'avancées technologiques comme l'hydroélectricité dans les années 1950-1960 et le nucléaire dans les années 1970-1980. De ce fait, EDF occupe une place particulière dans l'inconscient collectif des Français comme dans l'histoire de la nation. EDF est un des symboles de la reconstruction française après l'occupation par une puissance ennemie.

Ensuite, on peut citer l'appui financier. L'énergéticien est une des principales entreprises françaises du CAC 40 et il est le premier producteur et fournisseur d'électricité dans le monde. Il a un poids considérable dans l'espace industriel français. L'entreprise a, de plus, une force de frappe économique non négligeable pour réaliser son expansion internationale ou pour venir en aide aux plus démunis ; beaucoup d'associations localement en dépendent. Enfin, l'appui du produit et du service tient à la qualité supposée du service public français de l'énergie. Le produit d'EDF, pour les clients particuliers, est simple et clair : une électricité en quantité suffisante et sans rupture d'approvisionnement. Les coupures d'énergie pour cause d'événements climatiques sont rares et traitées dans des conditions qui semblent rapides et efficaces. Le service d'EDF est présent partout et quoi qu'il en coûte. La « voiture bleue »

⁸³¹ Entretien avec un cadre d'ERDF à Limoges et en charge des prises de contact avec les parties prenantes.

circulant depuis cinquante ans sur les routes des campagnes françaises en est un bel exemple qui est encore entretenu chaque jour sur Twitter.⁸³² Le service d'EDF reste fortement en lien avec celui de l'État-providence, il légitime et façonne « l'image d'un État généreux, bienveillant, uniquement préoccupé du bien-être de ses sujets ». ⁸³³



Un effritement des légitimités d'EDF

L'ensemble de ces appuis constitue les huit piliers historiques de la légitimité d'EDF. Ils lui servent d'attributs considérables pour mener à bien sa politique de solidarité via une bonne réputation et ils permettent à nombre d'*Intermédiaires*, et tout particulièrement aux *procéduraux*, d'être tout de même, et de prime abord bien perçus, voire d'exceller dans le meilleur des cas dans leur travail de médiateurs de proximité. Toutefois, l'histoire se construit chaque jour et certains appuis de légitimité qui semblaient immuables paraissent à présent vaciller. Conséquences involontaires des actions des *Intermédiaires procéduraux*, mais aussi de la contingence externe,⁸³⁴ les inaltérables commencent à se fissurer. Ces transformations s'opèrent particulièrement sous les effets conjugués d'un manque de « capital cool » de la part des *Intermédiaires* « consciencieux » ou « d'ailleurs », d'un délitement du service public de l'énergie, d'une émancipation des clients vis-à-vis de l'entité qui les fait tendre vers un « état de liberté » mais aussi, et nous l'analyserons dans notre dernier chapitre, de l'« extension du domaine de la réputation » et de sa « désintermédiation ». L'ensemble de ces éléments amènent à une accélération du phénomène du « big bang », aussi appelé « chemin de la distension », de la réputation que nous avons traité dans ce sous-chapitre.

⁸³² <https://twitter.com/voiturebleue>

⁸³³ Jacques Chevallier, *Le service public*, Que sais-je ?, PUF, 1991, p. 27.

⁸³⁴ Le rôle de l'État et le contexte économique, pour ne citer qu'eux, ont un rôle qui est loin d'être négligeable.

Le « chemin de la distension » trouve des éléments originels dans la perte d'éléments légitimants. Les appuis « plutôt altérables » sont touchés en premier par les éléments délégitimants. L'appui étatique existe de moins en moins et cela se traduit au sein de l'actionnariat d'EDF. Aussi, après la vente de nombreuses actions d'EDF en 2011,⁸³⁵ c'est à présent RTE, filiale de réseau détenue à 100 % par l'ancien groupe intégré EDF, qui fait l'objet d'un projet de cession à 50 % de la part du ministre de l'Économie.⁸³⁶ Des symboles étatiques de l'État-providence tombent et le groupe, qui ne devait pas être privatisé,⁸³⁷ a perdu son statut d'EPIC puis a procédé à une ouverture de son capital en 2005. Pourtant, l'État vient malgré cela de renouveler son attachement fort à l'entreprise en réinjectant trois milliards d'euros.⁸³⁸ L'appui du prix tenait son origine dans la réglementation nationale des tarifs de l'énergie. Or, l'échelle est dorénavant plus transnationale. La réglementation européenne imposée par les instances bruxelloises, par le biais de l'État, contraint la France, et EDF, à libéraliser les marchés de l'énergie tout comme elle l'a fait avec le marché des télécoms et Orange depuis plus de dix ans. L'an dernier, avec la fin des tarifs jaunes et verts, EDF a ainsi perdu 30 % de sa clientèle entreprise⁸³⁹ et doit consentir à des rabais importants pour reconquérir le terrain perdu. Le « tarif bleu » réservé aux particuliers existe encore mais son augmentation constante, jugée « trop élevée » par les clients, tend à diminuer son attrait. Aussi, les effets de la concurrence sur les prix, qui n'étaient pas perceptibles encore jusqu'à récemment, commencent à faire diminuer le nombre de clients particuliers d'EDF.⁸⁴⁰ La réputation d'EDF, en tant qu'entreprise généreuse et sociale, tient aussi grâce à ce « tarif bleu ». Il rend légitime l'entreprise sur le registre social tout en l'éloignant statutairement d'une « concurrence pure et parfaite »⁸⁴¹ où le seul profit pourrait principalement compter. Le paradoxe entre profitabilité et solidarité est, malgré cela, déjà présent dans l'esprit des clients et il s'oppose à la réputation d'EDF de ne faire payer que le prix juste aux clients.

Enquêteur : *L'ouverture à la concurrence ?*

Enquêté : *Oui...C'est une fatalité, il faut qu'on s'adapte à ces marchés qui s'ouvrent mais il ne faut pas que les lois nous fassent perdre cette notion de « service public » ça serait dommage. Sincèrement, si on perd le tarif régulé, ça serait terrible, ça serait une grosse perte en termes d'image.*⁸⁴²

⁸³⁵ L'État a en effet vendu 2,5 % du capital d'EDF en 2011, pour une valeur de 3,7 milliards d'euros, afin de financer l'amélioration des locaux dans l'enseignement supérieur et la création de logements dans les cités universitaires.

⁸³⁶ « Le sujet de l'ouverture du capital du gestionnaire du réseau à haute tension est sur la table depuis des années. Scindé d'EDF en 2005, RTE en est toujours une filiale à 100 % mais avec une autonomie de gestion (requis par les textes européens). Elle est considérée à présent comme une participation financière par EDF. L'électricien ne voulant plus s'endetter pour financer ses nouveaux projets, il a placé RTE dans la liste des actifs à céder, à hauteur de 50 %. » *Les Échos*, le 03/02/2016.

⁸³⁷ Jacques Chirac avait réaffirmé en mai 2004 que les deux entreprises publiques « ne seraient pas privatisées ».

⁸³⁸ Voir l'annexe 45 : « L'État va renflouer EDF de 3 milliards d'euros ».

⁸³⁹ Article *Le Figaro* du 18/12/2015 : « EDF perd 30 % de ses clients pros avec la fin des tarifs réglementés ».

⁸⁴⁰ Article *Reuters* du 21/01/2015 : « Il devrait diminuer de 91 % à 82 % auprès des clients particuliers entre 2015 et 2019 ».

⁸⁴¹ En économie, la concurrence est dite « pure » quand elle remplit trois conditions : l'atomicité, l'homogénéité des produits et la fluidité.

⁸⁴² Entretien avec l'adjointe de la responsable de la politique solidarité en Île-de-France.

L'appui agent qui légitime EDF sur les territoires repose en principe sur chacun des 70.000 agents de la société. Pourtant, de l'aveu même des agents, depuis ces dix dernières années, le collectif n'est plus à la hauteur de ce qu'il avait été.⁸⁴³

***Enquêteur :** Là, ici, entre techniciens, comment se passe les relations de travail ? Y a-t-il un groupe uni ?*
***Enquêté :** Tout a changé... On n'est plus pareils, même entre nous, de la solidarité, tout cela, entre les techniciens... eh bien il y a moins... En fait, chacun fait son travail, sa petite vie... Il n'y en a plus et puis, c'est fait exprès, cela, j'en suis persuadé, on n'a plus vraiment le temps de... On prend le temps de boire un café le matin, discuter un quart d'heure, 20 minutes le matin et discuter 10 minutes le soir, mais c'est tout. Avant, on prenait un peu plus le temps. Et puis, on est gérés par le boulot et puis... Je pense, moi, je ne sais pas, c'est pour cela, il faudrait peut-être avoir plusieurs avis, mais moi, je n'ai pas bougé, j'essaye de ne pas trop, trop changer ma façon d'être. Mais je ne sais pas comment les autres travaillent comme on travaille individuellement, on part le matin et on rentre le soir à 16 h 30... Il y a quelques échanges, si, sur certaines interventions : « Oui, comment tu as fait cela ? » ou sur des échanges d'adresse : « Oui, tu as été là, est-ce que tu peux m'indiquer la maison où c'est dans le village » ou un truc comme cela. Il y a encore quelques échanges, mais ce n'est plus comme avant dans les équipes, on se retrouvait même le midi pour manger et maintenant, c'est chacun mange à gauche, à droite. Et je pense que cela doit quand même aussi se ressentir par rapport au contact avec le client. Mais c'est vrai que l'on est le dernier contact avec le client, mais c'est nous qui prenons souvent dans la gueule, mais ce n'est pas nous spécialement les responsables et cela a toujours été. Toujours, quand il y a eu un problème au téléphone, à l'accueil, au téléphone ou à l'accueil, on est un peu le défouloir. On a toujours été un petit peu... Mais ce n'est pas grave, on se blinde à force...⁸⁴⁴*

La scission avec GDF puis les segmentations de l'entreprise intégrée en une multitude d'entités qui doivent être indépendantes, selon les volontés de Bruxelles, ne permettent plus toujours la fédération d'individus autour de l'agrégation et de la défense d'une réputation. La CGT, syndicat historique et collectiviste, qui a amené un ministre à dire, dans les années 1980, qu'« EDF, c'est l'URSS qui a réussi »,⁸⁴⁵ voit ses adhérents et ses représentants diminuer en nombre depuis une dizaine d'années au profit de la CGE-CGC,⁸⁴⁶ le syndicat des cadres qui possède une vision plus individualiste de l'entreprise. En ce qui concerne le dernier appui « plutôt altérable », celui de la proximité, il perd lui aussi de la vigueur. Certes les *Intermédiaires* sont présents sur les territoires mais ils sont moins nombreux à asseoir la légitimité d'EDF. Aussi, de nombreuses boutiques ont fermé leur porte sur le territoire français depuis l'ouverture à la concurrence.⁸⁴⁷ De même, l'identité de l'entreprise n'est plus

⁸⁴³ Nous reviendrons sur l'érosion du collectif dans le dernier chapitre.

⁸⁴⁴ Entretien avec un agent de terrain expérimenté d'ERDF à Limoges.

⁸⁴⁵ Alain Madelin, ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Tourisme entre 1986 et 1988.

⁸⁴⁶ « Syndicat historique de la branche énergie et de l'entreprise, la CGT a recueilli 37,5 % des voix, soit un recul de 4,5 points par rapport aux élections professionnelles de 2010 et une baisse de plus de 9 points par rapport à 2007. Elle est d'autant plus significative que le syndicat n'est pas grignoté sur sa gauche : Sud, peu implanté au sein de EDF SA hormis dans quelques secteurs (la R&D), a même perdu un peu de terrain, à 2,9 % (-0,2 point). Le recul de la CGT est par contre symétrique de la progression de la CFE-CGC. Le syndicat des cadres ravit d'ailleurs la place de deuxième organisation à la CFDT, en gagnant plus de 5 points, à 23,25 %. La montée en puissance de la CGC traduit ainsi la nouvelle réalité sociologique de l'entreprise : avec 13.000 embauches depuis les dernières élections - souvent des jeunes et des cadres en nombre - et 6.000 départs, c'est près d'un tiers du corps électoral qui a changé en 3 ans. » Article des *Échos* par Véronique Le Billon, le 21/11/2013.

⁸⁴⁷ Depuis l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence en 2007, la direction Commerce d'EDF a fermé, en 2009, de nombreuses agences d'accueil physique sur toutes les régions. Ce sont les usagers précaires éprouvant déjà d'énormes difficultés à joindre leur fournisseur d'énergie par téléphone ou par Internet qui sont les plus demandeurs de ce type de service. En 2016, l'agence de Sedan va fermer, comme le rapporte le journal *L'union* le 15/07/2014 : « Le directeur des canaux de proximité explique cette politique de limiter les contacts de personne à personne : « Cette décision de réduire le nombre de boutiques intervient dans un volet économique de maîtrise des coûts et pour s'adapter aux habitudes. Les

représentée de manière aussi claire que par le passé auprès de la clientèle. Par exemple, la voiture bleue de l'entreprise intégrée était, jusqu'au milieu des années 2000, habillée du logo EDF-GDF ; ce n'est plus le cas à présent. Après une période de 10 ans durant laquelle le logo d'ERDF était arboré par la voiture bleue, assez proche graphiquement d'EDF avec lequel il entretenait un lien fort, un nouveau logo, très différent graphiquement, a fait son apparition en 2015.⁸⁴⁸ La démarcation pour les clients particuliers entre la voiture bleue et le commercialisateur va s'accroître puisque cette filiale a eu l'obligation de changer de nom en 2016 sous la pression de la Commission de Régulation de l'Énergie.⁸⁴⁹ Source de confusion pour les clients aux yeux de la CRE, la nouvelle dénomination risque bien de brouiller un peu plus l'image de proximité que souhaitait garder l'entreprise EDF avec les territoires.

Malgré leur relative stabilité, les appuis « plutôt inaltérables » de légitimité pour EDF ont eux-aussi tendance à se fissurer. De nombreux indices nous dévoilent que certaines formes de légitimité, qui semblaient être immuables, tendent à se désagréger. L'appui communication institutionnelle reste bien présent et vigoureux pour réaffirmer les valeurs de l'entreprise mais les messages qu'elle donne à voir sont régulièrement brouillés dans les médias de l'internet. Outre la critique émise par l'article d'*Agoravox* en annexe 41, les décalages entre la communication de l'entreprise et la réalité ressentie par les parties prenantes en matière de solidarité, ont été soulignés, dans notre travail, par l'article du *Parisien* sur le TPN « Un tarif social à peu de frais », article cité dans notre chapitre 4.3. En matière de légitimité, l'appui financier semblait être un atout qui allait se perpétuer. En effet, EDF a aussi un rôle incontournable, voire géostratégique sur les territoires. Pourtant, cela semble être de plus en plus fragile. Avec un cours de son action à son plus bas historique⁸⁵⁰ et une dette de 37 milliards d'euros, les indicateurs économiques d'EDF sont jugés « dans le rouge » par les analystes.⁸⁵¹ L'État en est même venu à « renflouer » sa trésorerie.⁸⁵² Lorsque les *Intermédiaires procéduraux* ont à agir pour traiter les cas des précaires de l'énergie, l'appui historique est majeur dans la légitimation d'EDF auprès de ces populations. Présente depuis la fin de la Seconde Guerre auprès des populations, cette entreprise avait une place particulière auprès des clients depuis des décennies. Pourtant, cette place singulière évolue dans l'esprit des Français. Pour les nouvelles générations de Français, la relation commerciale intègre une part

agences représentent 2 % des clients. En revanche, l'écrasante majorité de nos clients nous contacte par téléphone, même à Sedan. En deuxième position, viennent les échanges par internet." ».

⁸⁴⁸ Voir le chapitre 4.6.

⁸⁴⁹ En juin 2015, la CRE pointait alors, dans le nouveau logo, « des facteurs de confusion qui persistent : proximité phonétique et conceptuelle, proximité de certaines couleurs, proximité des sigles et des dénominations sociales ».

⁸⁵⁰ En février 2016, le cours était à moins de 12 euros tandis que, lors de son introduction en bourse en 2005, le cours fut fixé à 32 euros et il eut même un cours plus haut de 86 euros en 2007. Source : *lexpansion.fr*

⁸⁵¹ Article de *La Croix* par Jean-Claude Bourbon, le 26/01/2016, voir l'annexe 44.

⁸⁵² Voir l'annexe 45 : « L'État va renflouer EDF de 3 milliards d'euros ».

d'infidélité et une ouverture sur les offres concurrentielles pour acheter toujours au meilleur prix. EDF perd un peu plus chaque jour de son statut d'après-guerre si particulier, et devient, lentement mais sûrement, une marque comme une autre. Le dernier appui « plutôt inaltérable » est celui du produit et du service. Il reste le pilier le plus solide à moyen terme de par la qualité intrinsèque reconnue du produit électrique chez EDF. Toutefois, le produit est dépendant de la représentation qui est faite par les *Intermédiaires* et par le service qu'ils mettent en pratique. Or, même si les *Intermédiaires innovants* et *cool* font au mieux pour préserver une qualité de service et légitimer la qualité du produit, cet appui de légitimité est aussi dépendant de la représentation de service rendu par l'*Intermédiaire procédural*. La vente plutôt que le service, la représentation désincarnée et détachée plutôt que la présentation valorisante du produit électrique, par exemple lors de la vente de services parfois peu utiles pour les clients précaires, tout cela pourraient, à moyen terme, impacter cet appui. Les entretiens ont mis en exergue ces pertes d'appuis de légitimité.⁸⁵³

Enquêteur : *Les gens n'invitent plus ?*

Enquêté : *C'est très, très rare, même à boire un coup, quand on a transpiré, quand on a changé un tableau, que l'on a bien transpiré, que l'on est bien mort, même pas un verre d'eau. Et avant, tu avais la bouteille de vin...c'était un peu cela, oui, que maintenant, cela change, parce qu'aussi, et cela, je reviens encore là-dessus, parce que la prestation, la plupart du temps, est payante donc, ils pensent s'être acquittés d'une chose dont nous, on est responsables. En payant leur prestation, ils se disent peut-être : « On a payé ». C'est pareil, moi, cela m'est arrivé quand j'étais jeune embauché de travailler la veille de Noël où on faisait des bons petits pourboires : « Voilà pour vos étrennes, voilà pour vos étrennes » et puis, maintenant, c'est presque si on ne les dérange pas la veille de Noël... « Vous n'êtes pas en congé ? ». « Et vous ne faites pas les ponts ? », parce qu'il y a encore des trucs qui restent. Les fonctionnaires de l'EDF font tous les ponts. Je dis : « Non, ce n'est pas vrai. Ce n'est pas vrai, on travaille les jours des ponts. Il y a toujours quelqu'un qui peut venir... Si vous avez besoin, il y a toujours quelqu'un qui peut venir. Maintenant, quand on vient les jours où il y a les ponts là, j'ai travaillé les ponts du mois de mai, on les dérange presque. Et puis en plus, quand on fait les coupures, c'est encore pire.*

Enquêteur : *Le lien avec les clients a changé ?*

Enquêté : *Moi, j'ai connu entre guillemets si l'on peut dire cela, une entreprise comme service public, mais un vrai service public, on était capables de faire plein de choses en plus de notre journée de travail. Ce qui se passe encore un peu dans les zones rurales. C'est-à-dire que le collègue y va pour une intervention, il voit qu'il y a le compteur qui fait du bruit ou qui ne tourne pas bien, il va le faire, il va le changer. Que nous, en zone urbaine, on ne peut rien faire... Enfin, on peut...juste courir sans jouer la proximité. Je crois que les gens voient l'entreprise différemment, elle n'est plus bonne qu'à faire de l'argent pour eux à présent et à augmenter ses prix. Les clients se sentent moins proches...et nous aussi. Dans le contact avec le client...il suffit que le collègue soit mal luné ce jour-là donc pour fait monter les choses, ça peut être la bagarre. Mais bon, dans l'ensemble, moi, mon état d'esprit à moi personnellement, mais cela n'engage que moi, je n'ai pas changé d'état d'esprit, j'essaye de m'adapter, c'est difficile de s'adapter, mais je vois que quand on avance en s'adaptant. Là, aujourd'hui, les gens ne s'adaptent pas comme nous on le fait nous les anciens. Et les gens commencent à être aussi..., je dirais que nos relations sont plus..., ils sont plus procéduriers aussi, vous voyez...⁸⁵⁴*

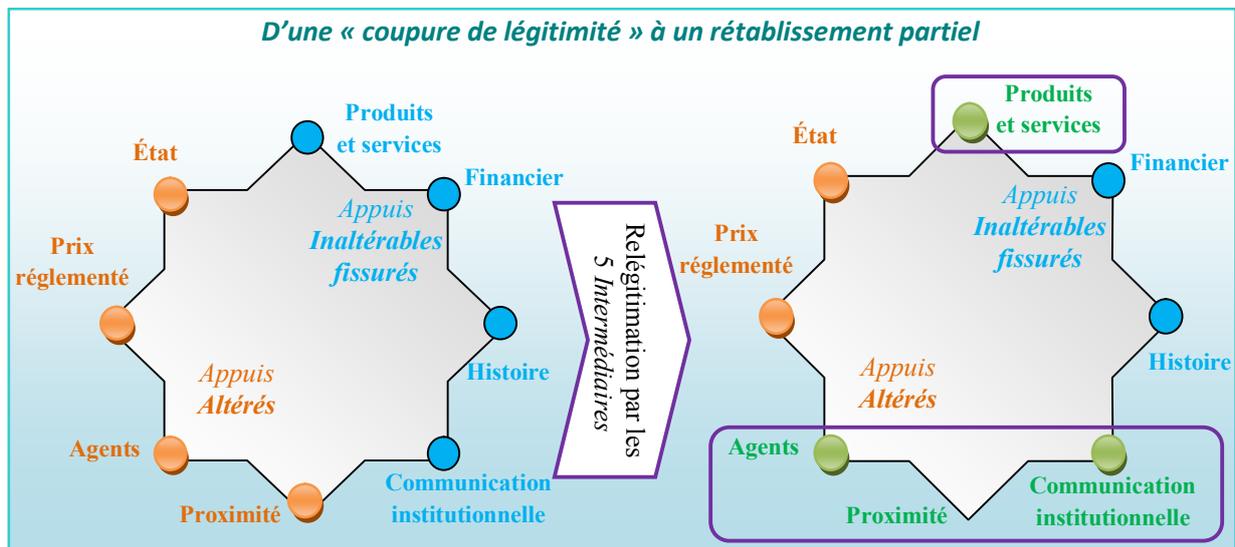
Dès lors, l'ensemble des piliers de la légitimité d'EDF faiblissent, de plus en plus de clients ne la reconnaissent plus « naturellement » et ressentent un détachement affectif vis-à-vis d'EDF. Les précaires de l'énergie et les autres clients, si rien n'est fait, peuvent avoir, dès lors, la détermination de porter atteinte localement à la réputation de l'entreprise.

⁸⁵³ Comme nous l'avons dit, il fut impossible d'interroger ou d'enregistrer des clients d'EDF ; de ce fait, l'évolution du rapport de la clientèle envers EDF et ses agents est montrée à travers la seule perception des agents.

⁸⁵⁴ Entretien avec un agent de terrain expérimenté d'ERDF à Limoges.

D'une potentielle « coupure de légitimité » à son éventuel rétablissement partiel

Lorsque qu'EDF n'est plus légitime, l'*Intermédiaire procédural* a plus de mal à faire son travail avec les populations démunies. Il perd, lui aussi, son assise légitimante. Ne pouvant pas compenser par ses capitaux et notamment son « capital cool », il ne peut inversement rendre légitime l'organisation avec laquelle il est en lien auprès des clients particuliers. En revanche, les *Intermédiaires innovants* et surtout les *Intermédiaires cool* ont un rôle primordial lorsque les piliers de légitimités se fissurent. En effet, ils rétablissent partiellement certains piliers par leurs simples compétences extraordinaires combinées à leurs capitaux si rares et spécifiques. Ils vantent, notamment, les mérites du produit électrique et la qualité de leurs services qu'ils illustrent dans leurs actions. La liaison qu'ils ont avec la légitimité d'EDF est bien plus faible que pour les *procéduraux* et ils rendent, de manière non-interdépendante, de la légitimité à l'entreprise publique. On parlera alors d'un « rétablissement partiel » de légitimités.



Les actions des *Intermédiaires*, *innovant* et *cool*, sont très nombreuses pour relégitimer EDF auprès des clients, ainsi que nous l'avons vu tout au long de ce sixième chapitre. Chacun dans leur contexte, les *Intermédiaires*, entrepreneurs du social, rétablissent un rééquilibrage des rapports de force et redonnent à EDF des attributs qui semblaient perdus : « proximité », « agents » en tant que professionnels, « communication institutionnelle » et « produits et services ». Ils re-légitiment l'entreprise avec un certain nombre d'outils : l'empathie, l'excuse, le « service rendu », le « geste co' », voire le « rendre service » et dans un rapport sans critique ni jugement ouvert. Ces deux *Intermédiaires*, *innovant* et *cool*, « connecteurs sociaux du social », reconstruisent des « piliers de substitution » à la légitimité d'EDF : une légitimité liée à la proximité et une autre liée aux savoirs du « professionnel » averti, voire « cool ». Leur proximité avec la localité les aide à transmettre les messages de l'entreprise ; ils se substituent,

dans les faits, à une communication institutionnelle qui devient, par instants, défaillante. Cette légitimité de proximité correspond à la « légitimité démocratique »⁸⁵⁵ qui attribue, à celui qui en est doté, le fait d'être là quelle que soit la situation géographique et économique.

Il y a, ici chez nos *Intermédiaires*, une reconnaissance de toutes les singularités, l'art d'être toujours plus attentifs aux individus et aux situations particulières. Leur légitimité de professionnel repose, quant à elle, sur une dimension plus globale que les pratiques et compétences extraordinaires, elle repose aussi sur des règles d'équité réelle dans le traitement entre un client pauvre et un client riche. Bien faire son travail de professionnel pour l'*Intermédiaire*, cela reste lié à son impératif de mise à distance des positions partisans et des intérêts particuliers. Cette « légitimité de professionnel », qui peut aussi s'appeler une « légitimité d'impartialité » relève d'une alliance subtile et efficace avec le « cool » que nous avons présenté et analysé par ailleurs.

Enquêteur : Voilà, et puis, des gens qui ont des grosses difficultés ou qui sont dans des positions, on va dire de..., quand on regarde l'énergie, quand ils sont en position de difficultés vraiment très importantes...

Enquêté : Oui, c'est vrai. Nous avons un rôle important à jouer dans ce processus de solidarité pour récupérer les gens en impayés ou en coupure. On arrive à rétablir le lien et le courant aussi avec ces personnes-là. Et là, Nous avons forcément un rôle...charnière. Je crois que notre métier de travailleur social, c'est cela. Moi, plus le temps passe, je me dis : « Oui, c'est cela, nous, on est l'intermédiaire entre... », enfin, oui, on est le maillon qui permet d'articuler...et de faire le lien, enfin, je ne sais pas déjà, le mécanisme..., il y a cette articulation qui doit se faire et si elle n'y est pas. Des fois, c'est peu de chose, mais cela débloque...Et par rapport à EDF, je pense..., oui, il y a ceux qui vont en boutique et c'est tant mieux d'ailleurs, c'est ceux-là que l'on n'a pas qui viennent ici, mais c'est vrai que déjà, ce pôle solidarité, c'est vraiment très bien que cela existe. Pour nous, cela nous aide énormément à comprendre, etc., c'est mieux que d'appeler le service client qui n'a pas forcément toujours le temps de répondre à nos questions donc, c'est vraiment en tout cas pour nous une ressource, une aide fondamentale au-delà de l'aspect financier. Enfin, il y a cet aspect-là bien sûr mais aussi la proximité avec des gens de la campagne éloignée et des cités dont ils ne sortent jamais. S'il n'y avait pas le fond, on serait embêtés aussi, mais c'est bien d'avoir un éclairage, un appui d'informations, un étayage sur la facture par EDF, sur là où en est l'utilisateur qui n'a pas la capacité de le dire. Donc, là, on a vraiment une visibilité sur la situation du client qui pose problème. Des fois, c'est compliqué, des fois, on ne comprend pas, mais cela reste à la marge. Après, c'est une question de personne...⁸⁵⁶

L'*Intermédiaire* fait beaucoup pour rétablir des appuis de légitimité de l'organisation EDF sans chercher de manière évidente à capitaliser directement ses actions en bénéfices économiques, il répond ainsi au paradoxe fondamental entre profitabilité et solidarité qui a contribué à fissurer les piliers de légitimité pour les clients particuliers. Il faut des individus « cool » pour que la solidarité soit crédible aux yeux des clients, sinon le « bon sens » voudrait qu'ils ne perçoivent et ne retiennent que les actions menant aux profits économiques pour le compte de leur organisation. Pour les individus en lien avec EDF, le « bon sens » intuitif voudrait qu'une entreprise qui fait du « business » n'ait pas pour ambition de séduire les mauvais payeurs.

Enquêteur : Que pensez-vous du fait de faire à la fois du profit et de la solidarité ?

Enquêté : En fait, c'est marrant que vous disiez cela mais il y a eu un rapport du médiateur de l'énergie à ce sujet et qui ne nous mettait pas du tout en valeur. Tout le travail que l'on fait n'est souvent pas perçu

⁸⁵⁵ Pierre Rosanvallon, *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Seuil, 2008.

⁸⁵⁶ Entretien avec une assistante sociale sur le territoire de la Haute-Vienne.

par celui-ci mais aussi les clients, moi ça me choque... Suez est un peu dans ce cas de figure, ils en font un peu aussi mais je ne suis pas sûre que les autres veuillent en faire. Pour moi, c'est une ambiguïté mais qui n'est souvent pas perçue comme telle par EDF... tout comme c'est une ambiguïté qu'une entreprise qui veut faire du business, veuille aussi séduire les mauvais payeurs... pourtant c'est ça le service public et on accepte les accidents de parcours... D'ailleurs, quand on présente aux clients, précaires ou non, les prestations MDE (maîtrise de l'énergie) les clients nous demandent : « Combien ça coûte ? », les gens sont surpris que ça soit gratuit car même les associations font payer les prestations MDE.⁸⁵⁷

Nous avons montré les évolutions des légitimités d'EDF et nous avons expliqué que ces évolutions en cours pouvaient être rétablies sous l'action des *Intermédiaires cool* et *innovants* ou non-rétablies malgré le travail pourtant minutieux des *procéduraux*, nous introduisons à présent le distinguo entre les *Intermédiaires* « externes » et « internes ».

La stabilité des actions, une histoire de proximité avec EDF

En complément de ces appuis de légitimité, nous allons, pour finir, parler de l'instabilité des actions suivant un autre angle de lecture, l'externalité, ou non, de l'*Intermédiaire*. À travers les actions des *Intermédiaires*, les clients peuvent en permanence requalifier et modifier leur positionnement et leurs discours vis-à-vis de l'entreprise EDF. Si le point d'équilibre est mince entre défense, passivité et attaque de la part du client insatisfait et qu'il dépend de la légitimité qu'EDF détient à leurs yeux et du travail réel de l'*Intermédiaire* possédant un « capital cool » ou non, cela dépend également du fait que l'*Intermédiaire* est « externe » ou « interne » à l'organisation EDF. Les *Intermédiaires internes* sont ceux qui sont intégrés à la structure EDF, ils y sont agents : conseiller solidarité, conseiller boutique, conseiller réclamation. Les *Intermédiaires externes* sont, quant à eux, les acteurs qui font partie d'une autre organisation qu'EDF, assistantes sociales et agents ERDF, même s'ils sont en contact permanent avec celle-ci. En effet, et même si nous avons traité les cinq cas de manière indistincte depuis le début de cette thèse, il peut tout de même y avoir, sur les territoires, de légères nuances entre les *Intermédiaires internes* et *externes* à l'épreuve des actions disparates à réaliser sur le territoire local et de la complexité des situations rencontrées. L'appui que peuvent apporter les *Intermédiaires externes* à EDF par l'action positive sur la réputation d'EDF d'un professionnel « innovant » et « cool » est généralement plus volatile que l'appui des *Intermédiaires internes*. Le soutien que peuvent offrir ces acteurs « externes » à l'entreprise avec des missions de service public est davantage soumis aux contraintes extérieures (médiatique, politique, personnelle et familiale), à la contingence externe, que celui des acteurs « internes » en prise

⁸⁵⁷ Entretien avec l'adjointe de la responsable de la politique solidarité en Île-de-France.

constante avec EDF par le biais de leurs rémunérations mais aussi de leur sphère relationnelle. Ces derniers sont plus en prise avec les problématiques de la contingence interne.⁸⁵⁸

***Enquêteur :** Au quotidien, comment voyez-vous votre position entre une grande entreprise telle qu'EDF et des clients en situation de difficulté très précaire ?*

***Enquêtée :** Moi, je rappelle aux gens que je reçois qu'EDF, effectivement, c'est une entreprise, qu'ils ne sont pas là pour faire dans le social la plupart du temps même si ça existe toute de même un peu. Ils vendent quelque chose et qu'à un moment donné, c'est normal de régler cela. Et avec EDF, cela dépend sur qui l'on tombe, parce qu'il y a des gens... Moi, je me suis vue pourrir..., la nana, elle n'a pas dû rester très longtemps à la solidarité, parce qu'on tombe souvent sur les mêmes régulièrement, il y en a une qui est super sympa et il y a un monsieur qui vient d'arriver aussi, c'est pareil, il y a moyen de faire des choses, ils ont une certaine fibre sociale quand même. Et il y en avait une, on avait l'impression, c'était limite « les gens, après tout, s'ils avaient payé, ils ne seraient pas dans le caca ». Je disais : « Oui, mais mettez-vous un peu à leur place, c'est des minima sociaux, ils ont une série de factures qui tombent et tout cela ». Moi, je me suis déjà agacée auprès des agents EDF. C'est eux qui n'ont pas la mesure en fait, des difficultés que rencontrent les gens. Peut-être qu'ils pensent qu'ils ne payent pas EDF pour se payer un écran plat, mais ce n'est pas vrai. Il y en a eu quelques-uns. Après, ce n'est pas la majorité. La plupart du temps, il y en a qui sont très administratifs, à partir du moment où cela rentre dans les cases, le dossier est suspendu. Il y en a qui sont un peu plus social, il y en a, surtout à la cellule solidarité, c'est quand même plus facile. Après, pour moi, EDF, cela reste un montant dans les charges du ménage.⁸⁵⁹*

Cette instabilité des actions des acteurs *externes* vient d'une proximité plus faible avec EDF qui correspond au niveau supplémentaire, le maillon complémentaire, dans le réseau relationnel. Les actions des *Intermédiaires* internes ont davantage de consistance. Nous avons observé une homogénéité de leurs actions plus importante sur les trois catégories d'acteurs qui en font partie. Chacun de ces deux appuis, qu'il s'agisse de l'*Intermédiaires* « externe » et « interne », agit de manière puissante et capitale sur la légitimité d'EDF, non seulement par ses actions et ses discours diffus, mais aussi parce que chacun peut être l'élément déclencheur du basculement et de la perte, ou non, des « appuis altérables ». Plus l'*Intermédiaire* est extérieur à l'organisation EDF, plus ses actions sont instables dans l'objectif de ré-harmoniser la réputation d'EDF vers une image d'acteur empreint de valeurs de solidarité, d'obtenir le « big crunch » et, enfin, de rétablir des légitimités que l'on pensait perdues.

Le « collectif étendu » d'*Intermédiaires*, on le voit, n'est pas si homogène que cela. Les appuis de la légitimité de l'entreprise tout comme sa réputation peuvent en pâtir. Le « chemin de la distension », tout comme le « chemin de l'harmonisation et de la coolitude » de la réputation, est en équilibre instable sur les territoires, il dépend du « capital cool » des acteurs *Intermédiaires*, mais aussi, dans une moindre mesure, de leur positionnement organisationnel.

⁸⁵⁸ Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston : Harvard Business School Press, 1967.

⁸⁵⁹ Entretien avec une assistante sociale dans une MDD de la banlieue de Limoges.

6. *Le « métier flou » des Intermédiaires, un vivier éleveur de réputations*

Notre seconde hypothèse souhaitait vérifier que la réputation locale est bien un ensemble de sous-réputations reconstituées puis agrégées autour d'une réputation dominante. Elle est vérifiée au regard de ce que réalisent les *Intermédiaires innovants* dont font partie les *cool*. Nous pouvons toutefois ajouter à notre hypothèse, et au regard des informations collectées dans nos terrains, que la désagrégation de la réputation est aussi possible, et parfois même observée, dans le phénomène que nous avons appelé le « chemin de la distension ». L'harmonisation et la désagrégation tiennent aux « métiers flous » de nos *Intermédiaires*.

Les Intermédiaires, une multitude de rôles

Les différents métiers des *Intermédiaires* sont bien prescrits par leurs organisations de rattachement mais ces acteurs réinterprètent souvent les consignes données pour faire au mieux leur travail, et ce, à leur façon et à l'épreuve de la réalité du quotidien. Aussi, en prenant en compte, pour certains *Intermédiaires*, le paradoxe entre profitabilité et solidarité, ils rééquilibrent et apaisent bien souvent les tensions permanentes entre l'agrégation « big crunch » et la désagrégation « big bang » des réputations locales. Ils peuvent lutter en unifiant, ou laisser filer les données réputationnelles qu'ils érigeront en informations et en savoirs pour l'organisation et ses acteurs. Ces « acteurs régulateurs » ont un métier dont les actions exercent des rééquilibrages entre les forces centripètes et centrifuges de la réputation sur un territoire.

Qu'ils soient *procéduraux*, *inventeurs*, *innovateurs* ou *cool*, ils sont tous des alliés de circonstances, ou des antagonistes, de la politique sociale d'EDF. Ils peuvent faire ou défaire des réputations, solidifier ou fragiliser les légitimités. Ce sont des rôles considérables à l'échelle d'une entreprise telle qu'EDF, rôles qui sont pourtant endossés de manière involontaire et sans statut reconnu. Ils garantissent la stabilité économique d'EDF grâce à la bonne tenue du capital réputationnel et immatériel d'EDF alors qu'ils sont tout en bas de l'échelle organisationnelle et qu'ils n'en tirent pas de rétributions économiques élevées. La rétribution symbolique et le plaisir de faire leur métier suffisent à justifier pour eux ce rôle à la marge d'« acteurs hautement économiques ».

Remettant en cause les habitudes de leur métier, cherchant le progrès continu dans leurs pratiques selon une pensée *Kaizen*,⁸⁶⁰ ils pourraient être des acteurs forts et les grands gagnants de notre époque où le toyotisme a envahi toutes les sphères organisationnelles. Leur

⁸⁶⁰ Il s'agit d'une philosophie japonaise qui est utilisée en tant qu'outil dans le système Toyota. Elle repose sur le progrès continu avec des choses simples et tout en prenant son temps. *Kaizen* est la fusion des deux mots japonais "kai" et "zen" qui signifient respectivement "changement" et "meilleur".

polyvalence et leur envie d'apprendre en permanence démontrent leur engagement et leur esprit prompt au changement. Ils ont la « force de l'inhabitude » dans l'action, en tout cas pour ceux qui ne sont pas *procéduraux*. Ils illustrent ce que peut être un individu flexible.

Enquêteur : *Pour comprendre la facture. Ce n'est pas toujours très clair ?*

Enquêté : *Oui, au téléphone, ça devient vite compliqué. Ici, en boutique, on est vraiment flexible, c'est beaucoup plus simple les trucs ici. On prend une feuille blanche, on fait le calcul avec la personne, avec la calculette, on lui demande si elle est d'accord avec notre calcul. Au bout du compte on tombe juste et après il repart. Peut-être qu'il n'est pas content, parce qu'il s'aperçoit chez lui qu'il n'a pas vraiment compris, mais au moins, il a vraiment la solution. Ça, de faire ça au téléphone, j'ai fait 6 ans de téléphone, ce n'est pas possible, c'est si changeant. Si ce sont vraiment des cas complexes en facturation, au téléphone, c'est vraiment compliqué. C'est vraiment très, très compliqué.*

Enquêteur : *Les clients quand c'est compliqué ?*

Enquêté : *Oui, et nous on s'adapte. Finalement, avant de venir ici, ils sont plutôt insatisfaits de l'entreprise et une fois qu'ils en sortent, ils en sont plutôt contents. Il y en a quelques-uns qui, quand ils arrivent ici, ils n'en sont pas contents et quand ils repartent souriants. Ce n'est pas la majorité. Enfin moi, je pense qu'il y a plus de personnes qui rentrent en disant : « Voilà, j'ai un problème, ça ne va pas EDF » et qui repartent, ils ont la solution et ils sont contents. Je le ressens comme ça. On a des « Merci beaucoup » et on a des personnes qui reviennent et qui nous amènent des chocolats. Cet hiver, il y a des personnes qui reviennent, elles ont acheté des chocolats. Elles nous les ramènent parce qu'elles sont contentes. On a eu des bouquets de fleurs. Et ça, tu sens que ce sont des personnes qui ont eu vraiment de gros problèmes et qui ne sortaient pas par exemple par téléphone et ils arrivent ici, on se pose sur un bureau, ça dure le temps que ça dure, mais après au moins quand ils repartent, c'est réglé, on a été adroits. Donc eux, ils sont super contents. Et ça, c'est vraiment appréciable. En face à face, on le voit vraiment qu'ils sont contents. Parfois, ils reviennent une semaine après tout contents. Des fois, quand ils viennent faire les courses, ils viennent nous voir : « Salut, ça va ? Merci encore ». Et au téléphone, ce n'est pas possible, on a tellement de choses différentes à faire, et puis le contexte ne s'y prête pas.⁸⁶¹*

Pourtant ces *Intermédiaires*, sujets postmodernes épris de liberté, dispersés dans leurs pratiques, nomades dans leurs espaces et flexibles dans leurs actions, ne sont pas reconnus par l'époque néolibérale qui les a enfantés. Ils doivent cacher leurs actes à leur organisation pour exister aux yeux de ceux dont l'organisation répète, dans les discours, qu'elle n'a de cesse de penser à eux. Le « Nous sommes orientés client », nouvelle devise d'EDF, fait sourire les *Intermédiaires* car ce sont eux qui agissent réellement dans leurs actions pour les clients.

« C'est bien gentil tout ça, mais bon...le client on savait qu'il existait avant tout ça, on fait notre job, et puis c'est tout...Moi, je suis orienté avec ce que j'ai à faire, peu importe la politique. »⁸⁶²

Ils sont les « acteurs flexibles du réel ». Ils mettent simplement et quotidiennement en cohérence les « dire » et les « faire » de l'organisation et complètent ainsi les manquements inhérents à la seule communication institutionnelle.

S'il ne faut pas oublier que les clients précaires ne sont pas, en permanence, dans un état de dénuement économique mais seulement quelques minutes tout au plus dans leur journée, lors de leur interaction avec un *Intermédiaire*, par contre, les *Intermédiaires*, eux, utilisent leurs capacités hors-normes pour ressortir des activités ordinaires et prescrites tout au long de leurs journées de travail. Les cinq cas d'*Intermédiaires* sont étudiés à partir de leurs

⁸⁶¹ Entretien avec un conseiller boutique EDF à Limoges et qui est aussi adjoint de l'animatrice de la boutique.

⁸⁶² Entretien avec un conseiller expérimenté de la boutique EDF à Limoges.

« représentations » d'EDF mais, en réalité, ils « présentent » leur rôle de régulation en permanence, au travail, comme dans la vie personnelle, pour réunir les éléments réputationnels. Ils concilient le « paradoxe profitabilité-solidarité », les « dire » et les « faire » et trouvent de réelles solutions viables pour une très large population de clients particuliers. Leur rôle transforme l'action individuelle en action sociale.⁸⁶³ C'est dans le rôle qu'ils jouent au quotidien et localement en tant que régulateurs de réputation que nos *Intermédiaires* transforment le « client précaire » en « client normal ». Les *Intermédiaires innovants* se servent, pour cela, du nouvel ancrage de leur rôle, celui d'acteur « cool » qui inspire les autres *Intermédiaires* par ses « routines innovantes ». Le processus de formation et de propagation du rôle d'acteur « cool » auprès des autres *Intermédiaires* en devenir ne se fait que selon une institutionnalisation informelle et donc discrète de leurs actions. La transmission de ce savoir-faire se réalise sur le mode *intuitu personae*.⁸⁶⁴ Pour offrir à leur public démuné le « service juste » et laisser une bonne image de leurs actions et de leur entreprise, ils jouent sur un savant et subtil mélange entre le respect de certaines règles et la mise en pratique d'actions réelles déviantes. Le « jeu avec les règles »⁸⁶⁵ et la « distance au rôle »,⁸⁶⁶ ce sont aussi des attributs qui peuvent être mis au crédit de l'*Intermédiaire cool*.

Comme nous l'avons montré, dans leurs rôles au quotidien, les *Intermédiaires* improvisent des gestes qui « font société » et « rendent du service » de manière concrète et factuellement « solidaire ». Il s'agit, ni plus ni moins, d'une solidarité qui est vidée de tout contenu politique et qui est, de fait, différente de celle portée par EDF. Leurs actions tiennent un rôle solidaire contenant le « lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes tenues à l'endroit des autres ». En somme, ils font de la solidarité au sens où elle est définie dans le dictionnaire des noms communs. En matière de politique de solidarité, EDF fait la politique, les *Intermédiaires* endossent le rôle d'acteurs « solidaires » qui font de la solidarité avec le lot de relations sociales réelles qu'elle contient. Acteurs « cool », acteurs « solidaires », acteurs « flexibles du réel », acteurs « hautement économiques » et acteurs « régulateurs », les *Intermédiaires* sont dans un rôle polymorphe pour harmoniser les réputationnels de l'énergéticien historique français sur les territoires. Cette multitude de rôles est aussi le fruit de ce que les *cool* et les *innovants* ont vécu avant la privatisation d'EDF et la professionnalisation des pratiques, une époque marquée par un « amateurisme sympathique » en matière de solidarité.

⁸⁶³ Erving Goffman, *La Présentation de soi*, Éditions de Minuit, collection « Le Sens Commun », 1973.

⁸⁶⁴ Il s'agit d'un mode de relation spécifique entre deux personnes et qui ne peut être identiquement transposable à d'autres personnes. Cette locution latine signifie textuellement : « en fonction de la personne ».

⁸⁶⁵ Peter Blau, *The Dynamic of Bureaucracy*, University of Chicago Press, 1955.

⁸⁶⁶ Erving Goffman, « La "distance au rôle" en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 143, juin 2002. pp. 80-87.

Des métiers flous et dans le flou

Le métier correspond à un « travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence »⁸⁶⁷ quand les « petits métiers » sont eux des « travaux exercés individuellement et qui ont de nos jours un aspect pittoresque ». ⁸⁶⁸ Les *Intermédiaires cool* ont ceci de flou dans leur métier qu'il couvre un ensemble de petits rôles et de « petits métiers » qui ont chacun leur importance pour l'organisation, le client et l'*Intermédiaire* lui-même. Selon Jeannot, ils sont des professionnels qui traitent des sujets et des problèmes épineux.⁸⁶⁹ Il les qualifie également de « chaînons manquants » qui, par leur « métier flou », font subtilement la relation entre une injonction vague et globale et un métier qui est, en réalité, plus défini par l'énoncé d'un problème à résoudre et la délégation en bloc de celui-ci. Les cadres et les routines n'existent plus lorsque le poste est défini par le défi à relever.⁸⁷⁰

Le flou de leur métier ne tient pas qu'à une multitude de tâches diverses et variées, il tient aussi dans le fait que leurs compétences sont difficilement objectivables par les chefs d'équipe. Il repose sur ce qui est implicitement réalisé par l'*Intermédiaire*, de son propre chef ou de manière naturelle. Aussi, telle la figure du leader,⁸⁷¹ l'*Intermédiaire cool* a un ascendant naturel sur les autres, voire également du charisme qui proviennent de sa proximité, de son expérience et de son expertise si spécifique avec les clients démunis. Il jouit d'une aura venue de compétences officieuses et floues, d'un leadership *intuitu personae* légitimant.⁸⁷² Pourtant, c'est dans ces mêmes compétences, souvent non formalisées, que se construit la réputation et que se maintiennent les légitimités d'EDF et des *Intermédiaires*. L'ajustement naturellement difficile entre la politique sociale et la politique de performance donne du corps aux métiers des *Intermédiaires* (agent de terrain, assistante sociale, conseiller boutique, réclamation et solidarité) et au jeu social qu'ils jouent avec les clients précaires : avoir de l'empathie, être poli, être patient, être souriant (même au téléphone), avoir de l'humour, être un bon professionnel, garder de la proximité, prendre en compte l'individu plus que le statut, en résumé, se montrer l'être « cool » que nous avons analysé dans ce chapitre.

Enquêteur : *La colère d'un client, est-ce que c'est facile à gérer ?*

Enquêté : *Oui, ça, c'est du gâteau. Nous, ça nous fait rigoler. Nous, sincèrement, je crois, par rapport à nos autres collègues, on a vachement banalisé les choses parce que ça fait 10 ans. C'est-à-dire que quand*

⁸⁶⁷ *Le Petit Robert*, édition 2011.

⁸⁶⁸ *Ibid.*

⁸⁶⁹ Pour Gilles Jeannot, quand les individus sont à la fois confrontés à une tâche à accomplir et à tout ce qui résiste, ils ne peuvent agir sans donner un sens minimum à leurs activités. Ils suivent la doctrine suivante : « Avec une action, je règle dix problèmes. Bien sûr par rapport au problème majeur posé, la réponse n'est pas optimale. Mais elle est optimale dans une sorte d'optimal général ». Gilles Jeannot, *Les métiers flous, Travail et action publique*, Octarès, 2005, p.129.

⁸⁷⁰ *Ibid.*, 2005, p.23.

⁸⁷¹ Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964, pp. 255-293.

⁸⁷² Éric-Jean Garcia, *Le génie du leadership*, Dunod, 2013.

*je vois des collègues... il y a des petites réflexions... que nous, on plaisante ou on rigole dessus. On les prend pas à cœur comme déjà. C'est-à-dire qu'à force, à force...
Est-ce que c'est bien ou mal ? Je ne sais pas. Dans l'agressivité, dans le gestuel, dans le verbal du client, je crois que nous, on a banalisé beaucoup de choses. On permet aux gens beaucoup plus de choses, mais par contre, quand la limite est atteinte, on va être durs, fermes. On va réagir fermement à un moment donné, parce qu'on va dire : « Là, il a été trop loin ». Oui, c'est un peu comme ça que je le sens, en fait. Oui, exactement. Alors que je vois nos collègues prendre plus à cœur les petites réflexions d'entrée que nous, nous non. On va banaliser beaucoup de choses, on va dire : « C'est normal, on a l'habitude ». On va essayer de faire retomber le soufflet beaucoup plus vite. Voilà, on va essayer de... Et puis, s'il est retombé, on passe à autre chose. Mais par contre, j'ai remarqué que du moment où on sent que la limite est atteinte, on va être beaucoup plus durs. On va être beaucoup plus durs et même des fois jusqu'au-boutistes. Qu'elles, elles vont être touchées rapidement par des expressions, ou des gestuelles, ou...
Parce que le client tente beaucoup mais..., nous, on banalise vraiment du coup les réactions qui peuvent paraître dures déjà et agressives déjà. C'est l'habitude. On tolère de plus en plus de choses. On repousse de plus en plus les limites.⁸⁷³*

Le flou des métiers exercés par les *Intermédiaires* réside également dans le registre informel de leurs tâches et de leurs missions réelles, ce qui est implicitement demandé par l'organisation. N'étant visuellement pas représentées de façon nette, leurs tâches n'ont pas un caractère facilement déterminable ou discernable pour EDF. Qu'importe, puisqu'il n'y a que dans ce flou, fertile terreau d'innovations, que les métiers des *Intermédiaires* peuvent jouer des rôles considérables, empreints d'auras symboliques fortes, pour le client en difficulté. On peut prendre pour illustration la pratique réelle des agents ERDF. Face à un accroissement des demandes de coupure d'énergie de la part des commercialisateurs, nous avons observé la propension des agents ERDF à donner des conseils personnalisés aux clients en situation d'impayés deux jours avant une éventuelle coupure. Sous la forme d'un appel privé « de la dernière chance », et totalement en dehors des procédures, l'agent essaie d'alerter le client sur le fait que sa situation est très critique. L'agent cherche alors, et trouve, les éléments de langage et l'argumentation pour « faire mouche ». Cette action floue et informelle arrive à « récupérer » près d'un tiers des clients qui auraient dû, normalement, être coupés.

Enquêteur : *Et quand reprennent les coupures au mois d'avril ?*

Enquêtée : *C'est très sur le fil du rasoir en termes d'agents. Et ce qui se dit dans l'entreprise, c'est qu'effectivement, cette période où on va avoir à traiter les impayés, il risque d'y avoir un problème social aussi derrière. Peut-être qu'on sera obligés d'embaucher des intérimaires ou des choses comme ça ? Je suppose que les gens y ont réfléchi. Dans la culture de l'entreprise, ça ne va pas être si facile que ça.*

Enquêté : *S'il n'y a que ça, le fait qu'on embauche des externes et qu'on fasse de l'intérim, c'est sûr que ça ne passera pas bien, je suis d'accord avec toi là-dessus. Mais c'est qu'il y a un deuxième problème, c'est le relationnel qu'on va avoir entre les encadrants et les troupes. Ce n'est pas péjoratif « les troupes ». C'est que quelque part, les encadrants de premier niveau, en fait, c'est une forme de harcèlement. Je ne veux pas me poser en victime, mais il va falloir avoir bien en tête ça. L'encadrement de premier niveau, c'est le donneur d'ordres aux troupes. Et ça, il va y avoir une explication, un relationnel, un discours à tenir et, à mon avis, être présent au quotidien. Il va falloir faire un accompagnement au quotidien, parce que ça risque vite de partir en vrille. Enfin, je ne sais pas ce que tu en penses, mais on voit bien. Dès qu'on parle sujet coupure... Tout à l'heure, j'y suis allée pour la programmation de coupures, on sent bien que c'est tout de suite très, très sensible. J'ai fermé la porte, je suis repartie. J'ai dit : « Je les verrai tout à l'heure ». C'est hyper sensible.*

Enquêté : *Parce que c'est sensible chez les conseillers, mais c'est bien sûr sensible chez les techniciens et quand on parle de subjectivité, même si on a des procédures au quotidien, on voit bien quand même qu'il y*

⁸⁷³ Entretien avec un conseiller boutique à Clermont-Ferrand.

a des techniciens qui sont plus enclins à réaliser des coupures que d'autres. Parce que c'est culturel. Je veux dire, on sait bien que des agents prennent de grandes marges de liberté...

Enquêtée : *Oui et puis il y a différentes strates. Je peux dire quelque part, tu as la strate d'encadrement, on porte les procédures, on est là pour le faire, ma foi c'est comme ça, il faut les appliquer. Et puis tu as l'encadrement en dessous qui ne sait pas se positionner côté agent, parce que quelque part, il y a une forme : « Oui, je te comprends, ce n'est pas facile ». Mais à côté de ça, nous aussi on leur dit : « Il faut absolument accompagner les gens en leur disant ce qu'il faut faire »...*

Enquêté : *Non, c'est difficile. Les agents font en réalité un peu ce qu'ils veulent...*

Enquêtée : *Il y a tous ces discours à porter et puis des discours qui ne sont pas forcément toujours très bien compris et qui se confrontent à une réalité, une dure réalité. C'est hyper sensible.*⁸⁷⁴

Les « petits métiers », tâches multiples qui semblent avoir, de prime abord, peu d'attrait, retrouvent avec l'*Intermédiaire* leurs lettres de noblesse. Le flou est parfois un peu plus entretenu de la part de la hiérarchie. Ainsi, nous pouvons citer en exemple le fait que les centres d'appels ne possèdent ni trames ni lignes directrices pour la formulation des éléments de réponse à apporter aux clients. La conduite de l'entretien doit être guidée à l'instinct et selon les interactions impulsées par les clients ce qui satisfait pleinement les conseillers d'EDF dans les pôles réclamations et solidarité ainsi que ceux qui sont en centre d'appels, les conseillers « optimum » et « premium ».

Enquêteur : *Votre travail au quotidien ?*

Enquêtée : *« Ici, on n'a pas de trame de contact, c'est « free-style » ! D'ailleurs, tous les ans, on fait des enquêtes de satisfaction et nos interlocuteurs sont satisfaits » ; « Ici, on laisse de la liberté dans le guidage de l'entretien, il n'y pas de « trame d'entretien », et puis d'ailleurs, nous, on n'a rien à placer... Même s'il y a des primes, elles ne sont que variables et annuelles ».*⁸⁷⁵

Ce flou permet la prise de risques, une liberté dans l'action et il aboutit à des résultats réputationnels ou économiques, palpables pour toutes les parties : clients, *Intermédiaires* et EDF. La prise de risques n'étant pas explicitement encouragée, c'est implicitement et dans le flou que les *Intermédiaires* prennent des risques pour le compte de l'organisation EDF et qu'ils gèrent les incertitudes comme certains « cas médiatiques » notamment. Ce flou ne peut pas permettre la reconnaissance par le biais d'une rétribution économique, c'est d'ailleurs aussi pour cela qu'il est parfois maintenu par les hiérarchiques, mais il permet assurément une liberté créatrice riche d'innovations et de rétributions symboliques de la part des clients.

Les métiers des *Intermédiaires cool* et *innovant*, au flou que l'on constate dans les actions prescrites, ajoutent le flou des logiques face à la nouvelle concurrence. En fait, ils naviguent entre deux logiques internes et potentiellement contradictoires depuis l'ouverture à la concurrence. Face à des logiques internes de résistance ou de compétition⁸⁷⁶ depuis l'ouverture des marchés, les *Intermédiaires* qui réussissent dans leur métier proposent une troisième voie, celle de l'adaptation. Ils adaptent leur métier à la difficulté et au flou du quotidien de la même façon qu'ils rendent plus clair l'environnement concurrentiel dans l'énergie aux yeux des

⁸⁷⁴ Entretien du directeur adjoint d'ERDF à Limoges et de son assistante en charge des questions de solidarité.

⁸⁷⁵ Entretien avec une conseillère solidarité à Clermont-Ferrand.

⁸⁷⁶ Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp, *EDF-GDF : une entreprise publique en mutation*, La découverte, 2000, p. 61.

clients particuliers et des autres agents qu'ils peuvent rencontrer dans la structure. C'est un point intéressant qui est mis en valeur dans le tableau de la page suivante et qui présente les trois logiques : résistance, adaptation et compétition. Ils s'appliquent à eux-mêmes ce qu'ils savent faire de mieux, ils essaient d'orienter les clients dans une cohérence entre rentabilité et solidarité.

Enquêteur : Qu'en est-il de votre travail au quotidien ?

*Enquêtée : Le logiciel pour mensualiser n'est pas bon, il y a un vrai problème de réévaluation, par exemple, il y a aucune différence entre un logement entre 1970 et 2002...Alors on s'adapte...Mais, comment font les conseillers commerciaux fraîchement formés ? Ils font du chiffre...et pas du conseil tarifaire... Sincèrement ici on n'est pas dans le systématique comme en centre d'appels entre tant de minutes et tant de minutes, tel discours, etc...Ici on prend le temps et on s'adapte au client.*⁸⁷⁷

Ils arrivent donc à faire comprendre aux « résistants » à l'ouverture des marchés que la compétition peut être une stimulation comme ils peuvent aider les fervents admirateurs de la libre concurrence à se rendre compte des limites que cela peut avoir en matière de solidarité. Comme c'est souligné dans le tableau ci-après, ce flou des logiques entre « résistance » et « compétition », laisse une place importante à un exercice personnalisable des métiers des *Intermédiaires*, dépasse le cadre interne de l'organisation et touche également les représentations des clients. Les *Intermédiaires*, dans ce flou, aident à la compréhension de la nouvelle structure EDF pour les clients nostalgiques de l'entreprise intégrée tout comme ils expliquent en quoi l'entreprise évolue dans la continuité à une autre clientèle avide de changement et à un marché totalement ouvert de l'énergie. Les métiers des *Intermédiaires* sont dans le flou des logiques face à la nouvelle concurrence et ils y apportent leurs éclaircissements en évitant les tensions et les incompréhensions possibles entre ces deux logiques qui semblent contradictoires. Dans les nœuds relationnels, ils n'ont en effet d'autre choix que de tempérer leurs discours au quotidien pour mieux faire leur métier et réadapter en permanence les deux logiques à travers une logique agilement médiane.

En d'autres mots, comme pour la réputation, ils harmonisent, réadaptent et concilient les messages. Ils marient ce qui semblait inconciliable : la dualité entre le marché ouvert et les valeurs de service public chères aux agents et aux clients. Le tableau ci-dessous montre la position médiane de nos *Intermédiaires* dans le flou des logiques, et donc des discours, encore présents chez les acteurs internes ou externes à EDF.

⁸⁷⁷ Entretien avec une conseillère solidarité d'EDF à Nanterre.

	Logique de résistance	Logique d'adaptation	Logique de compétition
Référent	Au nom de la transmission	Au nom de la nécessité	Au nom de la concurrence
Acteurs	Syndicalistes, ouvriers et employés ; Clients en lutte contre ce qu'est devenu EDF	Les <i>Intermédiaires innovant et cool</i>	Managers, ingénieurs, commerciaux, jeunes ; Clients en lutte contre ce que n'est pas encore devenu EDF
Valeurs	Le métier, le service public de l'énergie et son égalité de traitement	L'expertise et le professionnalisme	Le challenge et le nomadisme
Appartenances	La « maison EDF », l'équipe de travail	L'entreprise et le groupe de professionnels	Les réseaux
Rapport au temps	Le passé et l'histoire	Le présent, être là dans leur époque	Le futur
Espace investi	Le micro-local	Le territoire élargi	L'international
Le ressenti	Entre retrait et révolte	Besoin de rationaliser le flou	L'excitation du défi à relever
Le statut des agents	Un tabou	Réinsertion du statut des agents dans la modernité	Contrainte qu'il faut lever
Posture vis-à-vis de la concurrence	Des acteurs mettant tout en œuvre pour tromper le client	Nécessité de s'adapter	Le défi et l'attitude offensive
Posture vis-à-vis des clients précaires	Paternalisme dominateur	Des clients comme les autres	Un marché à ne pas surinvestir
Attitude pour aider le client	Donner dans un premier temps mais attendre en retour	Être « cool » et visiblement altruiste	Mettre la pression pour récupérer les montants dus
Idéal-type selon Simmel	L'autochtone	L'inter-acteur : mi-cosmopolite, mi-autochtone	Le cosmopolite

Au final, on peut affirmer que les *Intermédiaires* sont regroupés dans une figure sociale qui ne se laisse pas emmurée dans quelques domaines d'actions avec la clientèle cadrés par leur organisation. Leurs différents rôles et tâches d'équilibristes, inscrits dans une logique médiane, ont naturellement tendance à leur laisser des marges d'initiative importantes⁸⁷⁸ dans leurs « rôles de composition ». Pour des principes d'efficacité réelle et au plus près des demandes des clients en difficulté, il est nécessaire de laisser des prescriptions floues afin que les *Intermédiaires* ne se sentent pas bridés dans les éléments de réponses qu'ils peuvent apporter. D'ailleurs, et comme le souligne Veltz,⁸⁷⁹ « l'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail et qui échappe en partie à toute programmation ». Indirectement, c'est un élément majeur de la

⁸⁷⁸ Gilles Jeannot, *Les métiers flous, Travail et action publique*, Octarès Éditions, 2005, p. 152.

⁸⁷⁹ Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000, p. 17.

construction et de la régulation sur les territoires de la réputation par les *Intermédiaires*. Les cadres organisationnels n'étant pas très clairs, les acteurs ont besoin, par voie de conséquence, de sortir de cette instabilité, voire de cette précarité professionnelle et pécuniaire, en se rassemblant autour de la bannière du « cool » et de la figure de l'*Intermédiaire cool*, référent reconfortant commun permettant d'affronter les difficultés réelles des individus dans le besoin : un besoin interne, les collègues et un besoin externe, les clients. En revanche, pour certains *Intermédiaires*, principalement les externes comme les agents de terrain ERDF et les assistantes sociales, cette manière de défendre leurs marges de manœuvre est devenue plus délicate à mettre en action.

Enquêté : *Je suis le plus vieux dans l'entreprise. J'ai 25 ans de maison donc, j'ai connu EDF intégrée comme on dit, c'est-à-dire que l'on faisait tout, l'entreprise faisait tout, EDF. On n'était pas en fin de compte, comme on est maintenant, un peu prestataires de service, on avait un peu plus de liberté, on avait un peu plus de marge de manœuvre et là, je rentre plus difficilement dans le social, on avait un petit peu plus de marge de manœuvre, que maintenant, on n'en a plus autant. Et là, on est soumis à en fin de compte, des directives et des ordres de travail que l'on est souvent obligés d'exécuter. Je dirais, pour nous et pour le client, on a un rapport qui est bien plus ferme. Cependant on y arrive quand même un peu... Enfin, là, on va rentrer dans la catégorie des plus démunis, cela dépend de ce que vous voulez...*

Enquêteur : *Oui, ce sont les clients un peu en difficulté ?*

Enquêté : *Donc, sur la partie des plus démunis, on avait une procédure non-écrite, je vais dire, non officielle pour se permettre de détourner et de donner en fin de compte un petit peu de délai au client, on réussissait à bloquer la coupure ou à la maintenir sous le bras si le client était compréhensif et nous aussi... On s'arrangeait... Quand on a un échange qui est intéressant, on pouvait dire : « Vous vous débrouillez pendant 48 heures, vous essayez de trouver une solution », essayer d'appeler le..., comment dire ? Du fournisseur « untel », mais essayer d'appeler le service accueil pour essayer d'avoir du délai et puis voilà. Maintenant, cette attitude que l'on est beaucoup ici à mettre en pratique est plus délicate, on a moins le choix. Maintenant, c'est plus souvent la coupure, ce qu'ils appellent des coupures conditionnelles, c'est-à-dire que normalement si le client est là, on le coupe et s'il n'est pas là...*

Enquêteur : *Oui, la coupure conditionnelle, c'est cela ?*

Enquêté : *Voilà, c'est-à-dire que maintenant, on a le client présent, on discute, ou il est absent et là, on met une ...enfin normalement. C'est les solutions que l'on a maintenant sont plus cadrées. Cela a été demandé par les fournisseurs, c'est le cahier de prestations qu'ERDF propose à ses fournisseurs. En parlant comme vient de le faire Éric, avant, il y avait toujours un groupe solidarité ou un groupe de gestion, ce que l'on appelle de gestion et dans ce cas-là, si l'on avait des difficultés, qu'elles soient pour encaisser ou autres, on pouvait passer un petit coup de fil, on appelait le gestionnaire : « OK, j'accorde le délai ou je n'accorde pas le délai » que maintenant, on n'a plus autant cette marge de manœuvre. Pour nous, les techniciens, on n'a plus de rapport... mais pour être honnête, on sait toujours se retrouver et discuter de ces situations-là. En fait, je me rends compte que nos pratiques restent similaires. Je crois qu'on a besoin d'en discuter entre nous.⁸⁸⁰*

Le phénomène du flou qui peut, par moments, être considéré par les managers comme un loupé en matière de gestion est, en fait, une gigantesque opportunité en matière de sauvegarde de réputations et de légitimité. L'efficacité de « ceux qui font » est, à cet égard, davantage performante que celle de « ceux qui pensent et prescrivent » dans une fin dédiée à la sauvegarde du patrimoine immatériel d'EDF.

⁸⁸⁰ Entretien avec un agent de terrain d'ERDF expérimenté à Limoges

7. *Des individus et leurs effets*

À partir du modèle « macro-micro » de Coleman (1997) que nous avons analysé dans le chapitre 4.3, les éléments de la première partie de ce chapitre ont mis en évidence le second vecteur du schéma en matière de réputations ainsi que la prégnance des liens micro-micro. Les éléments des autres sous-chapitres ont eu pour objectifs de mettre en exergue le troisième vecteur et les effets d'actions individuelles sur la diffusion, à l'échelle sociétale, d'une réputation harmonisée, que ce soit sur le « chemin de la coolitude » ou sur le « chemin de la distension ». Pour terminer ce chapitre, il convient de revenir sur notre ancrage théorique de l'individualisme méthodologique.

La diffusion de la réputation, fruit d'un effet pervers, bénéfique ou non

Avant de mettre sciemment en application la logique d'adaptation, comme troisième voie entre la « logique de résistance » et la « logique de compétition », les *Intermédiaires* répondent, pour la plupart, à une simple pression du réel et ils rentrent dans un processus d'apprentissage et d'adaptation nécessaires à une meilleure réalisation de leur travail. Ces actions, nombreuses et innovantes, ont au départ la vocation de répondre présent aux difficultés des clients, potentiellement en précarité énergétique, et n'ayant pas, de prime abord, de solutions « toutes faites » à leurs situations. De ces actions émerge un effet non désiré, celui de la régulation des réputations à l'échelle d'un territoire.

Les *Intermédiaires* sont des acteurs sociaux majeurs sur les territoires en matière de solidarité d'EDF car ils sont en contact permanent et réel avec la population receveuse. Ils se retrouvent localement confrontés à une hétérogénéité des réputations, les leurs et celles d'EDF. Si cela importe peu au départ sur la mise en place d'actions qui sortent de l'ordinaire pour les clients, cela amène les *Intermédiaires* qui réussissent à trouver de nouvelles routines et méthodes pour mieux faire leur travail. L'utilisation de compétences non-objectivables, au fur à mesure de leur travail, harmonise localement la réputation sociale d'EDF, ou, à l'inverse, la distend. Au registre des compétences non-objectivables de l'*Intermédiaire*, par son « cool »,⁸⁸¹ l'*Intermédiaire* ajoute une compétence de régulation et d'homogénéisation des réputations par le chemin de la « coolitude ». Il s'agit d'un effet pervers bénéfique des actions individuelles. À l'inverse, certains *Intermédiaires* sont incapables de réduire ces écarts entre le « dire » et le

⁸⁸¹ Qui se caractérise entre autres sur le terrain par la diminution des écarts entre le « dire » et le « faire » ainsi que la mise en cohérence de la dichotomie « profitabilité-solidarité » existante aux yeux des clients.

« faire » ; ils répondent de manière procédurale et décalée aux demandes des clients démunis et peuvent ainsi accentuer les écarts de réputation. Cette compétence individuelle non-objectivable qui mène au « chemin de la distension » est l'effet pervers non-bénéfique des actions individuelles, effet qui s'accroît en cas d'agrégation d'actions provenant de multiples *Intermédiaires* procéduraux sur un territoire. Ces effets ne sont pas recherchés dans les intentions initiales⁸⁸² des *Intermédiaires, cool, innovants, procéduraux*, qui veulent tous bien faire leur travail. Ces effets pervers naissent avec la confrontation des cinq terrains par effet de composition entre les actions individuelles des *Intermédiaires* et celles des groupes dans lesquels ils agissent.

La diffusion de la réputation, fruit d'un long travail d'imitation

Les *Intermédiaires* improvisent des gestes qui « font société » et « rendent du service » de manière « solidaire ». Dans la mesure où il s'agit d'une solidarité qui est vidée de tout contenu politique et qui est différente de celle portée par l'organisation EDF, elle est le réel « lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes tenues à l'endroit des autres »⁸⁸³ et non plus un discours vidé d'éléments réels. Les *Intermédiaires innovants* font de la « solidarité à l'ancienne », au cœur des relations sociales et mécaniques comme dans les sociétés traditionnelles où le collectif reste fort, alors que l'organisation applique une « solidarité moderne » teintée d'objectifs stratégiques et où chacun des *Intermédiaires procéduraux* trouve une place de choix. Cela n'est pas strictement dû aux vicissitudes de la vie d'acteurs, puisque les *cool* ont souvent connu l'avant-privatisation de 2007, une époque marquée par un « amateurisme sympathique » en matière de solidarité. Cette posture n'est pas forcément comprise par le client ; en effet, cet *Intermédiaire* n'y met ni une attitude « cool », que l'on a envie de vivre, ni une solidarité que l'on comprend vraiment. Cette posture est effectivement prise dans une contradiction entre les impératifs de profitabilité et les discours revendiquant une démarche solidaire.

Or, on s'aperçoit, à l'aune des terrains, que le conformisme et la coutume, défavorables à une diffusion des pratiques, n'étaient pas le registre dominant pour la population des *Intermédiaires* même si d'autres populations autour d'elle peuvent être sur ce registre. Le poids de la tradition est, en réalité, assez faible ; la « coutume », qui pourrait empêcher la mise en place d'attitudes innovantes et, au final, d'une « coolitude », agit peu sur ces acteurs aux frontières d'EDF. Dans

⁸⁸² Raymond Boudon, *Effets pervers et ordre social*, PUF, 1977.

⁸⁸³ Charles Gide, *Solidarité*, L'Harmattan, 2010.

cette entreprise massive et divisionnalisée,⁸⁸⁴ à la frontière des bureaucraties mécanistes,⁸⁸⁵ les managers sont aussi peu à même de prendre le temps de reconnaître les actions invisibles et hors-procédures d'individus transgressant pour mieux faire. Le changement et la diffusion de pratiques sont donc viscéralement endogènes à des effets de contagion et d'imitation de pratiques « cool » ou « procédurales ». L'apprentissage devient social. L'apprentissage direct des individus se transforme en apprentissage social sur une base vicariante,⁸⁸⁶ selon le principe qui veut qu'en accomplissant une action l'on fasse l'expérience de ses conséquences comme le montre « notre modèle d'actions ». Les *Intermédiaires* ne faisant pas encore preuve de « cool » observent le comportement des *cool* et les conséquences, souvent positives, qui en résultent pour eux. Dans notre paradigme atomistique, les atomes, que sont les individus, ont des pratiques, agrégation d'une multitude d'actions individuelles, qui aboutissent au phénomène social de la diffusion d'une réputation unifiée, par le « chemin de la coolitude », ou à celui de réputations désagrégées, par le « chemin de la distension ». Nous voyons, dans le tableau ci-après, que les pratiques diffusées, qui ont régulièrement valeur d'innovations chez nos *Intermédiaires*, sont produites et adoptées pour les besoins internes du système.⁸⁸⁷ En plus de procurer des avantages réels ou symboliques aux *Intermédiaires*, l'adoption et la diffusion d'innovations résultent aussi de besoins ou de nécessités internes au système en place.

Le phénomène social qui explique la diffusion de la coolitude ou de la distension suit ainsi le modèle de Raymond Boudon⁸⁸⁸ et, notamment, sa formule $S = f [a (r, C)]$ dont nous avons donné l'explicitation dans le chapitre 4.2. La force de diffusion du « cool » semble plus importante que celle des procédures de par ses aspects notamment fédérateurs. Cet avantage provient essentiellement des éléments internes propres aux innovations, ce qui est jugé dans les actions par les clients : leurs actions rares, efficaces et considérées comme nécessaires et adéquates. Elles répondent vraiment à leurs problèmes spécifiques et elles prouvent leur investissement personnel dans la relation, comme le montre le tableau suivant.

⁸⁸⁴ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1979.

⁸⁸⁵ Ces deux organisations sont des idéal-types structurels selon Henry Mintzberg.

⁸⁸⁶ Albert Bandura, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

⁸⁸⁷ Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 2006, p. 186.

⁸⁸⁸ Raymond Boudon, *Les méthodes en sociologie*, PUF, 2002, p. 75.

		Diffusion de la réputation	
Phénomène		Chemin de la distension	Chemin de la coolitude
Conséquence réputationnelle		Désagrégation – « Big Bang »	Harmonisation – « Big Crunch »
Acteurs Intermédiaires		<i>Procéduraux</i> , ponctuellement <i>Inventeurs</i>	<i>Innovateurs</i> et <i>Cool</i> , ponctuellement <i>Inventeurs</i>
Résultats		Émiettement de réputations	Unification de réputations
Effets émergents		Pervers et non-bénéfique pour l'organisation	Pervers et bénéfique pour l'organisation
Actions et pratiques réalisées		Procédurales	Déviantes
Intensité de la juxtaposition des actions individuelles		Faible	Forte
Intermédiaires	Rationalité instrumentale	Bien travailler	Être un bon professionnel
	Rationalité économique	Répondre à ses objectifs de performance	Répondre à ses objectifs moraux
	Rationalité cognitive	Il croit mieux aider EDF pour le bien, au final du client	Il croit mieux aider le client pour le bien, au final d'EDF
Actions adoptées des autres car jugées...		-Communes mais inutiles ; -Répondent de manière standardisée et à coté du problème ; -Investissement d'EDF dans la relation par le biais d'un individu	-Rares mais efficaces ; -Répondent vraiment au problème ; -Investissement personnel de l' <i>Intermédiaire</i> dans la relation
Jugement d'efficacité des actions de l'<i>Intermédiaire</i> envers et par les clients		Faible	Fort
Contexte et statut social		Reconnu comme un bon élément par l'organisation	Peu reconnu par l'organisation ; Reconnu par les clients précaires

Les *Intermédiaires cool* semblent les plus à même pour mettre en exergue les facteurs facilitant l'unification des réputations sur un territoire. Au final, le « chemin de la distension » a tendance à s'effacer au profit au celui de la « coolitude », plus puissant auprès des clients démunis. Néanmoins, le phénomène de diffusion de la réputation semble rentrer dans une nouvelle dimension : l'ère du 2.0.⁸⁸⁹ Quelle peut être la place des *Intermédiaires* dans cet univers où les frontières sont davantage repoussées ? Est-ce l'ère du désordre en matière de réputations ? Les territoires des actions menant à impacter la réputation semblent, en tout cas, ouvrir un peu plus leurs aires d'accès car leurs frontières avec les autres espaces semblent se modifier. Dans notre dernier chapitre, nous nous interrogerons donc sur le fait que nous assistons, ou pas, à une extension du domaine de la réputation ou encore une extension du domaine du « cool » comme la fin du chapitre 6.3 nous amène à le supposer.

⁸⁸⁹ Le « Web 2.0 » désigne l'ensemble des techniques et des usages du World Wide Web qui ont suivi la forme originelle du « Web 1 ». Cette nouvelle version est caractérisée par plus de simplicité et d'interactivité, les interfaces et les échanges permettant aux internautes ayant peu de connaissances techniques de se l'approprier plus facilement. Les internautes peuvent d'une part contribuer à l'échange d'informations et interagir (partager, échanger, etc.), à la fois au niveau du contenu et de la structure des pages, et d'autre part, entre eux, créer le Web participatif. L'internaute devient, grâce aux outils mis à sa disposition, une personne active sur la toile. (Source : Revue *le Monde informatique*, n° 1139).

Conclusion du sixième chapitre

Le travail des *Intermédiaires* de la politique de solidarité revêt, comme nous le montrent nos terrains, de nombreuses missions aussi riches que cruciales en matière de régulation de la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients. Ils apaisent, par leurs discours et leurs actes, tels des modérateurs sur un forum, afin que l'ensemble des acteurs d'un territoire reste dans une relation courtoise et, surtout, que cela n'affecte ni leur réputation ni, indirectement, celle d'EDF. Ce chapitre a été l'occasion de lister un certain nombre d'attributs qui permettent aux *Intermédiaires* de mieux faire leur travail d'harmonisation de la réputation sur le plan local. Pour ce faire, ceux qui réussissent le mieux doivent faire preuve de compétences souvent faiblement objectivables telles que l'empathie, le professionnalisme, la solidarité réelle et sincère, l'humour, un comportement décontracté et agréable, etc. Tel Pierre Desproges,⁸⁹⁰ l'*Intermédiaire* rit des forts en statut avec la complicité des faibles en statut ; c'est, entre autres, cela qui le rend parfois *cool* et qui peut, dans le meilleur des cas, construire une réputation harmonisée sur le territoire local.

Nous avons vu que le « lâcher-prise stoïcien », dont certains *Intermédiaires* font preuve pour mieux faire leur travail, répond avantageusement au paradoxe profond qui subsiste aujourd'hui aux yeux des clients entre la profitabilité et la solidarité. Cette attitude dans l'action se fonde pour eux autant sur la nécessité de répondre réellement aux problématiques de terrain que sur une culture professionnelle originelle basée sur une contre-culture contestataire du pouvoir dominant, présente depuis ses origines chez EDF. Cette attitude, nommée « cool », ressort du cadre normé des *procéduraux* et des injonctions managériales, leur permet de faire de la « solidarité réelle sans politique » plus que de suivre la « politique de solidarité ». Il y a une résonance entre le « cool » originel et celui de l'air du temps.

À l'issue de ce sixième chapitre, nous pouvons affirmer que notre seconde hypothèse a été vérifiée. Une « réputation locale » est bien composée d'un ensemble de sous-réputations. À l'échelle d'un petit territoire, elle se situe à la croisée des chemins de plusieurs sous-réputations constituées autour de chaque *Intermédiaire*. En soi, la réputation, nous l'avons vu, n'est pas homogène. Localement, elle peut potentiellement épouser une des deux voies possibles sur un territoire, soit une tendance à l'agrégation et à un « big crunch », soit une tendance à la distension et à un « big bang ».

⁸⁹⁰ Cet humoriste français a eu son sa gloire dans les années 80. À l'époque, il n'avait pas hésité à s'attaquer aux sujets les plus sensibles avec un humour noir teinté de cynisme. Il était anticonformiste et il avait un sens aigu pour souligner l'absurde. Voici une de ses citations parmi les plus connues : « On peut rire de tout, mais pas avec tout le monde ».

Dans la lutte quotidienne et bien réelle contre les paradoxes, le travail des *Intermédiaires* n'en est pas moins ardu. Il y a du flou dans leur métier. Cela constitue, certes, un frein au quotidien pour mettre en œuvre ouvertement les actions qui sont nécessaires pour les besoins hétéroclites de la clientèle mais c'est aussi une formidable opportunité pour saisir une liberté. Cette dernière peut mener implicitement certains *Intermédiaires* à réaliser de nombreuses actions « à l'ombre » de leur organisation et de leurs supérieurs. Le problème est que cet aspect implicite pour l'organisation n'y est donc pas reconnu officiellement. En revanche, il est reconnu par le collectif de travail. Il est ironique que, durant ce phénomène d'émancipation qui conduit à une attitude « cool », il y ait des effets paradoxaux. Le problème du « cool » est qu'il implique un processus officieux de récupération extrêmement rapide de la part des managers et de l'organisation EDF pouvant, en bout de chaîne, engager un processus menant à sa marchandisation. Cependant, et malheureusement dans un même temps, cela peut neutraliser son potentiel émancipateur pour les acteurs *Intermédiaires* qui souhaiteraient devenir « cool » pour mieux faire leur travail. L'ironie réside dans le fait que la culture dominante, que souhaite imposer EDF avec ses procédures, se nourrit des créations des groupes par ailleurs dominés. En matière de réputations, les compétences tacites, venant du terrain réel et à l'épreuve des clients, l'emportent au final sur les recommandations explicitées par EDF ou tout autre récupération.

Dans les faits, on peut dire que les actions réelles des *Intermédiaires*, qualifiées de « cool » par les clients car elles réussissent, sont devenues des innovations. De par leur réussite, elles portent une relégitimisation de la présence d'EDF sur la question de la solidarité. Si EDF juge les clients dans les différentes interactions, le jugement des clients se porte aussi sur les *Intermédiaires* et sur les différentes entités d'EDF. C'est à travers les jugements locaux passant par ces *Intermédiaires* de la politique sociale, que ces acteurs sont vus comme créateurs et régulateurs de réputations locales. Ils uniformisent les discours sur EDF et, dans un même temps, cette « coolitude » se répand autour d'eux. La réputation locale n'est jamais totalement unifiée sur un territoire mais on peut la qualifier, par leurs actions, de « majoritaire ». Cela suffit à EDF pour répondre à des défauts de légitimité et à son existentiel paradoxe entre la profitabilité et la solidarité. L'entreprise peut garder une place de choix dans l'esprit des clients lorsqu'ils ont à choisir entre différents fournisseurs d'énergie.

Dans ce sixième chapitre, nous avons défendu l'idée que le fait de traiter une clientèle démunie à l'échelle d'un territoire amène les *Intermédiaires* à être confrontés à un certain nombre de conflits qui conduisent à des jugements. En fait, ceux qui s'en sortent le mieux dans ce genre de situation sont ceux qui possèdent la plus grande capacité d'adaptation à leur environnement,

les *cool*. Les *Intermédiaires* sont ceux qui, au-delà de leur posture organisationnelle à l'entre-deux, arrivent également à être dans d'autres « entre-deux ». Ils sont dans un entre-deux temporel : entre la culture historique d'EDF et son futur ; un entre-deux de valeurs : entre celles du service public et celle de compétition ; ou encore, un entre-deux de postures vis-à-vis des précaires : entre un paternalisme dominateur et une relation en face à face investie d'une valorisation de l'autre. L'espace, que les *Intermédiaires cool* et *innovants* ont à occuper pour mettre en œuvre leurs compétences, doit lui aussi être à l'entre-deux. Au final, nous allons voir que les *Intermédiaires* doivent se jouer des frontières. Ils ont à être positionnés à la fois dans le très localisé et le virtuel. Notre septième et dernier chapitre doit démontrer l'impact de leurs actions sur des sphères toujours plus élargies dans la modernité. Le seul territoire localisé de ce sixième chapitre ne peut, par les forts enjeux qui s'y trouvent, obscurcir les éléments factuels qui guident les jugements et les actions des *Intermédiaires* à ressortir de ce cadre très délimité.

Chapitre 7 : extension du domaine de la réputation

Les *Intermédiaires* ont un rôle essentiel dans le maintien de l'harmonie de la réputation localisée d'EDF. Notre seconde hypothèse qui souhaitait vérifier le fait que la réputation locale est un ensemble de sous-réputations reconstituées puis agrégées et issues des actions des *Intermédiaires innovants* a été démontrée. Autour de cette réputation locale dominante, on a aussi adjoint à cette seconde hypothèse le fait qu'il pouvait y avoir également de la distension des réputations locales suivant les actions d'autres *Intermédiaires* plus *procéduraux* qu'*innovants*. Cette tension permanente entre agrégation et désagrégation de réputations, « big crunch » et « big bang », fait partie du quotidien des acteurs de terrain agissant entre les clients particuliers et l'entreprise EDF. Pourtant, l'échelle du territoire d'actions des *Intermédiaires* tend à évoluer avec l'arrivée d'un monde de plus en plus connecté. Au regard de la théorie évolutionniste des firmes,⁸⁹¹ les routines, développées de manière informelle par les *Intermédiaires innovants* pour mieux faire leur travail, vont avoir un rôle essentiel pour s'adapter à la nouvelle dimension du marché des réputations. Bien qu'EDF soit forte de son histoire particulière aux yeux des clients, ces savoirs et pratiques autour du « cool » peuvent ainsi la mener, dans ce nouveau contexte et en termes de performances réputationnelles, à être tributaire des « sentiers de dépendance » développés tacitement mais concrètement par les *Intermédiaires innovants* et *cool*. Nous travaillerons ici sur l'ensemble des quatre vecteurs du schéma « macro-micro » de James Coleman présenté dans notre quatrième chapitre, le chapitre méthodologique.

1. Des reconnaissances difficiles à une difficile reconnaissance

Le collectif et le besoin de reconnaissance qui s'étend hors de l'organisation

Nous avons vu, à la fin de notre cinquième chapitre, que la reconnaissance permet de comprendre pourquoi les *Intermédiaires* peuvent mettre en place des mécanismes de défense de réputation pour le bien de l'organisation EDF. Cette reconnaissance peut, bien sûr, venir de l'organisation par une revalorisation du statut et des rétributions économiques mais elle peut, en réalité, être plus forte dans le collectif et la solidarité professionnelle. Elle est un moyen de catalyser l'envie des *Intermédiaires* de défendre volontairement leur organisation car ils souhaitent, avant tout, défendre leur collectif aux yeux des intrus qui attaquent l'organisation à l'intérieur d'EDF, ou des assaillants venant de l'extérieur.

⁸⁹¹ Richard Nelson & Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press, 1982.

La reconnaissance de l'autre dans la proximité se fait à partir de « petites actions » assez peu perceptibles, informelles, mais pourtant essentielles. L'humour dans les échanges entre les acteurs locaux et les *Intermédiaires* est un outil important de renforcement du sentiment d'appartenance au groupe.⁸⁹² La plaisanterie et les « bons mots » peuvent aussi viser le renforcement de la cohésion du groupe. Ces échanges émotionnels entre *Intermédiaires*, à l'insu des clients et de l'organisation, ont très souvent eu lieu lors de notre phase d'observation des terrains. Au téléphone et en coupant le son du micro, lors de messes basses en boutique ou par des mimiques moqueuses, l'humour, sous toutes ses formes, est décliné à foison ; le but est de se sentir mieux ensemble et de continuer à motiver collectivement les actions du quotidien, parfois délicates cognitivement. Les sourires qui accompagnent les propos teintés d'humour sont aussi une illustration visuelle du plaisir ressenti à être ensemble. Les *Intermédiaires* utilisent aussi beaucoup l'humour pour se montrer « cool » avec le client ; on peut dire qu'ils se servent de cet outil contre et avec ce dernier pour mieux faire leur travail.

Enquêteur : Dans votre travail, comment voyez-vous votre relation avec les clients ?

*Enquêtée : Pour EDF, c'est plutôt un cadre formalisé mais n'empêche que comparé à GDF-Suez, nous c'est 100 %, eux, ils n'injectent pas la même somme, EDF est beaucoup plus sympa, les AS nous le disent d'ailleurs. Vous savez, on essaie d'être à l'écoute aussi, on agrmente le quotidien car ce n'est pas marrant tous les jours..., moi par exemple, j'aime bien m'amuser au téléphone, les gens sont surpris car ils s'attendent à du sérieux, moi j'aime bien.*⁸⁹³

Autre « petite action » qui permet de renforcer le collectif, l'éloge. L'éloge, et les compliments qui l'accompagnent, sont aussi des éléments qui permettent de solidifier les relations entre les individus. Mais ces témoignages d'estime doivent être ressentis comme sincères et modérés pour donner le sentiment d'une juste reconnaissance de l'existence de l'autre. Le sentiment de plaisir que l'éloge peut procurer, s'il est utilisé avec parcimonie, peut être donné et redonné entre les membres du collectif. Les *Intermédiaires* doivent cependant être aussi modérés dans l'utilisation de l'éloge et éviter tout excès. Une utilisation excessive d'actions, de discours ou de gestes teintés d'éloge pourrait entraîner une suspicion de flatterie. Les « vous êtes magnifique » ou « absolument formidable » peuvent être contreproductifs pour la cohésion du groupe car ils pourraient sembler exprimer une relation inéquitable et intéressée. Aussi, les compliments doivent être reçus ou donnés librement et de manière si possible altruiste entre les individus pour que se mette en place une sociabilité qui dépasse la relation en face à face. À l'inverse, ne pas recevoir convenablement un « bravo » ou un « félicitations » peut aussi avoir comme effet d'écarter un individu du collectif. L'abondance comme l'absence de réception des paroles élogieuses données sont à bannir pour être reconnu comme membre à part entière du groupe. Il est important de se montrer sensible à l'échange de ces petites attentions. En fait, la

⁸⁹² Marc Lorient (dir.), « L'humour au travail. Dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques », *Les Mondes du Travail*, n° 13, juin 2013.

⁸⁹³ Entretien avec une conseillère du pôle solidarité d'EDF à Clermont-Ferrand.

pratique de l'éloge est assez proche de l'état de dépendance du don et de sa triple obligation de « donner-recevoir-rendre », ⁸⁹⁴ créatrice et faisant vivre les liens sociaux. L'éloge est, comme l'humour, utilisé comme un outil faisant du lien « cool » avec le client.

Après l'accueil d'une cliente en boutique :

Enquêteur : *Le monsieur à la fin, il vous a serré la main.*

Enquêtée : *Oui, mais ça, c'est régulièrement.*

Enquêteur : *Ah oui ? Au début, il était arrivé énervé et après, il est reparti content...*

Enquêtée : *C'est régulièrement ça. Et après, ça se dégonfle un petit peu comme un soufflet. Souvent, ça se passe bien. Et puis là, encore, moi, je trace une « récla », je l'ai tracée parce qu'il faut la tracer, mais pour moi, ce n'est pas une réclamation ça. Je veux dire, c'est une interrogation. Le client, il s'interroge, il n'est pas réclamant. Il vient parce qu'il se demande pourquoi ça n'a pas commencé. Il n'est plus mécontent. Enfin, je n'ai pas une impression qu'il soit excédé. Après, toute la nuance chez nous est de savoir où est la réclamation. Je considère sa demande comme ça et je lui dis, ça lui fait plaisir en tout cas. Les clients aiment bien être caressés dans le sens du poil...*

Enquêteur : *Oui, réclamer... La dame a même dit : « Mes salutations »...*

Enquêtée : *Mais c'est typique ça. Mais moi, j'aime bien. Des fois, il y a des cas qu'on va prendre plus à cœur. Je ne dis pas qu'on ne s'énerve pas, parce que ça arrive que des fois ça peut être très tendu. Quand ils commencent à toucher l'amour-propre du conseiller, c'est dur ça de s'autogérer. Après, des clients comme ça, c'est du gâteau.*

Enquêteur : *Du gâteau ?*

Enquêtée : *Oui, ça, c'est du gâteau. Nous, ça nous fait rigoler. Nous, sincèrement, je crois, par rapport à nos autres collègues, on a vachement banalisé les choses, on sait y faire à commencer par l'utilisation du prénom et du nom du client. Il aime bien.* ⁸⁹⁵

Les *Intermédiaires* font une autre « petite action » pour resserrer les liens sociaux sur les territoires, ils partagent des plats qu'ils ont soit cuisinés, soit achetés. Le « rituel du gâteau », que nous avons décrit dans le chapitre 6.4, est une version sucrée parmi d'autres « délices gourmands » qui peuvent être partagés entre *Intermédiaires*. Desserts sucrés, viennoiseries, friandises ou même Champagne, sont tour à tour apportés auprès du collectif de travail par les acteurs *Intermédiaires*. Ce partage de « délices gourmands » entre individus de la communauté renforce celle-ci. Cette touche sucrée dépasse le simple partage d'un moment de convivialité entre collègues devant un café et un déjeuner commun car elle touche à un sens assez peu étudié lorsque l'on parle de relations humaines, le goût. Si les mots par l'humour et le sourire qui leur est associé, ainsi que les compliments, touchent aux sens de la vue et de l'ouïe, l'intervention du plaisir gustatif dans la relation entre *Intermédiaires* donne à celle-ci une dimension nouvelle qui s'avère efficace pour créer du lien. Le sucre, en libérant de la dopamine, procure bien-être et plaisir au cerveau. Le corps médical s'accorde à dire que le goût sucré est perçu comme une récompense par le cerveau et qu'il est source de satisfaction pour les êtres humains. ⁸⁹⁶ Ce registre gustatif est aussi utilisé auprès de la clientèle lorsqu'elle doit patienter et qu'elle a l'opportunité de rencontrer physiquement les *Intermédiaires*. Les cafés et même certains « délices gourmands » sont aléatoirement mais régulièrement partagés entre

⁸⁹⁴ Marcel Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Collection Quadrige, 1973.

⁸⁹⁵ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

⁸⁹⁶ Serge Ahmed, *Tous dépendants au sucre*, Revue : La recherche, l'actualité des sciences, n° 443, juillet 2010, p. 70.

clients et *Intermédiaires*. Ils sont, comme l'humour et l'éloge, utilisés comme un outil faisant du lien « cool » avec le client. Grâce à eux, les *Intermédiaires* se sentent davantage reconnus.

Après l'accueil d'un couple de clients en boutique :

Enquêté : *On a souvent des débuts d'entretien conflictuels... Elle n'était pas trop remontée, mais un peu quand même. Quand je vous dis conflictuel, je m'entends, on sent qu'il y a quelque chose qui gêne. Et puis plus on avance...*

Enquêteur : *Et puis, ça gêne d'autant plus que j'ai l'impression que c'est une relation un peu particulière avec l'entreprise. Le fils a quand même fait appel à EDF.*

Enquêté : *Oui, oui. Je pense aussi que c'est quelqu'un qui panique énormément cette dame. Ça veut dire qu'elle s'inquiète beaucoup. Lui est beaucoup plus... Moi, je les avais déjà vus, je m'en rappelais. C'est moi qui les avais mensualisés. Je leur avais déjà dit : « Ne vous inquiétez pas, ça ne va partir tout de suite », et tout. Je pense que c'est quelqu'un qui panique énormément. Lui est beaucoup plus relâché.*

Enquêteur : *Oui, je pense que c'est une façon de gérer son couple aussi.*

Enquêté : *Voilà. Du coup, ça se passe... Et c'est souvent qu'on a les débuts d'entretien qui sont assez... même avec une personne seule. Les gens sont assez tendus. Et puis, du coup, en blaguant un petit peu, en rigolant, ça se dégonfle... Mais en fait, il faut vachement tourner ça à la dérision, parce que sinon... Moi, j'essaie de tourner vachement ça à la dérision.⁸⁹⁷*

Les « petites actions » qui permettent de renforcer le lien entre les acteurs *Intermédiaires* et de satisfaire les besoins de reconnaissance dépassent la simple cohésion du groupe professionnel. Elles touchent aux clients qui entrent en contact physique ou à distance avec les *Intermédiaires*. Elles sont utilisées comme des outils pouvant renforcer leur besoin de reconnaissance, notamment en passant, auprès de la clientèle, pour des « petites actions cool » qu'elle saura reconnaître. La mobilisation des *Intermédiaires* sur un territoire pour l'harmonisation de la réputation solidaire et sociale d'EDF aux yeux des clients repose aussi, en plus de la solidarité du collectif, sur une dualité contribution-rétribution, la rétribution ayant une dimension symbolique : la reconnaissance.⁸⁹⁸ Les clients constituent un élément complémentaire non négligeable à la reconnaissance de leur travail, et ce, malgré des situations qui peuvent être parfois conflictuelles. Les *Intermédiaires* ont ainsi besoin de reconnaissance au-delà de leur communauté. Ils aspirent très ponctuellement à ce que leurs « petites actions » soient reconnues explicitement par les clients tout autant que pour leur collectif de travail. On parlera de « reconnaissance étendue ». Le jugé « cool » est ici le mélange d'un double jugement de beauté et d'utilité⁸⁹⁹ (jugement porté par le client et non l'organisation) que les *Intermédiaires* introduisent par leurs actions, et qui n'a pas besoin d'être reconnu explicitement. Il est au départ un phénomène, une attitude naturelle, qui ne provient pas d'une volonté explicite de reconnaissance. Quand les « petites actions » ont pour but explicite d'être reconnues, c'est dans l'attribut implicite « cool » de celles-ci, car jugé comme tel par les autres, que se construit davantage la réputation.

⁸⁹⁷ Entretien avec un conseiller boutique d'EDF à Limoges.

⁸⁹⁸ Christophe Dejourn, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation*, Inra Éditions, 2003.

⁸⁹⁹ Christophe Dejourn, *Travail, usure mentale*, Bayard éditions, 2000.

Une reconnaissance « limitée », un « agent distensionnel » de réputation sur les territoires

La reconnaissance du travail des *Intermédiaires* s'avère être un catalyseur pour aller au-delà des exigences formelles du métier. Les *Intermédiaires* souhaitent être reconnus par leurs interlocuteurs pour ensuite mettre en action des compétences qui sortent de l'ordinaire. Ils deviennent « cool ». Pourtant la reconnaissance de leur travail par l'organisation EDF reste difficile. Les « petites actions », souvent innovantes, ne font pas l'objet d'une gratitude explicite en termes d'objectifs dans les missions et tâches qui leur sont confiées annuellement lors de l'entretien annuel d'évaluation, ou hebdomadairement lors d'échanges ou de requêtes en face à face avec leur hiérarchie. Si la transgression est presque ordinaire⁹⁰⁰ pour l'ensemble des acteurs et qu'il n'y a plus, parfois, chez les managers, la volonté de la relever, elle n'est cependant pas institutionnalisée. Le pouvoir formel des managers n'est pas accompagné d'un pouvoir de coercition ni un pouvoir de récompense à l'égard des *Intermédiaires*.

En observant un certain nombre d'*Intermédiaires*, il semblerait que les « petites actions » ne soient pas toujours très nombreuses et intenses dans certains collectifs. L'harmonie de la réputation tient aussi un peu à l'harmonie qu'il peut y avoir dans des groupes sociaux. Par exemple, dans un centre d'appels, le rôle de l'animateur, du manager ou du directeur de centre est parfois fondamental. L'ambiance peut parfois être pesante et l'humour rare dans les centres d'appels. De même, l'éloge, qui nécessite un minimum de proximité relationnelle, n'est pas toujours possible et il peut aussi être considéré comme saugrenu. Il faut prendre le temps de se connaître pour créer des liens affinitaires dans un collectif ; or, il est assez fréquent que les acteurs *Intermédiaires*, et les individus en lien avec eux, changent régulièrement de poste et ne puissent pas atteindre le degré de camaraderie nécessaire.

Enquêteur : *Et votre équipe de travail ?*

Enquêté : *Il y a de la diversité un peu. En tant que manager, c'est difficile de donner un discours collectif avec des individus très différents et qui changent régulièrement. Oui, très hétérogènes en fait.*

Enquêteur : *Ces derniers temps ?*

Enquêté : *Dernièrement, oui. Avant, j'avais créé un petit peu mon équipe qui a super bien marché donc, là, on a eu un peu carte blanche, j'étais un peu le roi du pétrole, on tirait le CRC vers le haut, on était première équipe donc, forcément, quand tout roule, c'est là que l'on me dit : « Il faudrait que tu changes ! », ce n'est pas rigolo. N'importe qui peut se substituer à un autre... Avec des mecs qui ont 20 ans de boîte, tu leur dis un truc : « Attends, j'en parle à mon syndicat ». Donc, j'ai dit : « Moi, une équipe comme cela, cela me... ». Autant, je peux prendre une équipe qui a des difficultés, mais qui veut avancer, autant, une équipe de casse-bonbons ne m'intéresse pas. Après, j'ai été reconvoqué, on m'a dit : « Écoute, j'ai appris que tu étais volontaire désigné », c'est un peu comme à l'armée, tu sais...*

Enquêteur : *Ah ?*

Enquêté : *Voilà. Donc, je l'ai pris, plus parce que c'était imposé. Et après, les résultats commencent un peu à se voir, mais tu vois, je l'ai reprise en avril, non, mars... Oui, mais les résultats commencent juste à se voir et pourtant, j'y travaille... C'est long... Il y en a qu'il faut convaincre, d'autres..., comme je dis, que je marginalise alors que ceux qui veulent moins travailler, je les marginalise, ce qui fait qu'eux commencent comme par hasard à se rapprocher du groupe de bosseurs et marchent dans le même sens que le groupe et pas qui le tirent vers le bas. Donc, il y a une technique de management qui aide. Mais cela va*

⁹⁰⁰ Olivier Babeau, Jean-François Chanlat, « Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2011, 37 (210), pp. 33-50.

que je n'ai que deux personnes qui sont en marge du groupe. J'aurais comme cela a été le cas quand j'ai pris ma première équipe sur le CRC où j'avais toute l'équipe sauf une personne, donc, j'avais sur 14 personnes, 13 boulets, là, j'ai mis deux ans à arriver à obtenir des résultats.

Enquêteur : 13 boulets ?

Enquêté : Oui, mais cela demande du temps. J'ai créé l'équipe, et j'étais à 0.25, c'est-à-dire que seuls deux appels et demi sur 1000 qui aboutissaient à une vente. C'était en 2009. Donc, ils l'avaient quand même baptisé le Poney club, il n'y a que des poneys, pas d'ambiance au début, ensuite il faut en faire des chevaux de course. Et avec du métier et les gens avec qui je travaillais à l'époque qui étaient très, très bien, on a créé une belle équipe, on a réussi à les monter à 5 %.⁹⁰¹

On s'aperçoit, dans ce dernier entretien, que la disharmonie dans un collectif de travail tient aussi parfois à la détermination du responsable d'équipe à convertir son équipe à une culture commerciale et donc des résultats plus économiques que sociaux. Un collectif se construit autour de valeurs partagées ; or une hétérogénéité des valeurs est plutôt un risque pour ce même collectif. Dans le cas ci-dessus, on peut entrevoir une reconnaissance plus que limitée des valeurs qui peuvent être associées à la culture du service public.

La « reconnaissance étendue », le « ritualisme affectueux », voire les pratiques transgressives nécessitent du temps et même une certaine confiance bienveillante entre les *Intermédiaires* pour pouvoir exister. Par la rotation sur les postes et l'envie de bâtir une carrière professionnelle individuelle, les managers, encouragés par leur hiérarchie, finissent d'achever certains collectifs parfois déjà un peu en souffrance.

Sans cette rétribution symbolique, par le biais d'une reconnaissance réalisée par les autres acteurs en présence, les *Intermédiaires* se trouvent dans une « reconnaissance limitée » qui ne se fera que sur le registre économique de l'organisation et le jugement qu'elle peut avoir de leur « utilité ». Cette dernière ne sera d'ailleurs pas systématiquement validée par les clients et les autres *Intermédiaires*. Dans ce contexte où le collectif est fragilisé, la reconnaissance repose ici sur le paiement monétisé d'une force de travail. Une main, dans la mesure où elle est payée, se doit d'être utile et efficiente aux yeux de l'organisation.

La reconnaissance « limitée » et la faiblesse du collectif vont amener ce dernier vers un risque plus important de distension de la réputation quand la « reconnaissance étendue » peut guider la réputation vers son agrégation. Dans chacun des cas, les résultats peuvent se faire rapidement sentir pour les clients et l'entreprise EDF.

Enquêteur : À la réclamation, quels sont les risques pour les contacts avec les clients ?

Enquêté : Je pense que le niveau de langue, la rédaction, c'est très important, parce que quand on écrit au client, quand on a un problème vraiment, de syntaxe ou de grammaire. Surtout, ce qu'il y a, c'est que les équipes n'ont pas toujours le niveau parce qu'avant, mon collègue qui était avant moi, il prenait les courriers et quand les phrases étaient mal tournées, il les retravaillait, il n'y avait aucun retour. Il devait y avoir la signature d'un hiérarchique donc, pour rattacher le dossier au client, il faut relire. Ça fait minable sinon, voilà l'image d'EDF pour les clients, un type qui ne sait pas écrire ! Moi, depuis, quand j'ai vu le petit niveau, j'ai fait comme à l'école, j'entoure les fautes, quand c'est mal écrit, je barre, je dis « à retravailler » et je les remets. Autant te dire que l'on est passé de 50 courriers/jour à 10 courriers/jour. Les mecs, ils se sont dit : « Avec l'autre zinzin, il faut peut-être que l'on fasse autrement » donc, ils ont

⁹⁰¹ Entretien avec le responsable du centre d'appels de Limoges.

rappelé les clients. Ils sont contents qu'on les rappelle les gens. Et avant, sur 50 courriers par jour, j'en rendais 40. Aujourd'hui, sur les 10, j'en rends 1, et encore, parce que c'est une faute d'étourderie donc, finalement, il faut leur montrer aussi que... Mais c'est dur parfois.

Enquêteur : Il y a quand même un socle qui ne bouge pas, il y a des gens qui restent là...

Enquêté : Il y en a certains qui n'attendent que la paie, si tu veux...

Enquêteur : C'est vrai... ?

Enquêté : Non, mais bon, les gens ne cherchent pas toujours bien loin, mais on n'avance pas avec cela. Il faut dire aussi les choses... Quand je dis « mort cérébrale », c'est violent, mais tu en as certains, quand ils viennent me voir, j'ai l'impression qu'ils ne comprennent pas trop... Le client nous appelle, il transfère un appel sur deux, parce qu'ils ne comprennent pas ce que veut le client. Et encore, c'est bien qu'ils transfèrent, parce que des fois, ils traitent le dossier, alors qu'il ne faut pas le traiter. Catastrophe...⁹⁰²

L'harmonisation de la réputation se fait donc avec l'appui d'un collectif étendu reconnaissant chacun de ses membres comme important. Voici représenté, ci-dessous, un tableau synthétique des reconnaissances, « limitée » et « étendue », à l'aune de nos terrains et des travaux de Christophe Dejours (2003).

	Reconnaissance « limitée »	Reconnaissance « étendue »
Collectif	Faible (en nombre d'individus)	Forte (en nombre d'individus)
	Instable	Stable
Intermédiaires davantage observés	Procéduraux	Innovants et « cool »
Jugements	d'Utilité ; de Beauté par la Conformité	d'Utilité ; de Beauté par l'originalité et le « cool »
	par : Les managers, les autres <i>Intermédiaires</i> « procéduraux »	Les clients, les <i>Intermédiaires</i> « inventifs », « innovants » et « cool »
Actions	Par le seul grand statut et les tâches de la fiche de poste	Par les « petites actions » du quotidien
	Inflexibles	Flexibles
Compétences jugées	Reconnaissance de l'implicite ; Expérience des procédures	Reconnaissance de l'explicite ; Expérience du réel
Réputation	Tendance à la distension	Tendance à l'harmonisation

D'un collectif étendu au « scrum »⁹⁰³ des Intermédiaires « cool » hors de leur champ territorial habituel, le mode formalisé

Il existe un mode formalisé d'organisation qui permet aux acteurs *Intermédiaires* de faire corps et d'être reconnus en dehors de leur milieu social habituel, celui du mode projet collectif. Le collectif étendu consiste à ce que les *Intermédiaires*, mais aussi les membres de l'organisation plus éloignés de la clientèle, unissent leurs actions vers l'aboutissement d'un projet commun. Il se décline en deux variantes, une version récurrente et une version ponctuelle. Les projets collectifs récurrents trouvent, par exemple, leur existence autour des

⁹⁰² Entretien avec le responsable réclamation dans le centre d'appels de Limoges.

⁹⁰³ Le « Scrum » est une désignation récente d'un cadre de travail et d'organisation permettant de répondre à des problèmes changeants et de nature composite. Il permet, en théorie, de livrer de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible. Voir « Le guide Scrum » développé et maintenu par Ken Schwaber et Jeff Sutherland : www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-FR.pdf

questions propres aux différentes professions des *Intermédiaires*. Il s'agit de réunions régulières de travail, plus ou moins longues, et qui permettent à des *Intermédiaires* de différents territoires d'échanger et de débattre sur leurs pratiques. Très demandés par les *Intermédiaires*, ces points récurrents ont des fréquences qui peuvent varier d'une profession d'*Intermédiaire* à une autre. Ces occasions uniques d'étendre le collectif sur une dimension intraprofessionnelle entre acteurs qui font le travail sont l'occasion, pour eux, de récupérer de bonnes idées pour mieux faire le leur et aussi de garder des contacts qu'ils pourront activer en cas de difficultés dans leurs activités.

« Ce que j'aime bien dans mon métier, même si je ne suis pas "petits fours", c'est que je peux aller sur le terrain, rencontrer les gens, prendre le temps de discuter. De travailler chacun de son côté, ça ne signifie rien ! Alors que de parler de bouche à oreille, ça prend beaucoup plus. » ;

« Le rôle des collectivités va être de plus en plus important pour le lien entre les gens. En fait, plus ça va aller, plus le monopole d'ERDF pourra être remis en cause. » ;

« Pour mon métier et pour gérer les coupures, il est important de bien connaître les acteurs de la solidarité. Il faut avoir à faire avec des gens compétents et bien insérés dans le tissu associatif. »⁹⁰⁴

On échange en prévision de potentielles difficultés professionnelles. Nos cinq cas disposent de moments privilégiés pour pouvoir le faire et c'est encouragé par leurs organisations. Ces dernières ont pressenti que les liens ainsi créés pouvaient être salvateurs aux *Intermédiaires* dans certaines situations délicates. Le collectif étendu peut aussi prendre forme lors de rencontres interprofessionnelles. Dans ce cas de figure, différents *Intermédiaires* peuvent se rencontrer pour échanger autour des questions qu'ils ont tous à traiter en matière de consommation d'énergie. En y assistant, nous avons eu plusieurs occasions de nous apercevoir que ces lieux d'échanges permettaient d'ajuster les procédures face à la précarité énergétique, de comprendre comment chacun élabore ses relations avec la clientèle, et enfin, de mettre parfois un visage sur un interlocuteur régulier. Ces rencontres entretiennent par la proximité physique le lien qui existait déjà. Lors de réunions mensuelles « info-énergie »,⁹⁰⁵ de journées de rencontres organisées par EDF, de séminaires annuels sur la précarité d'un territoire, ou encore, d'entrevues plus feutrées entre acteurs se connaissant déjà très bien, des moments privilégiés offrent à un acteur *Intermédiaire* l'opportunité d'entretenir son aura sur un territoire. Le collectif étendu entre *Intermédiaires* de différents métiers est une entité immatérielle qui permet pour un *Intermédiaire* d'exister auprès des autres à travers une aura symbolique forte, son « cool ». Il peut y transparaître comme porteur de cette aura à travers ses actions auprès des clients dont les autres *Intermédiaires* ont pu avoir quelques échos. Bien que les contacts ne soient qu'informels, ce collectif possède en son sein des relations affectives et affinitaires, voire qui tendent entre eux vers de l'amitié. Le collectif étendu, vecteur de

⁹⁰⁴ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Limoges.

⁹⁰⁵ <http://infoenergielimousin.over-blog.com/> Limoges possède la caractéristique très rare sur un territoire d'avoir deux centres « info-énergie », un sous l'égide la mairie de la limoges, l'autre rattaché à Limousin Nature Environnement. EDF est partenaire des deux entités afin de faire la promotion des gestes visant les économies d'énergie.

transmissivité de réputations, a une intensité en termes de rencontres sur un réseau local qui dépend aussi de l'investissement relationnel que fait l'*Intermédiaire* dans son travail et de ses volontés à s'engager avec les autres parties prenantes du territoire. Ce collectif étendu dépend aussi du niveau d'ancrage que souhaite avoir l'organisation sur son territoire et il faut donc que celle-ci soit consciente de son importance.

Au côté de projets et de rencontres organisées de façon répétée sur les territoires, d'autres collectifs étendus autour des *Intermédiaires* peuvent apparaître dans des temporalités ponctuelles. Ces collectifs peuvent naître de deux manières possibles : dans un contexte où l'*Intermédiaire* est investigateur ou quand un événement inattendu et source de tensions dans l'organisation pousse EDF à demander à un ensemble d'acteurs de se regrouper autour d'un problème. Elle souhaite le résoudre en mettant toutes les forces en commun. Les *Intermédiaires* ont investi leur territoire et ont une aura qui dépasse le cadre de leurs actions du quotidien, lors des rencontres intraprofessionnelles et interprofessionnelles formalisées, et ont donc la capacité de mobiliser un collectif d'*Intermédiaires* constitué d'un ensemble hétérogène d'agents autour d'une problématique qui leur semble essentielle : la coupure.

Enquêteur : *Comment se passent les liens avec les territoires ?*

Enquêté : *On travaille sur l'image de proximité. Il y a des tas de sujets sur lesquels j'agis comme sur le barrage de « Bort-les-Orgues », c'est une concession en Corrèze, et pas seulement la solidarité. En fait...je représente la figure du discours officiel d'EDF, cela m'a permis de faire la connaissance personnelle de François Hollande. C'est encore mieux que Canteloup, il est vraiment drôle dans la vraie vie. Il était à la fois député, président de l'agglomération, c'est un cumul de mandats, il fait la pluie et le beau temps là-bas, il faisait dirons-nous... La solidarité, il y a le faire-savoir... et le savoir-faire, mais il faut être discret tout en le faisant sur un territoire. On ne veut pas trop communiquer pour ne pas trop payer, on en parle mais on ne l'étale pas sur la place publique même si on communique dessus lors de nos différentes rencontres sur le territoire. Et puis, je ne sais pas si les élus veulent s'afficher avec EDF. Enfin, l'idéal serait qu'on soit « main dans la main tout le temps » mais bon...Les élus jouent parfois « solo » et ils envoient les adjoints à leur place pour ne pas être à côté d'EDF. Je ne me pose pas de questions sur ce que pensent les élus et de leur posture vis-à-vis d'EDF... notamment avec les Verts. Est-ce qu'ils ont peur à cause du nucléaire ? Ou de la fin de trêve hivernale ? En fait, pour être honnête, ils veulent la paix sociale sur les territoires, quand on y va et que l'on rencontre des gens, tout le monde cherche à éteindre les incendies. Les associations aussi sont dans ce cas-là, je fais ce que je peux en étant présent au maximum pour être en phase avec cette image, comme je le disais, de proximité. Il faut bien dire que le 20 décembre, la coupure c'est le « buzz » de Noël »... des élus pensent parfois prendre ça et le monter en épingle dans l'espace public : « les salauds d'EDF »... ».⁹⁰⁶*

Leur agilité face aux imprévus ainsi que le « cool » construit dans une situation délicate leur permettent aussi de fédérer des gens très loin de leur zone d'influence naturelle et localisée pour servir un principe supérieur. Le processus menant à un rétablissement de l'énergie pour un client est parfois un facteur de réassemblage d'organisations et d'individus hétérogènes. Cette coupure d'énergie, et sa conséquence potentielle du rétablissement, est un événement qui réactive régulièrement les réseaux et les sphères relationnels que l'on pensait, d'un point de

⁹⁰⁶ Entretien avec le correspondant solidarité d'EDF à Limoges et en charge de toute la politique de solidarité du département.

vue extérieur, inactifs, voire inexistants. Les liens forts sont naturellement utilisés par les *Intermédiaires* ; d'autres, plus lointains et plus « faibles », sont par moment également sollicités. L'instinct des *Intermédiaires innovants* et *cool* est justement d'avoir perçu le fait que les liens fiables étaient les seuls à pouvoir étendre de manière considérable leur collectif parce qu'ils sont les seuls qui permettent de structurer un « pont » entre deux individus qui ne se connaissent pas du tout.⁹⁰⁷ Aussi, il est fréquent que les *Intermédiaires*, déjà favorisés par rapport aux autres acteurs du fait de leur position médiane, étendent encore bien davantage leur collectif grâce à leurs liens faibles afin de trouver des solutions en cas de coupure, désastreuse pour le client comme pour la réputation sociale d'EDF. Les liens qui semblaient absents et inactifs peuvent ponctuellement faire partie du collectif étendu de l'*Intermédiaire*, voire, plus tard, intégrer la zone d'influence de son « cool ». Dans un registre ponctuel, l'agilité sociale des *Intermédiaires* peut être, au contraire, sollicitée par l'organisation dans laquelle l'*Intermédiaire* officie. Ce sont, en effet, des événements inattendus et exceptionnels qui peuvent pousser les organisations EDF, ERDF ou la structure solidarité du Conseil Général à demander à un ensemble d'individus de se regrouper afin de résoudre collectivement un problème. On peut parler de « scrum » et d'organisation « agile » face à l'adversité. Ces projets collectifs ont souvent un poids symbolique et des enjeux réputationnels importants. Nous avons pu l'observer au moment de notre insertion dans la structure EDF lors de la catastrophe nucléaire de Fukushima⁹⁰⁸ mais ce collectif étendu nous a été également décrit comme très présent, non sans nostalgie, lors des luttes syndicales au moment du changement de statut d'EDF ou, plus récemment, lors d'attaques visant à la disparition du tarif agent.⁹⁰⁹ Le « risque médiatique », quand il est identifié institutionnellement, est aussi, au même titre que le rétablissement,⁹¹⁰ une justification importante à la réunion d'un collectif étendu par les organisations. C'est le seul moment, d'un point de vue organisationnel, où l'ensemble des actions qui seront engagées explicitement et formellement par l'organisation n'auront d'autre but que de contrôler les risques de distension et de « bing bang » de réputation. Chacun des acteurs d'une entité, et particulièrement les *Intermédiaires*, auront un alignement stratégique de leurs actions vers un but unique, la résolution rapide et efficace, quoi qu'il en coûte, de la situation d'un client qui commence à être connue de manière dévalorisante pour EDF sur le champ médiatique. Ce collectif étendu disparaît aussi rapidement qu'il naît lorsque que le « risque médiatique » est annihilé alors que, quand les *Intermédiaires* en sont instigateurs, il

⁹⁰⁷ Marc Granovetter, *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, 2000.

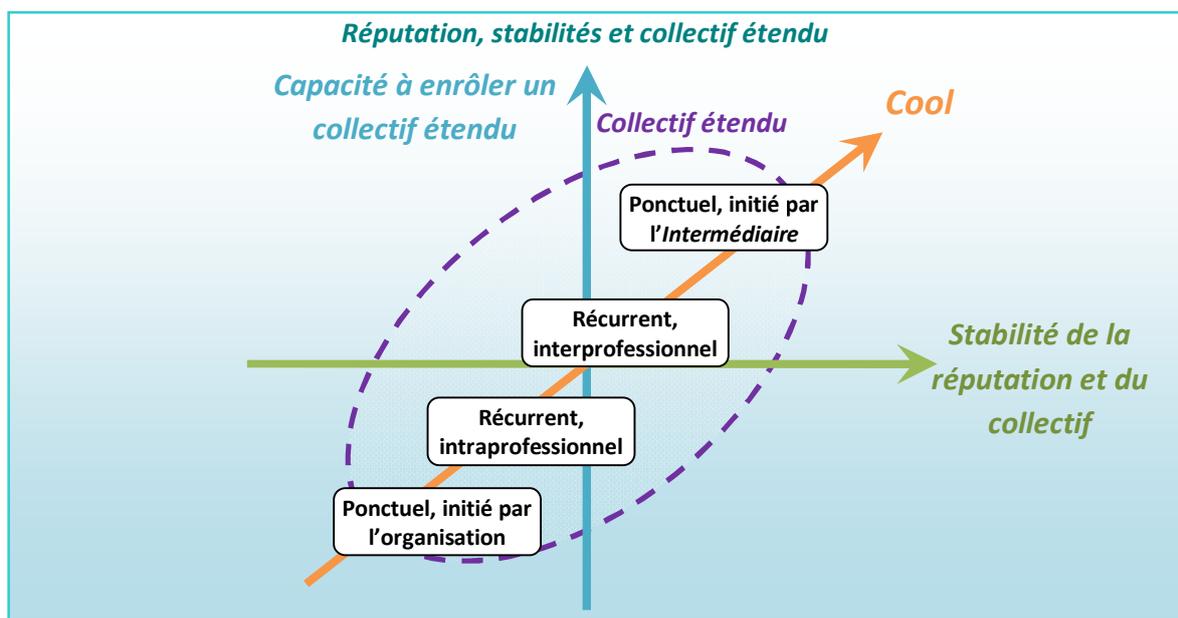
⁹⁰⁸ Voir l'annexe 46, lettre du PDG de l'époque, M. Proglia, conseillant la défense du nucléaire durant Fukushima.

⁹⁰⁹ Entretien avec l'adjoint de l'animatrice de la boutique EDF à Limoges.

⁹¹⁰ A l'inverse de la « coupure », le rétablissement vise à raccorder de nouveau en énergie un foyer précédemment coupé.

perdre bien davantage. L’informel et l’hors-procédure ont ici une persistance relationnelle bien plus forte que la mise en place formelle et contrainte. Dans les relations sociales du collectif étendu, la volonté de coopérer et de faire « corps » prime, pour les acteurs, sur les injonctions hiérarchiques. On peut noter ici que, quand les *Intermédiaires innovants* parlent en termes de solution à apporter, le « rétablissement », l’organisation parle en termes de risques, ce « risque médiatique » qui amène à des images fortes et qui peuvent marquer l’opinion comme le rapporte un conseiller téléphonique EDF à Limoges : « *Les enfants sont sans guirlandes...car papa n’a pas payé l’électricité...* ».

Le collectif étendu, récurrent ou ponctuel, intraprofessionnel ou interprofessionnel, initié par les *Intermédiaires* ou monté en « mode projet » par l’organisation, possède des intensités⁹¹¹ et une contagion relationnelles bien supérieures lorsqu’il est interprofessionnel et informel que lorsqu’il est intraprofessionnel et formel. Pour compléter notre schéma « reconnaissance et collectif comme levier de la défense de la réputation sociale et solidaire d’EDF » du chapitre 5.7, nous proposons, au regard des informations que nous venons de formuler, la contextualisation schématique ci-dessous.



Dans notre partie théorique, nous avons démontré l’importance de la réputation dans des réseaux fermés et locaux et surtout sa persistance. Malgré une relative volatilité du réseau qui était due à du *turn-over*,⁹¹² l’auteur y apportait une explication en termes de capital social et de réseau fermé pour justifier la stabilité de la réputation. La notion de réputation qui « colle à la peau » des *Intermédiaires* et de leurs organisations est opérante lorsque pour les acteurs, il y a

⁹¹¹ Nous rapprochons cette idée d’intensité de la relation de la « force des liens » de Granovetter qui est la combinaison du temps passé ensemble, de l’intensité émotionnelle, de l’intimité et de la réciprocité du lien entre 2 agents.

⁹¹² Ronald S. Burt, *Commérages et réputation*, « Gossip and reputation », in Marc Lecoutre et Pascal Lièvre, *Management et réseaux sociaux*, Ed. Hermès-Lavoisier, 2008, pp. 5-16.

la présence d'un capital social autour d'un collectif dont les liens sont maintenus de manière puissante car portés par le « capital cool » des *Intermédiaires innovants*.

Un registre informel toujours privilégié

Nous l'avons vu dans notre analyse précédente, le registre informel, porté par le « capital cool », reste un élément fort pour stabiliser les liens et la réputation sur un territoire étendu. Les autres collectifs étendus, portés par des éléments institutionnels, sont certes des groupes sociaux qui permettent de mettre les plants et les graines embryonnaires du collectif étendu, mais celui qui est créé par les *Intermédiaires innovants* et *cool* fertilise plus abondamment les relations, parfois au-delà de leur emprise territoriale. Leur attitude détachée mais professionnelle, en rendant vraiment service, peut répondre au paradoxe entre rentabilité et solidarité au-delà de leur localité habituelle. Le parfum de vérité et d'authenticité du discours et des actes des *Intermédiaires innovants* et *cool* contraste avec les discours robotisés et les actions prédictibles des *Intermédiaires procéduraux* au-delà de leur territoire localisé. Si le discours des *procéduraux* est écouté dans le collectif étendu, celui des *Intermédiaires* « innovants » et « cool » est entendu car il ne sonne pas faux et il semble sincère.

Aussi, le collectif étendu est un nouveau terrain d'actions pour le « chemin de la coolitude » qui tend à réduire les écarts de réputation et à unifier celle-ci. Le travail informel qui peut être réalisé autour de la coupure et du rétablissement d'énergie par les *Intermédiaires innovants* et *cool* sur un territoire aide à ce que les réputations deviennent moins éclatées et plus harmonieuses et que les actions sociales tendent à faire un « Big Crunch », mais sur l'échelle d'un territoire encore plus large. Dans un univers où la réputation est en perpétuelle expansion, et notamment par le biais du Web 2.0, et où il y a un risque que la réputation se conjugue au pluriel, les *Intermédiaires procéduraux* peuvent accélérer le phénomène du « big bang » au sein de collectifs étendus. Nous voyons ici qu'au même titre que ce que nous avons pu identifier dans notre chapitre 6.5, la dualité en matière de réputations entre le « big crush » et le « big bang » trouve de nouveaux terrains étendus pour s'illustrer.

La gestion à la française décrite par Philippe d'Iribarne,⁹¹³ pourrait, à ce titre, inspirer les gestionnaires en charge du management des *Intermédiaires innovants* et *cool*. À la lecture de l'ouvrage du sociologue, ils pourraient laisser une place plus limitée au contrat formel pour accorder un espace plus grand à l'informel et notamment au « Rendre service sans être servile », selon l'expression de d'Iribarne. Pour rétablir de la légitimité parfois perdue dans un contexte de « collectif étendu », les arrangements entre individus ont à prendre une place de

⁹¹³ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

choix. L'individu *innovant*, et parfois même *cool*, ne souhaite pas plus être dans une situation de dominé avec le client qu'avec les acteurs qu'il rencontre dans un contexte étendu. Le contexte des relations informelles lors d'une coupure, pouvant devenir médiatique, et pouvant être suivie d'un rétablissement, peut complètement changer la manière de voir les choses et rendre acceptable, pour les *Intermédiaires* ainsi que pour leurs contacts, le fait de travailler ensemble dans un collectif étendu. Dès lors qu'ils appartiennent à ce collectif informel cimenté par le « cool » et où l'on a des repères communs sur les actions qu'il faut mener, les acteurs ne sont plus « au service de » mais « donnent un coup de main » et « rendent service ». Ils sont « cool » entre eux et vis-à-vis des autres qui sont souvent des clients en difficulté. L'importance des relations informelles dans le collectif étendu est à l'origine de sa vivacité et elle a pour conséquences une stabilité et une harmonisation des réputations d'EDF autour du fait qu'elle est restée une entreprise avec des valeurs de solidarité sur une échelle plus grande que celle du territoire.

Le registre informel, nous l'avons vu dans un contexte plus territorialisé, reste largement privilégié pour créer du lien mais aussi tenter d'unifier la réputation dans un « big crunch ». Maintenant que nous avons introduit la présence de différents collectifs dépassant le cadre territorial, une forme d'extension du domaine de la réputation, il convient de poursuivre en regardant quelles sont les évolutions en cours dans la société et, notamment, ce qui pourrait amener à un « big bang réputationnel » à une échelle globale. Nous nous interrogerons, dans le sous-chapitre suivant, sur le collectif étendu et notamment sur ce que peuvent être ses limites.

2. Du collectif étendu à la horde déployée

Le collectif étendu est constitué d'individus et, bien sûr, d'*Intermédiaires*, qui ont de bonnes raisons d'agir comme ils le font. Certains ont des raisons qu'ils peuvent justifiées dans le fait de ne chercher qu'à appliquer les procédures, un « professionnalisme orienté organisation », le suivi strict de ce que demande celle-ci ; d'autres ont des raisons, tout aussi compréhensibles, de faire valoir leur liberté et d'agir avec un « professionnalisme orienté clients ». Quelle que soit la délimitation du collectif, il convient d'en étudier la composition en matière d'individus et de relations sociales afin d'en analyser la cohérence autour des enjeux de réputation.

Le collectif étendu qui s'effrite

Le collectif étendu ne doit son salut qu'à un équilibre fragile, celui de l'engagement des *Intermédiaires innovants* et *cool* à créer et entretenir des liens sociaux au-delà de leur sphère

relationnelle du strict quotidien. Or, nous avons pu voir que la reconnaissance, si elle ne venait pas des clients ou des autres collègues, pouvait ne pas se manifester de la part de l'organisation du fait même des actions réalisées, souvent informelles et tacites. Il faut aussi que les valeurs directrices,⁹¹⁴ les représentations mentales individuelles qui guident les *Intermédiaires* dans leurs processus de distanciation entre les actions procédurales et les actions réelles, puissent être perçues et partagées. Finalement, les écarts de valeurs et de résultats entre les *Intermédiaires* peuvent permettre un réajustement de chacun autour de ce qu'il convient de faire pour le bien des clients et la naissance d'un collectif « local », puis « étendu », grâce aux actions « cool » d'un certain nombre d'*Intermédiaires innovants*. Ce réajustement est actuellement en question et le mécanisme semble à présent grippé. La notion d'engagement semble au cœur de ce processus de réajustement et, plus particulièrement, sa diminution ressentie par les acteurs. Le délitement des collectifs n'est d'ailleurs pas totalement étranger aux effets des dispositifs techniques.

Enquêteur : *Comment sont les relations du service au quotidien ?*

Enquêté : *Oui, ça va mais... les choses ont quand même bien changé, on est sur des plateformes, on ne peut plus se permettre de faire ce que l'on faisait à une certaine époque.*

Enquêteur : *On ne peut plus le faire ?*

Enquêté : *Ce n'est pas possible. Ce n'est pas accepté et puis, le travail ne nous le permet pas. Si vous voulez, aujourd'hui, c'est beaucoup de téléphone, on est tenus par le téléphone. Avant, il n'y avait pas autant de téléphone qu'il y en a aujourd'hui. Et puis, tout le monde n'était pas au téléphone en même temps, enfin, ce n'était pas du tout pareil. On n'avait pas comme cela des journées... Bon, là, en solidarité, on n'a pas des journées entières sauf cas exceptionnel, mais je vois, sur les plateaux et tout, ils passent quand même un bon nombre d'heures au téléphone, on ne peut pas se permettre de faire ce que l'on faisait il y a 20 ans, 25 ans avec des plateformes comme on a aujourd'hui, ce n'est pas possible. Cela, c'est dommage, parce que même entre nous en tant que collègues, je dirais, on a beaucoup de mal à prendre du temps. Alors, en solidarité, plus facilement, on va dire, parce qu'on a quand même moins d'heures de téléphone et on le prend quand même le temps, parce qu'il faut quand même bien le prendre, la partie travail, c'est bien, mais il y a une partie relationnelle que l'on veut quand même avoir, mais sur les plateformes, on ne prend même pas le temps de se connaître entre nous. On est côte à côte, on fait partie d'une marguerite, mais chacun est dans son travail et ce qui fait que l'on ne prend même pas le temps de pouvoir arriver à se connaître entre les uns et les autres. Déjà, là, je trouve que c'est dommage...*

Enquêteur : *C'est dommage ?*

Enquêté : *Tout à fait ! Oui, oui, tout à fait ! On fait l'effort d'essayer de connaître les gens au téléphone, connaître leur situation, se rendre compte de la situation et puis, finalement, entre nous agents, finalement, ce lien ne se fait pas forcément... On ne prend plus le temps. On ne prend plus le temps donc, quand c'est fini, tout le monde n'a qu'une hâte, c'est de rentrer chez soi, parce que le téléphone, il faut savoir que cela prend aussi, cela prend beaucoup sur la personne... Cela demande beaucoup, parce que chacun est encore différent donc, chacun réagit aussi différemment. Chacun peut prendre des choses pour soi donc, il faut savoir aussi faire la part des choses, ce n'est pas facile. Tout cela, c'est pour cela que tout à l'heure, je parlais de savoir refaire un retour sur soi, de savoir se poser des bonnes questions et tout cela, parce que je pense qu'au quotidien, on a besoin, il y a besoin de temps en temps, de se repositionner, de voir où on en est au niveau travail, quelle direction on prend, est-ce qu'on bouge, est-ce qu'on ne bouge pas ? Tout cela, c'est important, parce que encore une fois, l'entreprise, et cela, c'est peut-être une valeur quand même de l'entreprise, la mobilité, elle existe. Là aussi, j'en parle en connaissance de cause, parce que je m'en suis servi pas mal et je trouve que c'est dommage par contre..., moi, je trouve qu'encore une fois, c'est dommage que les agents n'en profitent pas plus que cela, tout du moins ceux qui le peuvent. Je comprends que tout le monde ne puisse pas, parce qu'il y a des situations familiales pour lesquelles c'est plus difficile, cela, je peux très bien l'entendre. Mais des personnes, des jeunes qui rentrent dans l'entreprise, encore une fois, c'est une entreprise qui a plein de possibilités pour pouvoir bouger, etc., faire autre chose...,*

⁹¹⁴ Voir notre chapitre 6 et la sous-partie « un modèle d'actions ».

*alors, autre chose, aujourd'hui, c'est très compliqué, parce qu'à part le métier de clientèle, c'est vrai que l'on n'a pas trop d'issues, on ne voit pas trop ce que l'on peut faire.*⁹¹⁵

La baisse de l'engagement est, somme toute, une des causes possibles à une difficulté d'émergence d'*Intermédiaires* utilisant des compétences extraordinaires et créant du collectif à leur périphérie autour de l'attitude « cool ». Le désengagement se caractérise chez les *Intermédiaires* par le fait de limiter la prise d'initiatives lors de situations complexes ; ils peuvent se sentir déresponsabilisés des conséquences des actions qu'ils mènent. L'*Intermédiaire* peut s'écarter progressivement de l'engagement moral de faire le maximum pour son employeur et pour les clients. Le manque de reconnaissance et les frustrations professionnelles peuvent amener à une situation de « laisser-faire » qui conduit ensuite, bien souvent, à adopter un comportement d'*Intermédiaire procédural*. Ces *Intermédiaires*, tels les leaders dans une posture de « laisser-faire »,⁹¹⁶ interviennent le moins possible dans la prise d'initiatives et dans la formulation de suggestions.⁹¹⁷ Ils font preuve d'une relative passivité lorsqu'il s'agit de déborder des procédures de par la nouvelle aversion qu'ils éprouvent pour les risques.

Enquêteur : *Entre les assistantes sociales et vos conseillères peut-il y avoir des conflits ?*

Enquêté : *Oui, parfois la relation n'est pas au beau fixe, elles se retrouvent assez mal. Il y a parfois des mésententes du fait d'un désaccord sur ce que l'on peut faire et ce qu'elles pensent que l'on peut faire. Donc, du coup, le ton monte, c'est normal : « Oui, mais pourquoi vous ne voulez pas rétablir ? ». « Mais madame, on a nos procédures, votre client ne rentre pas dans nos conditions ou ne fait pas le nécessaire pour, etc., etc., etc. donc, nous on fait notre boulot ». C'est normal, quand vous avez un client qui de toute façon, ne paye jamais, à un moment donné, vous êtes au bout du bout de tout ce que vous pouvez faire pour aider. Après, il faut qu'il mette un peu du sien. Donc, nous, on a nos procédures qui font le reste. Et là, l'assistante sociale ne comprend pas forcément pourquoi bien qu'on leur explique parfaitement le pourquoi du comment, elles ne comprennent pas forcément pourquoi. Donc, le ton monte.*

Enquêteur : *Le ton monte ?*

Enquêté : *En général, cela se finit assez mal vis-à-vis du conseiller. Il faut savoir que dans le conflit, si votre conseiller dit : « Je vais vous passer mon responsable », déjà, cela casse un peu le conflit. Et dès que moi j'arrive, je reprends, déjà, je ne suis pas dans le conflit donc, j'ai plus un rôle de médiateur. Le ton n'est pas le même et en général, cela s'arrête de soi-même. Le simple fait de changer d'interlocuteur, déjà, c'est gagné en gros. Après, il faut savoir rester ferme. On n'est pas là non plus pour accepter tout et n'importe quoi donc, s'il faut être ferme, je suis ferme. Je ne désavoue jamais un conseiller. Je pars du principe que les conseillers connaissent leur travail, ils connaissent leurs procédures, ils savent exactement... Bien sûr, il peut y avoir des erreurs, auquel cas je reviendrai, mais c'est très, très rare. Par exemple, vous avez la procédure, si vous avez des demandes d'aides pour le fonds de solidarité logement, le FSL, on a dû vous en parler, en général, on ne demande rien, c'est-à-dire qu'un client pour qui on fait une demande de FSL, tout de suite, on demande les revenus. Mais là, on va les rétablir, parce que c'est le fonds de solidarité logement. Par contre, quelqu'un qui aurait une autre aide genre, je ne sais pas, le Secours catholique, autres, là, on est en droit de demander 50 % de la somme avec un échelonnement...⁹¹⁸*

Le désengagement des *Intermédiaires* innovants, qui peut ainsi aboutir à une absence de construction d'un collectif étendu, peut avoir pour racines une détérioration de l'image que les *Intermédiaires* ont de leur structure organisationnelle. Les relations qu'entretiennent les *Intermédiaires* avec le monde du travail et la structure dépendent aussi de leur âge. Ainsi, la

⁹¹⁵ Entretien avec un conseiller solidarité à Tours et travaillant en appui du pôle de Limoges.

⁹¹⁶ Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, US/Mountain, Greenwood Press, MIT, 1975.

⁹¹⁷ Ronald Lippitt & Ralf White, « Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes », in André Levy, *Psychologie sociale*, tome 1, Dunod, 1978.

⁹¹⁸ Entretien avec un agent en appui métier du pôle solidarité de Limoges, également conseiller solidarité, basé à Tours.

génération Y, composée de fonctionnaires, salariés ou agents nés à partir de 1980, est, dans sa majorité (57 %),⁹¹⁹ davantage soucieuse de préserver son temps libre. Le chômage de masse qui sévit depuis les années 1980 et le climat tantôt de précarité, tantôt de flexibilité depuis les années 2000 pour le maintien des salariés sous tension, ont diminué la dépendance des acteurs avec leur structure. Leurs trajectoires professionnelles ont, à présent, d'autres lieux, tâches et collectifs pour pouvoir s'exprimer. Ils pensent que leur organisation constitue un passage de leur carrière plus qu'elle n'en est l'élément central et, selon Dupuy, pour cette génération, il y a une « une rupture de confiance entre patrons et salariés ». ⁹²⁰ L'organisation n'assurant plus, parfois, la sécurité de son employé, ici l'*Intermédiaire*, il naît un phénomène de « déprotection du travail »⁹²¹ qui peut affecter son investissement dans le collectif territorial. Dans un monde où règnent la mobilité et la mutation permanente, la protection diminue alors qu'elle défendait des autres collègues en cas d'absence de coopération et d'entraide. S'ancrer dans le collectif étendu, c'est potentiellement rentrer dans un conflit où l'organisation ne soutiendra pas son *Intermédiaire* en difficulté. Le désengagement, ici, protège ; il est un moyen de résistance.

Les causes du désengagement peuvent aussi être internes. L'accroissement des distances physiques entre les acteurs en est une. La distance semble bien souvent se poser en obstacle au travail collectif et à la construction d'un groupe social cohérent. À ce titre, nombreux sont les sociologues qui analysent les mécanismes sociaux tels que la coopération, la solidarité ou encore le mimétisme au travers d'une interaction qui s'appuie sur la présence des individus en face à face même s'il conviendrait de distinguer la proximité physique et la proximité communicationnelle. Le collectif étendu doit faire face à des problèmes opérationnels pour exister dès que la proximité géographique augmente. Le fait d'être à distance ne peut pas permettre de transmettre et d'échanger des informations en qualité et en quantité suffisantes pour créer un collectif étendu solide.

Enquêteur : *Oui, pour les agents, la perception d'EDF ?*

Enquêté : *Les gens, ils n'aiment pas l'entreprise. Ils disent qu'ils l'aiment, parce qu'elle leur rapporte du pognon, parce que pour elle, il y a une image de glandouille et tout. Mais si demain..., ils la défendront pour eux, ils ne la défendront pas pour les autres. Si jamais on leur dit : « Si on vire tout le monde sauf toi, est-ce que tu fais grève ? », les mecs, ils ne feront pas grève tant qu'eux, ils ont leur boulot... Il n'y a plus de solidarité... Comme il n'y a pas de hiérarchie, soutien du n+1, du n+2...*

Enquêteur : *Oui, le sens collectif, la solidarité ?*

Enquêté : *Moi qui viens de Clermont, quand tu vois Michelin à côté de cela, ce n'est pas pareil ! Les mecs de chez Michelin, ce sont des mecs, ils pourraient porter des caleçons Michelin, ils les porteraient ! Les mecs, ils aiment leur entreprise ! Mais chez nous, non, ils n'aiment pas, ils n'aiment plus. Et encore, avant, on avait des vieux briscards très revendicatifs, aujourd'hui, on les voit beaucoup moins ces gens-là, parce qu'ils se sont rendu compte eux aussi que dans la jeune génération qui arrive dans l'entreprise, les mecs, ils n'ont plus aucune envie...⁹²²*

⁹¹⁹ Étude menée dans 25 pays et auprès de 32700 personnes. Dominique Reynié (dir) – Enquête : 2011, la jeunesse du monde, 2011.

⁹²⁰ François Dupuy, *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Seuil, 2011.

⁹²¹ *Ibid.*

⁹²² Entretien avec le responsable réclamation au centre d'appels d'EDF à Limoges.

Le travail par messagerie limite bien souvent le contenu des échanges entre salariés⁹²³ tout autant qu'il surcharge artificiellement l'activité de tâches annexes non-créatrices de liens collectifs. Les relations à distance ne permettent pas dans les mêmes proportions les échanges émotionnels et affectifs propres à consolider le collectif de travail. « Tout collectif se fonde sur cette communauté affective où s'agrègent les paroles »⁹²⁴ et où les actions des individus agissent en tant que manifestation concrète de ces échanges affectifs. Or, les échanges se font plus rares dans l'organisation et par des canaux de communication plus procéduraux (téléphone, messagerie) ce qui impose aux acteurs de soigner leur discours, voire de formater leurs propos sous peine d'être jugés trop rapidement comme des individus voulant sortir du cadre codifié des organisations. L'ambiance tient à des sonneries, des « bips » ou des vibrations de téléphone portable plutôt qu'à des paroles. Il y a des échanges sans ambiance. Le désengagement des *Intermédiaires* tient finalement au fait qu'il y a moins de dons et de contre-dons en raison de la raréfaction des échanges et d'une distance plus importante entre les individus. Un *Intermédiaire* doit rendre compte de ses émotions à son collectif pour en faire pleinement partie mais ce n'est plus toujours possible. Le dispersément géographique peut rendre difficiles les rapports de collaboration et ainsi mener à une solitude des acteurs *Intermédiaires*. On assiste, à ce titre, à un recul du sentiment d'appartenance à un collectif au profit d'un sentiment de solitude.

Enquêteur : *Comment se passent les liens entre les agents de votre service ?*

Enquêté : *Je parle en général ? Disons que c'est un peu du chacun pour soi. Je vois bien ce que cela représente pour les uns et les autres de prendre du temps pour être ensemble...et c'est vrai que ce n'est pas facile... C'est vrai que ce n'est pas facile, mais bon, c'est pour tout le monde pareil, c'est pour toutes les entreprises. On ne prend pas le temps de communiquer. Cela fait des petits clans... Après, cela reste toujours avec des petits clans... Il y a des affinités, cela aussi, on va dire, c'est humain. Et c'est vrai que l'on est toujours un peu avec les mêmes personnes. Les échanges avec d'autres personnes, chacun n'essaye pas de quand même essayer de connaître l'autre. Tout cela, c'est très compliqué. Je m'aperçois que c'est très compliqué. C'est pour cela que ce n'est pas toujours facile... Ce n'est pas toujours facile de faire ce que l'on fait. Ce n'est pas toujours facile de se trouver dans un environnement qui convient bien. C'est pour cela, il faut essayer quand même de relativiser, il faut essayer de faire en sorte à ce que cela aille bien, mais encore une fois, des fois, on a l'impression que c'est toujours les mêmes personnes qui font des efforts. La prise de conscience, elle n'est pas pour tout le monde.*

Enquêteur : *Des efforts à faire ?*

Enquêté : *Oui, je pense. Ce n'est pas tout le monde qui en fait des efforts... À partir du moment où les autres en font, les autres se disent : « Pourquoi tout le monde en ferait ? », puisque cela peut très bien leur convenir comme cela donc... Seulement, cela peut durer un moment comme cela et puis, les autres, au bout d'un moment, ils sont comme tout le monde, ils n'ont plus tellement non plus envie d'en faire. Je pense que c'est normal...⁹²⁵*

Cette solitude n'est que la résultante de la faiblesse des liens sociaux et mène au désengagement des *Intermédiaires* et de leurs missions et actions tacites qui menaient à la

⁹²³ Jérémie Rosanvallon, « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *In* interventions économiques, n° 34, février 2006.

⁹²⁴ Catherine Dessinges, « Émotion, collectif et lien social : vers une approche sociologique du don humanitaire. », *Revue du MAUSS* 2/2008 (n° 32), pp. 303-321.

⁹²⁵ Entretien avec le responsable solidarité à Tours et travaillant avec les agents présents en Haute-Vienne et la région Grand Est.

satisfaction des clients démunis. Il s'agit d'un désengagement qui ressemble à celui d'individus retirés de la vie active et qui subissent un rétrécissement de leur espace de vie.⁹²⁶

Enfin, parfois, le hiérarchique ne peut pas aider à la consolidation d'un collectif étendu. Le désengagement de l'*Intermédiaire* peut aisément se produire quand il a des motifs d'insatisfaction vis-à-vis de son supérieur. Ce dernier, se trouvant régulièrement tiraillé entre les objectifs stratégiques de son organisation et les objectifs stratégiques de ses subalternes, a du mal à répondre favorablement à toutes les demandes et à recueillir l'unanimité de toutes les parties. La « désimplification des cadres »⁹²⁷ limite les occasions d'un sursaut collectif autour de sa personne, chacun des *Intermédiaires* cherchant, en premier lieu, à gagner son salut individuel.⁹²⁸ Aussi, les managers peuvent s'amputer peu à peu de leurs forces vives en matière de « coolitude ». D'ailleurs, les managers de nos *Intermédiaires* peuvent également avoir des missions floues, pas constamment assumées, et coincées entre leurs équipes et leur propre hiérarchie. Cela peut aboutir à une lassitude chez les acteurs de l'innovation, nos *Intermédiaires cool* et *innovants*. Innover, comme le signale Norbert Alter,⁹²⁹ cela a un coût en matière d'implication pour notre acteur innovant : c'est de l'anxiété et de la prise de risques qui ne peuvent être rétribuées symboliquement du fait de la faiblesse pressentie du management. Déçus par leur hiérarchie, les *Intermédiaires innovants* n'ont plus envie de s'engager et de mettre en action leurs compétences qui sortent de l'ordinaire. Il s'ensuit un désengagement, un « retrait »,⁹³⁰ de nos *Intermédiaires* qui préfèrent alors sortir du collectif étendu, voire de leur système social dans une dimension plus large, pour retrouver un « rôle » plus à leur convenance à l'abri du chaos.⁹³¹

Enquêteur : Tu avais l'impression d'être parfois un ambassadeur de l'entreprise ?

Enquêté : Non... Peut-être que oui, mais...Après, moi, je n'ai jamais eu directement ce ressenti... On nous le rabâche souvent...

Enquêteur : On vous le rabâche ?

Enquêté : Oui, ce sont des choses que l'on nous dit régulièrement : « Vous représentez l'entreprise ! », c'est vrai ! Mais moi, je n'ai pas pris cela comme tel, enfin, je veux dire, je ne prenais pas forcément cela... Ce n'est pas quelque chose auquel on pense tous les jours. Et je pense que dès l'instant que vous pensez à cela tous les jours, on fait du traitement de forme et pas du traitement de fond et ce n'est pas bon. Enfin, à mon avis... Pour reparler de la boutique typiquement, moi, c'est une des raisons pour lesquelles j'ai un peu quitté le navire, pour lesquelles j'ai dit : « Je ne me reconnais plus dans ce que l'on peut faire », c'est parce que justement, on faisait du traitement de forme et plus du traitement de fond et moi, je n'arrivais plus à me reconnaître dans cette forme d'utilisation de la boutique par exemple. C'est-à-dire que l'on va faire beaucoup de paraître, mais peu de factuel.

Enquêteur : Est-ce que tu as un exemple concret ?

⁹²⁶ Jean Mantovani & Monique Menbrano, « citadins âgés et statut de vieillesse », *Prévenir*, vol. 1, n° 31, pp. 97-102, 1996.

⁹²⁷ François Dupuy, *La fatigue des élites*, La République des idées, Le Seuil, 2005.

⁹²⁸ Thierry Rochefort, « Nouveau modèle productif et crise du travail : une approche sociologique en termes de configurations productives conflictuelles. », *Marché et organisations* 2/2007 (n° 4), pp. 43-77.

⁹²⁹ Norbert Alter, « La lassitude de l'acteur de l'innovation ». *Sociologie du Travail*, 35.4 (1993), pp. 447-468.

⁹³⁰ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Les Presses de Sciences Po, 1977.

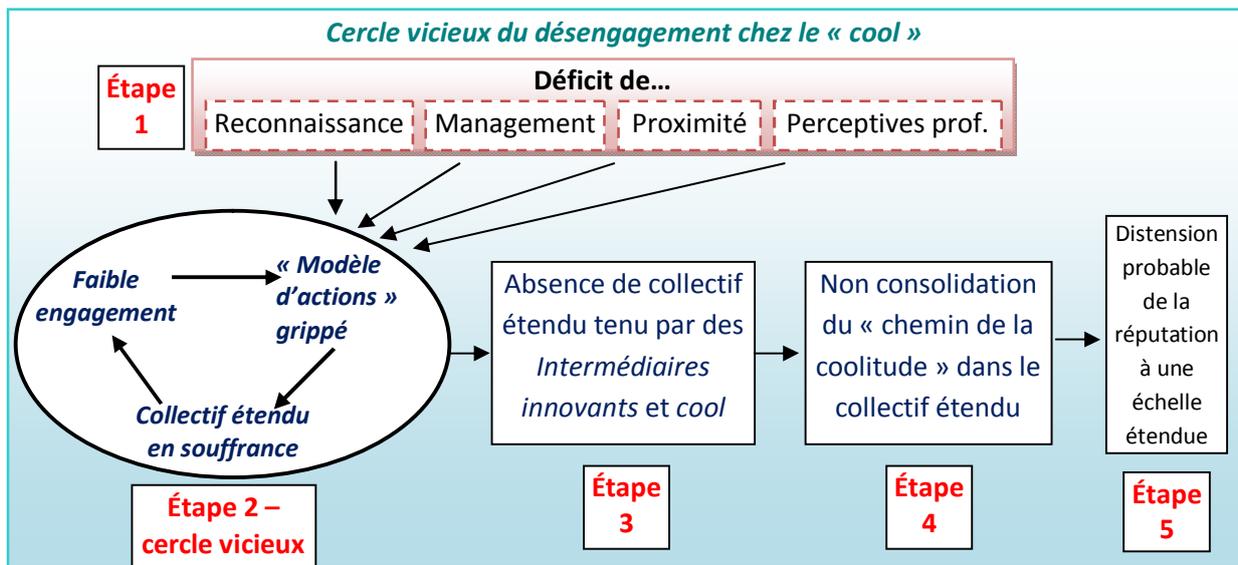
⁹³¹ *Ibid.*

Enquêté : Un exemple concret... Oui, si je prends un exemple de ce qui pouvait se pratiquer sur Clermont par exemple quand je suis parti, on n'allait pas forcément regarder le temps d'attente des clients dans un salon d'attente, le contenu de la rencontre avec le client et ce qui avait été entrepris ou les solutions que l'on avait apportées. Moi, demain, j'attends une demi-heure à l'agence je prends le temps, nous, on ne veut pas, moi, je pars. Mais on avait regardé uniquement le taux de transformation... Une personne qui avait fait..., un exemple concret, c'est une personne qui avait pris cinq clients dans sa journée, mais qui avait vendu quatre services, elle avait un taux de transformation de 80 %, c'était génial. Donc, on allait lui dire bravo. Par contre, quelqu'un qui avait pris 50 clients, mais qui avait vendu 10 services, lui, il n'avait un taux de transformation que de 50. Même s'il avait fait plus, on allait lui dire : « Ce n'est pas bien, parce que tu as un taux de transformation qui n'est pas bon ». Lui à côté de cela, lui, il a pris 50 clients et pas 4.

Enquêteur : Et il a fait moins attendre donc, il y a de la satisfaction...

Enquêté : Voilà. Mais ce n'est pas ce qui a été mis en avant... Moi, j'étais un très bon vendeur sans vouloir me jeter des fleurs, j'étais un très bon vendeur, mais j'étais aussi un très bon producteur. C'est-à-dire que je prenais énormément de clients dans une journée. Et des fois, j'avais l'impression de ne pas avoir arrêté et de ne pas forcément être reconnu face à une personne qui avait pris deux clients par demi-journée, en gros, qui n'avait rien branlé de la journée... Elle était forcément plus reconnue et c'était mieux donc, moi, cela ne me convenait plus. À EDF, on avait une incompréhension, une incompatibilité de vision du travail qui pouvait être demandé. C'est pour cela que je dis que la forme était plus importante que le fond...⁹³²

Le manque de reconnaissance de la part de l'organisation, la distanciation physique qui naît entre les individus, la modification du rapport professionnel entre les salariés et leur entreprise et une relative désillusion vis-à-vis de la hiérarchie poussent les *Intermédiaires innovants* à ne pas maintenir un collectif étendu lorsqu'il a été constitué. Pareillement, si ce collectif n'a pas encore été réalisé, il peut ne pas être constitué. Les quatre facteurs, qui viennent d'être décrits et qui aboutissent à une faiblesse de l'engagement puis à un grippage du « modèle d'actions »,⁹³³ peuvent conduire à davantage de distension des réputations locales en raison de l'absence d'un collectif, même étendu, pour les soutenir. L'homogénéisation et l'uniformisation des réputations tiennent aussi à la volonté, de la part de l'*Intermédiaire cool*, de s'engager dans l'organisation et dans sa périphérie.



De nombreux déficits mènent à un désengagement de la part de la figure de l'*Intermédiaire innovant* et à une perte potentielle d'emprise d'EDF sur le collectif étendu, et donc à sa réputation aux yeux des clients. Toutefois, certains déficits peuvent aussi prendre, par instants,

⁹³² Entretien avec un conseiller boutique à Clermont Ferrand qui vient d'être muté au centre d'appels de Limoges.

⁹³³ Ce « modèle d'actions » a été largement décrit dans le chapitre 6.3.

une tournure moins pénalisante. Par exemple, des déceptions concernant leurs perceptives professionnelles peuvent aussi amener les *Intermédiaires*, non pas à un retrait vis-à-vis de leur organisation, mais à une nouvelle projection vers un ailleurs. Ainsi, comme le soulignent Pascal Barbier et Pauline Seiller,⁹³⁴ la déception vis-à-vis de la promotion oblige, en premier lieu, certains salariés à de « petits arrangements » concernant le contenu de leur travail. Les *Intermédiaires* peuvent davantage s'investir dans des relations de proximité avec la clientèle. Le collectif de travail et la relation à l'autre, le client soumis, berceaux du « cool » de l'*Intermédiaire* avant qu'il ne touche à des sphères plus étendues, peuvent également « être convoqués comme compensation : ils sont utilisés comme leviers pour faire face au désengagement provoqué par la fermeture de la promotion ».⁹³⁵ Un autre déficit n'est pas, de la même manière, totalement néfaste, c'est celui de la distance. En fait, le travail à distance comporte des ambiguïtés : bien que l'on diminue les échanges, on les rend, dans un même temps, plus compréhensibles. La distance qui s'établit via les messageries électroniques ou le téléphone, masque et maintient les divergences d'interprétation des termes de « faisabilité » et d'« enjeu », ce qui entretient l'impression d'homogénéité du collectif.⁹³⁶ Si le collectif étendu peut en souffrir en intensité, les « risques de surcharge d'informations et d'interactions conduisent aussi les salariés à limiter la longueur et le contenu de leurs messages ainsi que les échanges collectifs ».⁹³⁷ Ce flou communicationnel, fait de zones d'ombres et de sous-entendus et qui peut être source de malentendus, tend à renforcer l'harmonie du collectif s'il ne le diminue pas. On voit, dans cette partie, que, si le collectif du territoire est plutôt stabilisé, l'équilibre est plus difficile entre des déficits éventuellement créateurs de « cool » et un déficit destructeur du collectif étendu. C'est une tension permanente aux frontières des différents territoires de nos *Intermédiaires innovants*.

Horde et nomadisme

Le « collectif », en sociologie, relève d'une conscience collective qui s'exprime à travers des croyances et des comportements partagés au sein d'un groupement d'individus.⁹³⁸ Dans cette perceptive « collective », la conscience de l'existence d'un groupe domine alors la conscience des individus esseulés en son sein et mène tous les individus du groupe à agir selon

⁹³⁴ Pascal Barbier et Pauline Seiller, « Rapport au travail et carrière des jeunes salariés d'exécution des grandes entreprises du privé. », *Agora débats/jeunesses* 1/2015 (n° 69), pp. 37-50.

⁹³⁵ *Ibid.*

⁹³⁶ Jérémie Rosanvallon, « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *In Interventions économiques*, n° 34, février 2006.

⁹³⁷ Jérémie Rosanvallon, *Op. cit.*, février 2006.

⁹³⁸ Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2004.

une attitude unifiée et globalisante.⁹³⁹ Le « collectif » a des objectifs communs et une durabilité. Il est une somme des individus qui le constituent sans que l'on puisse pour autant dire que chacun d'entre eux a une part égale dans le collectif. La « horde » est, elle, un groupement plus indiscipliné. Il s'agit d'une troupe d'individus qui n'a pas forcément d'existence sur une durée longue. Ainsi, la horde est la forme la plus simple des groupes sociaux, selon Durkheim,⁹⁴⁰ elle est un groupe qui se caractérise comme une « absence complète de parties ». Elle est un « agrégat d'individus juxtaposés »⁹⁴¹ les uns à côté des autres, une réunion d'éléments errants, de nomades mobiles gardant leurs identités propres.⁹⁴² Ces individus existent par endroits chez EDF.

Enquêteur : Il n'y a pas de collectif, c'est cela en fait ?

Enquêté : Il y a un faux collectif, pas un vrai collectif... Mais moi, j'étais assez surpris justement par cette dégradation en quatre ans, parce que quand j'étais avant sur Clermont, dès qu'il y avait un nouveau qui arrivait, on était dans notre groupe ensemble. Je suis arrivé en tant que manager ici donc, cela a peut-être plombé le truc, et donc, en tant que manager, la première fois que j'ai été boire un verre avec quelqu'un, pour sympathiser, c'était six mois après mon arrivée. C'était des gens vachement fermés, tu vois... Alors qu'avant, moi, une grande partie de mes amis sont des agents EDF que j'ai connus avant, mais au début où j'étais dans l'entreprise, on était une famille vraiment EDF, une tribu d'agents EDF. Aujourd'hui, ici, il n'y en a aucun qui fait par exemple un week-end avec des collègues de boulot. Ils ont vraiment bien sectorisé, ce n'est plus une famille...⁹⁴³

Le nomadisme du début de XXI^e siècle est souvent présenté comme numérique. Il permet de se déplacer sans le faire physiquement, il serait rempli d'avantages en termes d'accès aux informations et aux relations sans avoir l'inconvénient de se déplacer. Enseignements à distance, télétravail, technologies collaboratives, ils sont tous héritiers de ce que l'on appelle la troisième révolution industrielle, la révolution numérique. Internet, grâce aux réseaux en fibre optique et en 4G,⁹⁴⁴ servirait de tremplin au développement des réseaux intelligents. Le don d'ubiquité et la mobilité virtuelle permettraient de rester en permanence en lien avec sa communauté.⁹⁴⁵ Pourtant, ce que l'on présente comme une « évolution inévitable et irréversible de la société et du rapport au travail » et comme « une réelle opportunité pour l'entreprise de combiner productivité et innovation, rentabilité et agilité »⁹⁴⁶ n'est, dans la modernité, selon Michel Maffesoli, que le glissement du nomadisme à la sédentarité réelle. Les appareils permettant aux individus d'être nomades seraient notre sédentarité identitaire et relationnelle qui aboutirait à un « enfermement mortifère »⁹⁴⁷ dans notre unique groupe social. En cela, le

⁹³⁹ Même si un collectif peut se concrétiser à différents niveaux, comme celui du métier, d'un syndicat professionnel ou encore d'un petit groupe de collègues soudés partageant les mêmes valeurs et une conception identique du travail « bien fait ».

⁹⁴⁰ Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Payot, 2009.

⁹⁴¹ Albéric Hounounou, *Sociologie et modernité*, Bréal, 2007, p. 59.

⁹⁴² Nous préférons la notion de « horde » à la distinction de Karl Marx entre « classe en soi » et « classe pour soi ».

⁹⁴³ Entretien avec le responsable réclamation d'EDF à Limoges.

⁹⁴⁴ Il s'agit des dernières normes et réseaux en matière de connexions internet à très haut débit.

⁹⁴⁵ Patrick Storhaye et Patrick Bouvard, *Le travail à distance - Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, 2013.

⁹⁴⁶ *Ibid.*

⁹⁴⁷ Michel Maffesoli, *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, Le livre de poche, 1997.

« nomadisme numérique » nous conduirait à être des groupes errants dans l'ère numérique, telles des hordes ne partageant rien ou si peu dans des non-lieux. Lieux où la rencontre de l'étranger n'est plus possible.

Ce sociologue⁹⁴⁸ présente également le nomadisme en général, non-numérique, comme le parcours de vie d'un individu qui mènera ce dernier à multiplier les rencontres et les liens sociaux. L'auteur parle de « vagabondages initiatiques » qui amènent un individu à s'ouvrir sur le monde. Les expériences relationnelles dans le nomadisme classique sont liées aux déplacements et elles ne sauraient être ancrées dans un seul collectif. L'individu errant, tel l'être ascète, n'aime pas les habitudes sclérosantes et il est, dans le nomadisme non-numérique, dans un « enracinement dynamique » dans le monde et tourné vers les individus étrangers à son collectif initial. Si le nomadisme numérique nous enferme dans notre milieu social, le nomadisme nous ouvre, par le déplacement réel et physique, vers l'inconnu. Il est un attribut indispensable à un *Intermédiaire* pour que le collectif étendu puisse exister. La horde du nomadisme numérique est, au contraire, le mode de structuration des groupes qui dessert l'expansion du collectif au-delà des frontières organisationnelles. De même, elle ne permet pas aisément la consolidation du collectif territorial si les acteurs qui la composent sont, à la fois, partout et hors de leur communauté de professionnels d'*Intermédiaires innovants*.

Les Intermédiaires d'EDF, de la horde au nomadisme, du territoire aux territoires

Le nomadisme est un attribut des *Intermédiaires* qui leur permet d'étendre le collectif. Certains *Intermédiaires innovants*, porteurs d'un « capital cool », peuvent ainsi, sur le « chemin de la coolitude », uniformiser la réputation à une échelle alors plus grande que ne l'est leur territoire. Les *Intermédiaires innovants* et *cool* sont ceux qui ont eu une trajectoire de carrière et de vie suffisamment riche pour atteindre ce niveau qui requiert du temps. Les autres, comme les *inventeurs*, sont encore trop enracinés sur leur territoire et sur les pratiques dictées par leur organisation ; leur nomadisme est encore tâtonnant. Les *Intermédiaires procéduraux* ne sont pas du tout adeptes du nomadisme. Au regard de cette dernière notion, ces *Intermédiaires* sont à ranger dans deux sous-catégories. Ils peuvent parfois être enracinés dans le collectif de travail lorsqu'ils y sont tout de même présents assez longtemps ou, à l'inverse, ils n'y sont pas enracinés et préfèrent être ancrés dans leur communauté d'origine par le biais du nomadisme numérique. Aussi, nous distinguerons, dans cette partie, les deux catégories d'*Intermédiaires procéduraux* : les instables, plutôt « d'ailleurs » ; et les « stables », plutôt

⁹⁴⁸ Michel Maffesoli, *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, Le livre de poche, 1997.

« consciencieux ».⁹⁴⁹ Les « instables », moins expérimentés, sont aussi plus jeunes. Ayant pied dans l'ère numérique qui sédentarise leurs rapports sociaux, ils ont un ancrage sur un collectif qui n'est que sur le registre de la communauté privée. Ils représentent une tribu, une horde au milieu des *Intermédiaires* avec lesquels ils n'arrivent pas à s'agréger car, pour eux, l'outil technologique remplace le social. Cet *Intermédiaire* n'est pas toujours dans les rapports sociaux de face à face et sa rencontre avec l'étranger est difficile. Les « stables » sont plus expérimentés. Plus anciens dans l'organisation, ils sont également sédentaires dans leurs rapports sociaux et ils ne cherchent pas à sortir de leur territoire ni de leur confortable formalisme. D'ailleurs, ils sont relativement bien enracinés dans leur communauté professionnelle où ils agissent au quotidien. Ils l'affectionnent depuis longtemps. Avec l'ensemble des *procéduraux*, il n'y a pas de collectif étendu et on ne peut qu'espérer, au mieux, un faible engagement dans le collectif.

Enquêteur : *Aujourd'hui, dans les nouvelles équipes aux centres d'appels ?*

Enquêté : *Les jeunes qui viennent... Non, aujourd'hui, les gens, ce qu'ils veulent, c'est un emploi, ils disent : « Moi, je rentre ici, c'est pour avoir un emploi », ils s'en foutent après... Ils se disent : « De toute façon, j'évoluerai ». Je vois des gens, plus âgés eux, aujourd'hui qui ont des discours, qui disent : « Je ne suis pas reconnu ni rien » et donc, j'en fais le minimum. Ils sont aigris après leur chef comme s'ils avaient passé une carrière à être brimés, parce que oui, tu en as certains, ils ont passé toute leur carrière, ils n'ont quasiment pas eu d'évolution, mais cela, parce que leur entreprise n'a peut-être pas détecté leurs potentiels. Aujourd'hui, ils veulent tout, la protection de l'entreprise, le pognon, le ceci, le cela donc, ils sont très, très aigris. Enfin, c'est la génération Y, j'ai envie de dire, on en parle beaucoup, mais la génération Y, on arrive même à en avoir, nous, dans les personnes qui ont plus de 50 ans. Je pense que c'est une société Y, ce n'est pas forcément une génération.*

Enquêteur : *Oui ?*

Enquêté : *Parce qu'ils veulent tout « tout de suite », mais enfin, il y en a certains, ils arrivent mieux à utiliser leurs doigts sur leur smartphone que répondre avec intelligence...et du recul ! Donc, on a fait une politique de recrutement des seniors, on les a embauchés. Aujourd'hui, ils te disent : « La boîte nous paye mal, c'est une boîte de merde ! On ne peut pas vivre avec 1 300 euros par mois ».*

Enquêteur : *Tu entends ce genre de choses ?*

Enquêté : *Oui ! « Voilà, moi, je veux dire, je ne me mettrai à bosser que quand j'aurai des avancements ! ». Alors, tu vois, c'est vraiment... Et je me dis, c'est des discours, c'est ce que je ne supporte pas chez les jeunes, mais alors, quand tu l'as parfois aussi chez des vieux que tu as sortis, parce qu'ils étaient dans la merde, des personnes seniors qui sont à 5 ans de la retraite et que tu as sorties du truc, parce qu'ils étaient super dans la merde, tu te dis : « Mais attends » ... Ils attendent trop de l'entreprise, plus que d'eux-mêmes...*

Enquêteur : *Oui ?*

Enquêté : *Moi, je me demande même ce qu'ils attendent, parce que la première chose que m'a dite le recruteur quand je suis arrivé à EDF, il m'a dit : « Moi, de toute façon, si je vous recrute, c'est pour 25, 30 ans », oui, 30 ans à l'époque, il dit : « Je vous recrute pour 30 ans, mais bon, on est une grosse entreprise donc, vous allez évoluer doucement sur du long terme donc, vous aurez des passages... », le mec était très clair. Résultat, j'ai dit oui ! Alors qu'aujourd'hui, les gens voudraient qu'EDF soit une boîte comme les autres au niveau de la rémunération, des avancements, mais qu'elle garde ses protections. Tu leur dis aux gens : « Écoutez, très bien mais il y a des compensations », « Oui, mais c'est dégueulasse ! ». Ils veulent le beurre et l'argent du beurre.*

Enquêteur : *Oui, oui.*

Enquêté : *Ils veulent tout, tout de suite. Il y en a certains qui te disent qu'ils ont fait le tour du métier alors qu'ils sont à peine arrivés. « Je ne sais pas, je veux faire autre chose ». Pourquoi ? « Je ne sais pas ». « Tu veux faire autre chose pour quoi ? ». « J'en ai marre ! ».*

⁹⁴⁹ Nous rejoignons ainsi les deux types de « procéduraux » particuliers que nous avons mis en exergue dans notre chapitre 6.5.

Enquêteur : Et finalement, comment ces personnes communiquent sur l'entreprise lorsqu'ils rencontrent des gens autres ou leur entourage ?

Enquêté : J'imagine qu'à l'extérieur, devant leur famille, ils ne vendent pas forcément l'entreprise, bien sûr que non ! Ils descendent le truc ! Leur chef est un con, il ne comprend jamais rien pour eux... mais en plus que leur chef soit un con, ils sont mal payés par rapport au potentiel qu'ils ont. Donc, moi, j'en suis même arrivé à des discours que quand je suis rentré, je n'aurais jamais supporté qu'on le dise... Et puis, je ne suis pas venu pour cela. Là, ils partent dans le monde du travail, ils disent : « Oui, d'accord ! ». Ce que l'on a fait, c'est que durant des années et des années, on a pris des gens en bac pro ou en BTS, en alternance et on embauchait directement. Ce qui fait que les gens n'ont pas connu autre chose. Ils n'ont rien connu d'autre donc, leur valeur de base, c'est EDF et le collectif. Donc, quand tu leur dis... « Il y a vraiment un problème dans ton attitude... », et que tu leur dis par exemple : « Allez pense au client ! Mets-toi à sa place », ils ont leur portable qui sonne, ils disent au client : « Vous patientez » et ils répondent à leur portable. Tu leur dis que cela ne se fait pas, ils ne comprennent pas. Nul donc, ils ne comprennent pas. Arriver à l'heure, ils disent : « Moi, je suis tous les jours à l'heure » comme si c'était un exploit alors que c'est quand même la base. Ils sortent 5 minutes en retard, on demande à ce que les heures sup soient payées alors qu'ils arrivent 5 minutes en retard le matin, ils disent : « C'est dégueulasse ! ». Tu vois, c'est : j'ai des droits, mais j'oublie mes devoirs.

Enquêteur : Oui, donc, finalement, pour le lien vers l'extérieur de chez EDF ?

Enquêté : Pour les gens de l'extérieur, c'est ce qu'ils retiennent de tout ça, c'est l'image de mou, l'image des glandeurs. C'est un peu ce que cela représente un peu, l'entité EDF maintenant, quelque chose qu'il faut dézinguer... Et tu en as certains qui sont rentrés souvent à EDF, parce qu'il y avait cette image de glandeurs et ils se sont dit : « Moi aussi, je vais pouvoir glander, je serai payé à glander ! ». C'est pour cela, quand tu leur dis : « Non, il y a des choses, il faut arriver à l'heure... ». Il y en a une récemment, une apprentie qui est partie, elle travaillait dans une boîte qui fait de l'événementiel donc, autant dire que c'était cool quand même, l'événementiel, ce n'est quand même pas un monde où on se lève tôt, elle me dit : « Tu te rends compte, ils me demandent d'être à l'heure et puis, ils ne rigolent pas sur les horaires ». Ce qui veut très bien dire que chez nous, c'est la glandouille ! Elle, tous les jours, elle était en retard d'un quart d'heure. Qu'est-ce que tu voulais y faire ? On ne va pas lui couper un doigt ou le poil de sa main.... On ne pouvait rien faire... Donc, tous les jours, elle arrivait en retard : « Écoute, ma grande, tu commençais à 8 h, tu es arrivée à 8 h 15 », un quart d'heure de retard, c'est une heure en moins.

Enquêteur : Tu veux dire que les gens qui viennent ici parfois, veulent coller à l'image qu'ils ont déjà collée à l'entreprise, c'est cela ?

Enquêté : Oui, c'est cela, c'est l'image d'une boîte de fainéants, cela va très bien m'aller, parce que ma vie, elle est à côté, je vais voir mes copains, je vais jouer en réseau jusqu'à 3 h ou 4 h du matin, j'arrive au boulot, je suis complètement défoncé et tout, mais bon, ce n'est pas grave, de toute façon...

Enquêteur : Donc, c'est ton vécu de responsable ?

Enquêté : Oui. Moi, je sais que j'ai été jeune comme eux quand je suis rentré dans l'entreprise, j'ai fait la fête aussi comme eux. Il y a des fois où j'arrivais le matin à 8 h, comme je dis, j'étais loin d'être frais. Par contre, le boulot, il était fait et tout, tu sortais mais tu étais EDF et à ton boulot à 8h. Alors qu'eux, des fois, ils ne viennent pas. Ils te disent : « J'suis malade ». Ils t'envoient un SMS à 10 h « Je suis malade », alors, à 10 h, ils commencent à 8 h, mais ils t'envoient un SMS à 10 h, ils ne t'appellent pas et puis, ils vont voir un médecin et puis, « J'ai été malade toute la nuit, trop dur je n'ai pas pu aller travailler.... Maintenant, je peux aller travailler, est-ce que vous pouvez me faire un papier comme quoi je n'ai pas pu aller travailler ? ». Et puis, les médecins te le feront...⁹⁵⁰

Les *Intermédiaires innovants*, quant à eux, n'ont pas pour habitude de se reposer sur leurs acquis. Ils ont, dès le départ, un zeste de nomadisme. S'ils s'inscrivent dans un territoire solide où ils sont profondément enracinés, les innovations naîtront de leurs rencontres qui rompent avec les coutumes ; leur attribut « cool » s'exaltera dans leur propension à rester ouverts aux autres individus qu'ils peuvent rencontrer sur un territoire et dans la richesse d'éléments nouveaux qu'ils retransmettront.

Enquêteur : Tu as des liens qui débordent du cadre ?

Enquêté : Oui. Que ça soit dans le milieu professionnel, politique... Moi, quand je dis « On a un problème et il faut trouver des éléments nouveaux », notre travail, c'est de dire : « Oui, effectivement, on peut aborder des sujets avec untel ou unetelle ». Dans le sens où derrière, c'est peut-être aussi pour commencer

⁹⁵⁰ Entretien avec le responsable réclamation au centre d'appels d'EDF à Limoges.

à prendre et mettre quelque chose dans la tête de quelqu'un en disant : « Tiens, ce n'est pas con. Ça pourrait donner du sens » et puis après, peut-être aller un peu plus loin... Ou encore un lieu qui est complètement différent. Ce que j'entends, moi, derrière, c'est le mot lobbying, c'est que c'est des liens informels, un peu informels et des choses qui n'existent pas, qui ne vont peut-être des fois jamais voir le jour, mais qui peuvent des fois, au travers de conversations, faire en sorte que...

Enquêteur : Oui ?

Enquêté : C'est du bouche à oreille, en fait, c'est ça ? Oui. Ça peut être...

Enquêteur : Ça peut être du bouche à oreille parfois.

Enquêté : Oui. Ou il peut y avoir des échanges avec des gens différents et d'autres milieux en disant : « Là, on voit que ça ne marche pas très bien et moi, j'identifie ça. Qu'est-ce que tu en penses de ton côté ? ». « Ce n'est pas con, ça, si on essayait ». ⁹⁵¹

À travers ces éternels nomades, la réputation peut pouvoir espérer être unifiée et uniformisée dans un collectif étendu tout au long de leur errance sociale. Le « chemin de la coolitude » aidera au passage de la réputation harmonisée du territoire aux territoires. Si les « stables » sont les « *Intermédiaires* procéduraux » les plus inscrits dans le collectif, les « intermédiaires innovants » sont tous nomades et actifs en matière d'extension de leur collectif. Ils repoussent un peu le domaine d'actions de la réputation et leur emprise sur le territoire.

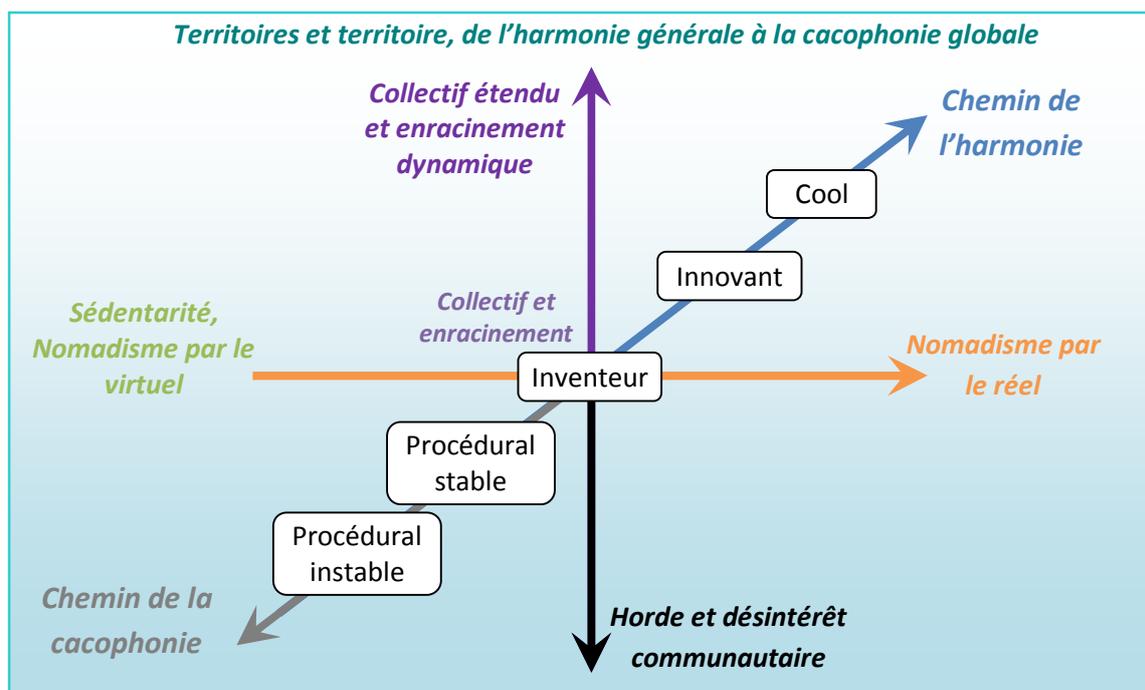
Enquêteur : Tu as des liens qui débordent du cadre ?

Enquêté : Oui tout à fait, au départ on part d'un problème d'entreprise et on travaille autour dans la structure. C'est une vraie difficulté au départ car il y a un certain « mille-feuilles »...et entre les différents acteurs, je n'y comprenais rien...Donc, au début, il a fallu que j'aie aux mondanités pour comprendre avec les gens comment ça fonctionnait. Mais je crois qu'en fait j'avais quand même le goût pour cela au départ. Et puis, on a la capacité de financer un projet, c'est super. Dans mon métier, c'est très agréable, ces liens sont enrichissants notamment lorsque l'on construit les partenariats, les gens, l'argent, je fais du terrain... On a de la réflexion ensemble sur les conventions, ce n'est pas rien ! En général, après une période de « back office », on fait du terrain, je dis à mes chefs que « je vais tapiner ! ». En fait, pour bien faire mon travail, c'est indispensable de faire mes courses et de rencontrer des gens, c'est l'occasion de remplir mon carnet d'adresses dans un forum. Le lien social, c'est très agréable quand je construis des actions de solidarité, en bref je m'insère dans le paysage. ⁹⁵²

Du passage de la horde au collectif étendu, du « désintérêt communautaire » à l'enracinement dynamique des nomades, dépend le succès en matière de réputation pour EDF. La sédentarité des *Intermédiaires* procéduraux « instables », émiettant la réputation, a, en face d'elle, deux, voire trois autres idéal-types d'*Intermédiaires* qui permettent l'enracinement sur le territoire, ou même l'enracinement dynamique sur le territoire étendu. Ils étendent parfois encore davantage les zones d'actions en matière de réputation de nos *Intermédiaires*. Une chose est sûre, quand bien même l'appui des *Intermédiaires* ne pourrait pas se faire sur des territoires étendus, la disharmonie ou l'harmonie de réputation se lit, quoi qu'il arrive, sur un registre toujours plus global : l'« enchâssement global » de la réputation dont nous avons déjà parlé de manière théorique dans le chapitre 2. Le passage de l'un à l'autre statut pour la réputation, de la disharmonie à l'harmonie, pourtant crucial, ne repose cependant que sur les épaules d'une autre compétence informelle des *Intermédiaires*, le nomadisme.

⁹⁵¹ Entretien avec un appui métier au centre d'appels d'EDF à Limoges.

⁹⁵² Entretien avec un correspondant solidarité d'ERDF à Pantin.



Dans nos observations de terrains, la nuance possible entre l'*Intermédiaire procédural* « stable » et l'*Intermédiaire procédural* « instable » tient à une question de génération mais aussi d'expérience dans le métier. En effet, ce sont souvent les personnes expérimentées et plus âgées (de 45-54 ans) qui s'en sortent le mieux ; leur dépendance au nomadisme numérique, qui sédentarise, et aux usages Web 2.0 est, semble-t-il, bien moins marquée que pour les individus moins expérimentés et plus jeunes (de 18-24 ans).⁹⁵³ Aussi, s'intéresser aux données démographiques de la population des *Intermédiaires* sur un territoire, c'est comprendre le passage de la horde au nomadisme, du processus menant de la horde et de son « désintérêt communautaire » émettant la réputation à l'enracinement dynamique qui harmonise la réputation sur le collectif étendu. Le passage par l'enracinement du collectif, harmonisant la réputation sur le territoire, n'est que transitoire.

De la relation de proximité au « tout gestionnaire »

La perte d'un attribut de nomadisme réel par les *Intermédiaires* est sans doute un élément concret qui peut fragmenter la réputation d'EDF aux yeux des clients sur une échelle extraterritoriale. Il est pourtant possible d'identifier un autre élément, à l'échelle de l'organisation, qui fait perdre aux *Intermédiaires* de la proximité avec les clients démunis. Cette perte amène par voie de conséquence, un risque accru de cacophonie et de distension de la réputation pour l'entreprise EDF.

⁹⁵³ www.deloitte-france.fr/formulaire/usages-mobiles-2015

Le social et le pragmatisme gestionnaire sont deux éléments qu'il est parfois difficile de faire communier dans les esprits comme dans les faits. En témoigne le travail des *Intermédiaires innovants* pour répondre auprès de la clientèle au paradoxe entre rentabilité et social dont nous avons parlé dans le chapitre 6. Ce même paradoxe conduit d'ailleurs à une dualité entre deux logiques chez les *Intermédiaires*, celle du « service public » et celle du « service » :

« Le centre d'appels est dans le pôle commerce et la solidarité est désormais dans le pôle territorial, ici on est dans un village gaulois, on est loin du reste...c'est un autre monde. » ;
*« Le fait de protéger le client c'est bien, les autres essaient pendant ce temps-là de prendre un maximum de pognon ! L'esprit qui est là à EDF protège les gens. Ici, on n'appelle pas le client pour le harceler au téléphone. »*⁹⁵⁴

La logique de « service » réside, entre autres, dans la volonté des gestionnaires de réduire les coûts. Elle trouve d'autant plus de partisans que l'entreprise est en souffrance sur le plan économique.⁹⁵⁵ Les gestionnaires considèrent comme du gâchis la logique de « service public » et les éléments qui accentuent la proximité des *Intermédiaires*, maillons sociaux du territoire pour EDF, qu'il est difficile de quantifier en termes de retour sur investissements. L'imperceptible n'est pas la plus claire des évidences et l'essentiel des relations sociales, facteur clef de la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients, n'est pas dans l'angle de vision des gestionnaires. Si certains *Intermédiaires innovants* veulent réaliser du « bon travail efficace », faire en sorte que les précaires de l'énergie trouvent une solution acceptable même si elle sort du cadre établi et des procédures, les managers poussent, eux, dans le sens de la « bonne gestion efficace ». Le « quoi qu'il en coûte » en termes de temps et d'investissements humains pour les *Intermédiaires innovants*, plutôt dans une logique du « service public », se retrouve confronté aux principes de réalité de leur hiérarchie et du « qu'est-ce que cela coûte ? » en termes de temps et d'éléments économiques. Les gestionnaires imposent, de manière permanente et diffuse, leur logique de « service ».

Enquêteur : *Considérer la personne en tant que personne plutôt qu'un numéro ou c'est... ?*

Enquêté : *Après, je ne sais pas comment feraient mes collègues, mais j'ai l'impression que l'on est parfois sur ces bases-là et parfois pas du tout... Pour moi, c'est vraiment quelque chose que j'ai envie de leur apporter, de les traiter en tant que personnes et pas en tant que clients, pas en tant que numéros, pas en tant que fiches clients ou en tant que compte client. Il y en a un qui m'a dit un jour : « On n'est que des portefeuilles pour vous », non, justement. J'aimerais leur faire perdre cette image. Alors, je sais qu'à mon avis à moi, ça ne changera peut être pas grand-chose, mais malgré tout, je me dis que ceux que j'arrive à traiter, ces cas que j'ai traités aujourd'hui, j'ai réussi à leur apporter cela, c'est peut-être quelque chose qui va se développer à l'avenir et une façon de faire qui va se développer à l'avenir, qui pourrait être intéressante.*

Enquêté : *Et puis alors, moi, ça correspond à ma très ancienne image de l'entreprise. Non, je crois que ce sont des valeurs qu'EDF met toujours en avant donc, quelque part, oui, je me dis que j'ai trouvé ma place entre autres là-dedans, puisque ce sont des valeurs auxquelles j'adhère déjà, moi, de base en tant que personne... Ce sont des valeurs auxquelles j'adhère, je n'ai aucun problème pour les porter également.*

Enquêteur : *Et quand tu dis que c'est l'histoire, c'est-à-dire que tes parents travaillaient dans l'entreprise ?*

⁹⁵⁴ Entretien avec un conseiller solidarité d'EDF à Nanterre.

⁹⁵⁵ Début mars 2016, la démission du directeur financier d'EDF, qui avait fait part de ses doutes sur la capacité financière d'EDF à construire deux EPR à Hinkley Point en Angleterre, a entraîné la chute du titre à son plus bas historique, à moins de dix euros.

Enquêté : *Oui, ma mère était agent EDF donc, oui, moi, je fais partie de l'appellation des « bébés EDF », c'est-à-dire que moi, je suis né, j'étais à la garderie EDF, service Savoie, puisque ma mère travaillait à EDF service Savoie.*

Enquêteur : *Bébé EDF ?*

Enquêté : *C'était cela, le service Savoie du moins, puisqu'on est d'un milieu essentiellement féminin malgré tout, avait vraiment une garderie, mais dans l'interne d'EDF, c'est-à-dire qu'il y avait leur service de garderie pour après l'école et tout cela et il y avait une des mamans qui récupérait les enfants à la sortie de l'école et tout cela, on jouait tous ensembles donc, c'est vrai que l'on se connaissait même entre enfants d'agents. C'était l'image vraiment du bébé EDF et j'ai connu EDF du temps où l'on était une seule grande entreprise, où il y avait le monopole, j'ai vécu au travers les yeux d'un agent, de ma mère justement, le fait d'être ouverts à la concurrence et tout cela, je sais quel impact cela a eu de l'intérieur sur les agents. Je ne suis pas arrivé nouvellement dans l'entreprise, enfin, moi, si en tant que travailleur, je suis arrivé dans une grande entreprise ouverte à la concurrence, mais j'ai connu, je sais quel impact cela a eu sur mes collègues qui ont connu vraiment l'entreprise publique, quel impact cela a eu sur eux et comment est-ce qu'ils ont pu le vivre eux en 2007 quand on leur a dit : « C'est fait, c'est privatisé ». Cela apporte peut-être une sensibilité supplémentaire et des valeurs de l'entreprise qui sont peut-être plus anciennes que cela.*

Enquêteur : *Les valeurs de l'entreprise ?*

Enquêté : *J'en discutais notamment la dernière fois, j'avais eu une double écoute avec une jeune fille qui travaille à ERDF donc..., en gros, l'accueil d'ERDF donc ceux qui nous attrapent au vol quand on a des dossiers à démêler et que l'on a besoin d'eux ou alors, qu'il y a un rendez-vous qui s'est mal passé, malgré tout, cette pauvre jeune fille, elle n'y est jamais pour rien puisqu'elle, elle n'est là que pour consulter un fichier et programmer des plannings, elle n'y est pour rien si l'agent ne se déplace pas... Et justement, on parlait là-dessus, c'est pareil, elle a comme moi cette culture que l'on avait du service public et on essaye tous autant que l'on est de ne pas oublier qu'au bout du bout, on a un client. Ce que l'on reproche souvent à ERDF, c'est qu'eux, s'étant séparés et n'étant plus qu'en contact avec les fournisseurs, des fois, on dit qu'au bout du bout, ce n'est pas à un fournisseur qu'ils s'adressent, c'est vraiment à un client, c'est ce qu'il y a tout au bout de la chaîne, c'est que c'est cette personne-là qui nous fait vivre et qui fait que l'on apporte notre savoir-faire. Et les anciens, c'est ce que l'on disait, on retient surtout chez eux, cette différence-là entre ceux qui ont connu ce que l'on appelle EGD, le service public, et ceux qui sont arrivés après, qui n'ont pas cette culture service public, qui sont là et surtout à EDF, qui n'ont pas ce contact client, qui prennent cela en tant que travail et fichier arrêté et terminé et pour qui on est des numéros de demandes et ainsi de suite. Et c'est vrai que l'on repère ces deux tendances-là.*

Enquêteur : *Et tu t'aperçois un petit peu de ces deux mondes ?*

Enquêté : *Oui ! Même dans le Centre d'appels, on en discute... Dans le CRC, cela va même plus loin que cela. J'en discutais la dernière fois avec Rebecca où cela nous amuse très fortement, parce que Rebecca et moi, on a connu le monde du travail en dehors d'EDF et on est loin de nos collègues qui n'ont connu qu'EDF. Les préoccupations, les attentes, les sujets de réclamations du point de vue de notre direction et de nous agents, c'est une discorde, c'est vraiment très différent. Pareil, encore aujourd'hui, après avoir traversé une grosse période de chômage avant d'arriver à EDF, quand j'ai un client qui m'écrit que justement, il est au chômage, qu'il a besoin qu'on l'aide et tout cela, sans tomber dans la sensiblerie, je conçois tout à fait l'état dans lequel il est à ce moment-là, parce que je l'ai connu et que je sais toutes les incertitudes que l'on gère à ce moment-là et tout cela et que justement, à ce moment-là, on n'a pas besoin de tomber en face de quelqu'un ou au téléphone sur quelqu'un qui va avoir ce jugement ne serait-ce que dans la voix ou de dire : « C'est comme cela pour tout le monde ! ». À ce moment-là, il n'a pas besoin d'entendre cela justement, il a besoin d'être unique et de voir que l'on comprend son problème. Et j'ai encore cette sensibilité-là que j'espère ne pas perdre avec le temps, sans tomber dans le sentimentalisme d'aller faire des largesses ni de prendre des largesses par rapport aux procédures, mais ne serait-ce que de le rassurer sur le fait que je le comprends, que certes, il y a des procédures à respecter, mais que l'on peut les amener avec un peu plus de délicatesse et de ne pas lui renvoyer : « Mais c'est comme cela pour tout le monde, vous avez des factures, il faut les payer ! Vous ne savez pas gérer votre budget », pas du tout... Et je me suis amusé certaines fois à tendre l'oreille sur certains de mes collègues, le jugement arrive parfois très, très vite. Des choses, un délai de paiement qui n'a pas été respecté, le fait de ne pas s'emballer dès le premier jour du non-respect et de prendre le temps d'entendre ne serait-ce que le client sur le pourquoi. Cela ne veut pas forcément dire derrière, de ne pas mener l'action, mais cela peut être aussi bien d'avoir la pédagogie nécessaire, écouter, de ne pas le sanctionner lui en tant que personne, mais simplement de lui dire : « Nous, on en est là la procédure, elle n'a pas été respectée pour cela et cela » pas juste de dire : « C'est vous qui n'avez pas respecté la procédure », parce que là, c'est vraiment le pointer du doigt et le juger et sur quelqu'un qui est dans une situation sensible comme cela, ne serait-ce que l'image de l'entreprise, elle en prend un coup. On sentait dans le ton de son courrier, le ras-le-bol...⁹⁵⁶*

⁹⁵⁶ Entretien avec un conseiller réclamation au centre d'appels d'EDF à Limoges.

Lors de nos observations, nous avons pu constater que la relation de service était déjà bel et bien présente lors des échanges avec les usagers-clients. Les méthodes gestionnaires accompagnées de leurs démarches qualités, et qui font l'apologie de la « bonne pratique », souhaitent se substituer à la compassion et la solidarité.⁹⁵⁷ La relation de proximité peut parfois en pâtir et des gestionnaires d'EDF prennent le risque de désencastrer les précautions humaines, en principe inhérentes à leurs actions sociales, des « bonnes façons de faire » gestionnaires. Certains *Intermédiaires* ne se mettent en relation avec les démunis de l'énergie que dans une relation de « service », et non de « service public », pour des raisons de pragmatisme gestionnaire.

Enquêteur : *Est-ce que cela arrive que l'on vous dise : EDF, ce n'est pas trop tôt ! J'ai attendu longtemps au téléphone, mais maintenant que je vous ai eu, ça va mieux ?*

Enquêté : *Si, ça arrive ça. C'est-à-dire qu'ils appellent, ils sont contents. S'ils avaient une mauvaise image ou ils avaient entendu des choses. Et puis, on leur avait dit qu'il y avait un mauvais accueil peut-être et puis, au final, ils se retrouvent agréablement surpris. Ils le disent. Effectivement, ça arrive. On a des gens qui l'expriment réellement, oui, la satisfaction, qui le disent en fin de conversation ou en milieu de conversation : « Vous avez été sympathique. J'aurais aimé vous avoir la prochaine fois que je vous contacte ». J'aimerais, j'ai presque envie de dire, qu'il y ait plus de proximité, qu'ils aient toujours la même personne finalement quand ils appellent, certains, comme à une époque d'ailleurs on pouvait le connaître. Il y avait des portefeuilles client. Ce n'est plus comme ça, mais voilà.⁹⁵⁸*

Les techniques de gestion, visant de manière consciente une bonne allocation des ressources, et amenant à traiter un « client » plutôt qu'une personne, ne sont pas les seules raisons pour lesquelles les *Intermédiaires* valorisés par l'organisation, dans ce système de gestion, sont davantage les acteurs *procéduraux* que ceux qui s'affranchissent des modèles prescrits. D'autres causes font aussi que des *Intermédiaires innovants* et *cool* dans la proximité sociale laissent leur place à des hordes d'*Intermédiaires procéduraux* prêts à relever le défi lancé par leur hiérarchie, le paiement à tout prix : « Un client en difficulté est aussi un client qui peut payer ! ».⁹⁵⁹ Ils agissent dans le prescrit mais aucunement dans la réalité.

Enquêté : *« Moi clairement je me dis qu'il faut faire le distinguo entre celui qui peut payer et celui en réelle difficulté, ça fait partie de mon travail. »⁹⁶⁰*

Aussi, l'excès de gestion pousse des *Intermédiaires* à considérer certains clients comme des fraudeurs, ou en tout cas à les catégoriser comme tels. La perte de confiance possible de l'*Intermédiaire* envers le client est un dommage collatéral de l'introduction des techniques de gestion. Un client devient davantage un potentiel acteur qui calcule de manière à maximiser ses bénéfices, quitte à frauder, plutôt qu'un individu qui a besoin de temps et d'empathie. En conséquence, le doute sur la véracité des faits rapportés par les clients démunis est souvent permis de même que leurs requêtes sont souvent résumées à de l'extirpation de « gestes co' ».

⁹⁵⁷ Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, collection « Alternatives sociales », 2010, p. 81.

⁹⁵⁸ Entretien avec le responsable du pôle réclamations EDF à Limoges.

⁹⁵⁹ Entretien avec la responsable de la politique de solidarité en Île-de-France.

⁹⁶⁰ Entretien avec une conseillère réclamation d'EDF à Limoges.

La politique de solidarité tout entière est d'ailleurs basée sur le rapport entre les coûts et les bénéfices, chaque action doit avoir un retour sur investissement dans la logique gestionnaire :

Enquêtée : *C'est bien normal que l'on fasse des profits et des bénéfices, on est une entreprise privée. La solidarité rentre dans ce cadre, c'est un investissement dans des clients qui auront plus d'argent dans le futur...Moyen et haut de portefeuille, il n'y a pratiquement jamais de différenciation par rapport aux clients solidarité. Je ne dis pas qu'il en faut une, je dis juste que c'est la même chose sur nos procédures.*

Enquêteur : *Ah oui ?*

Enquêtée : *Il y a un débat là-dessus... mais après...Donc, haut de portefeuille, ce sont les propriétaires, déjà. Donc, en milieu de portefeuille, les locataires, on en a qui passent la porte, mais des tonnes et des tonnes. C'est normal. Donc, les clients solidarité plus ou moins puisque les « vrais clients solidarité » ont déjà un contact avec leur assistante sociale. On les oriente ailleurs pour avoir affaire de moins en moins avec eux nous en boutique. Pourquoi ? Parce qu'on a créé le pôle solidarité également, bien entendu. C'est grâce à eux ça. Enfin, malheureusement, il doit exister, parce que si on n'avait pas de pôle solidarité, ce serait génial ! Ça veut dire que les gens iraient bien et n'auraient pas de souci et on vivrait dans le monde des Bisounours. Ce serait génial. Néanmoins, ce n'est pas le cas. Donc, depuis le pôle solidarité, on a moins de solidarité ici. On va les envoyer d'ailleurs à la solidarité. C'est la raison pour laquelle on va véritablement les réorienter absolument sur d'autres canaux et notamment celui-là. Après, c'est vrai que mélanger ce type de clients solidarité avec le moyen de portefeuille...Néanmoins, il fallait effectivement faire le distinguo entre les uns et les autres. Ce n'est pas parce que vous êtes propriétaire, que vous avez eu zéro incident de paiement qu'un jour vous n'avez pas une tuile qui vous tombe dessus. Et là, on accepte ou on n'accepte pas le délai de paiement. Il y avait des procédures, des règles. Bien sûr qu'on accepte, évidemment. Ce n'est pas parce que ce client-là, haut de portefeuille par exemple qui consomme beaucoup nous doit 1 200 euros qu'on ne va pas le gérer, ça peut être profitable plus tard...*

Enquêteur : *Les conseillers en boutique restent davantage dans la logique du service public ? Ou sont pleinement dans l'action de vendre ?*

Enquêtée : *De moins en moins dans la logique de service public, bien moins. Pourquoi ? Lorsque parce que l'on fait de la rémunération à la performance de la RDP, à hauteur de 15 % ! Quand il y a une RDP qui tombe à 900 euros, ça le fait. 900 euros par trimestre... Alors que la RDP n'existait pas il y a quelques années, je peux comprendre qu'ils soient motivés à la vente et à faire des ventes propres également puisqu'il y a un suivi également derrière. On ne vend pas pour vendre. On vend le service aux bons clients tant qu'à faire et on vend proprement, puisqu'il y a la renonciation, rétractation, résiliation derrière possible, réclamation bien sûr. Donc, aujourd'hui très, très peu de personnes n'adhèrent pas, dans mon équipe en tout cas, on a les bonnes personnes, celles que je connais bien. Il y en a très peu. Cependant il y a ceux qui ne souhaitent pas vendre ce service ou celui-là, parce qu'ils n'adhèrent pas, parce qu'ils ne se sentent pas...*

Enquêteur : *On vend à tout le monde ?*

Enquêtée : *Oui, bien sûr. On dit qu'ils orientent dans les conseils...ils font des conseils orientés vers les produits. Puisque tout le monde est éligible à la RDP quasiment. Ça peut varier de 200 à 900 peut-être, mais ils sont éligibles. Ça veut dire qu'à un moment donné, ils ont quand même fait les ventes. Ils y ont mis du leur et donc, ça a une importance pour eux. C'est un levier évident. On a beau dire et on a beau entendre : « Ce n'est pas l'argent qui m'intéresse », ce n'est pas vrai. On s'en rend compte tout le temps, tout le temps, tout le temps. C'est évident. On vend à tout le monde peu importe et quels que soient leurs revenus, ça me paraît évident, un client ça reste un client après tout.*⁹⁶¹

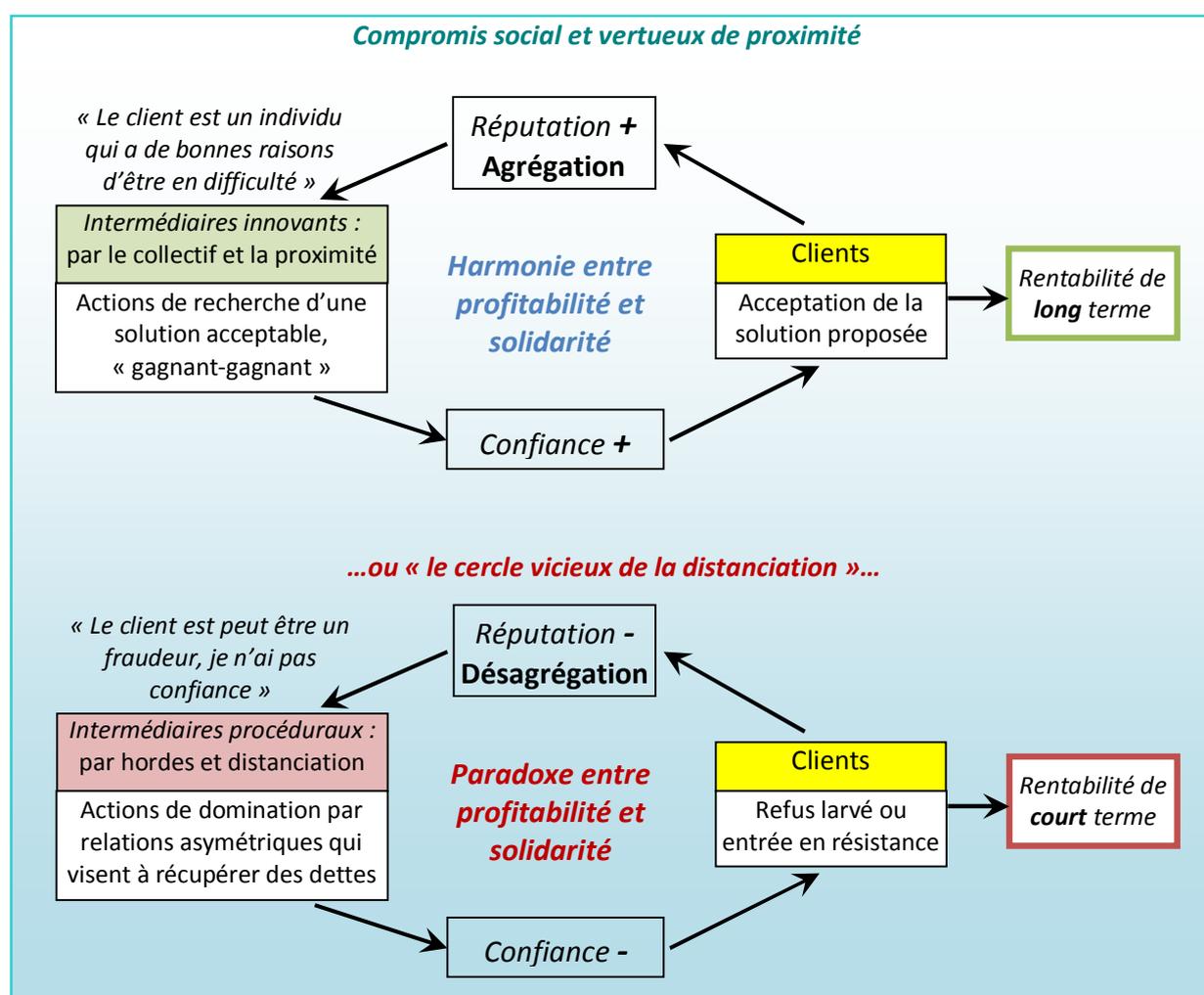
Alors que les *Intermédiaires innovants* ne montrent pas de « manière évidente » qu'ils peuvent attendre une quelconque forme de compensation de la part du client en retour de leurs « actions extraordinaires », les *Intermédiaires procéduraux* le font et c'est même « normal ». L'excès de gestion, par la distanciation sociale qu'il occasionne chez les *Intermédiaires* vis-à-vis de la clientèle démunie, a pour effet, en plus de la « suspicion » et de la « crainte obsessionnelle de la fraude comme mode de gouvernement »,⁹⁶² de parfois faire perdre la relation de « proximité physique et sociale » des *Intermédiaires*. Certains d'entre eux vont même jusqu'à « mettre la pression » afin de recueillir des retombées économiques personnelles du fruit de leur labeur :

⁹⁶¹ Entretien avec un appui métier au centre d'appels à Limoges et ancien conseiller boutique à Clermont-Ferrand.

⁹⁶² Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, collection « Alternatives sociales », 2010, p. 84.

« Il faut savoir comment faire payer un client qui peut, parfois les conseillers mettent la pression, moi je mets un “carton rouge !”, ton boulot ce n’est pas de faire de la gestion mais bien de faire de la solidarité ! Le client doit jouer le jeu, il y en a qui ne le font pas... »⁹⁶³

Les hordes d’*Intermédiaires procéduraux*, un peu zélés dans la démarche gestionnaire de récupération des impayés d’énergie, peuvent avoir un effet désastreux sur la réputation d’EDF aux yeux des clients. Par leurs actions réelles et ultra-gestionnaires, ils désencastrant les précautions en matière de réputation des compétences tacites des *Intermédiaires innovants* et *cool* et les clients, un accord gagnant-gagnant : l’obligation de moyen dans la recherche d’une solution acceptable contre la préservation de la réputation tout en répondant par les actes à une question majeure au cœur des actions, le paradoxe qui existe, pour les clients, entre la rentabilité et la solidarité. La crise de confiance de l’*Intermédiaire* envers le client est d’ailleurs réciproque, ce qui accentuera la désagrégation de la réputation. Contrairement à ce qui semble actuellement se mettre en place sur le territoire, le lien social et l’investissement en éléments affectifs immatériels restent pourtant les seuls éléments qui permettent une rentabilité durable.



⁹⁶³ Entretien avec la responsable de la politique de solidarité d’EDF en Île-de-France.

Les excès de la gestion chez EDF semblent trouver leur légitimité avec l'entrée de l'entreprise sur le marché libre de l'énergie au milieu des années 2000. Cela a nécessité une adéquation, considérée comme vitale, entre l'entreprise et son environnement concurrentiel. Ce dernier, à l'origine essentiellement centré sur le territoire français, est à présent à contextualiser à l'échelle du monde pour les acteurs de l'entreprise.

L'entreprise publique est aujourd'hui davantage une organisation privée dont les finalités ont évolué. Les actions sur les territoires en sont directement impactées et la doctrine gestionnaire se dissimule dans tous les niveaux de l'organisation. Il y a le risque que la « horde gestionnaire et procédurale », caractérisée par l'absence de valeurs collectives fortement et durablement partagées, mette en pratique ses nouveaux outils sous l'impulsion d'une multitude d'intérêts individuels et de primes. On peut citer, par exemple des techniques de vente plus poussées et dites « stratégies distributives » afin de mener des ventes plutôt que de prodiguer des conseils. La diversion, la culpabilisation et la confrontation sont parfois utilisées par les *Intermédiaires procéduraux* au dépend de « stratégies intégratives »,⁹⁶⁴ qui préservent bien davantage la relation avec les clients sur le long terme. Ces dernières sont encore mises en place par les *Intermédiaires innovants* : coopération, confiance et la recherche réelle de solutions.

*« Non, parce qu'au jour d'aujourd'hui, moi, j'ai envie de dire que par rapport à d'autres boîtes, on les traite bien nos clients. Je ne suis pas choqué par rapport à..., je ne peux pas dire qu'en 2007, on a attaqué le marché en disant : "On va faire du profit". Le service était là pour limiter la casse de la perte, parce qu'on avait peut-être peur de la perte de clients, mais vu qu'elle n'a pas eu lieu, la fidélité aujourd'hui, on la délaisse un peu. On repart un peu... Moi, quand je suis arrivé ici à Limoges, ce qui m'a marqué, c'était que dans un contexte concurrentiel, on va dire, avec la vente terrain, il faut vendre du service... qui est très vendeur... Et, quand je suis arrivé ici, j'ai retrouvé un peu l'organisation..., peut-être pas l'organisation, mais plutôt la doctrine d'anciennement d'EGD, c'est-à-dire que la gestion est vachement importante..., sur l'outil en fait. Par contre, avec mes clients, tant pis si on prend le temps pour vendre, on le fait, enfin, il y a quand même cette notion de traiter le problème, peut-être pas forcément à l'instant T, mais on n'oublie pas qu'il faut vendre un machin. Il n'y a plus la notion du traitement du problème que moi j'avais connu les 5 dernières années à la boutique alors que l'on pourrait croire que c'est l'inverse. »*⁹⁶⁵

La réputation se cache dans les compétences moins explicites des *Intermédiaires*. La « coolitude » en est un axe fort. Cette attitude permet de répondre, avec un certain détachement, aux nouvelles contraintes de gestion qui commencent à être très dominantes dans les milieux de l'ensemble de nos *Intermédiaires*. Sur les territoires organisationnels, où agissent des professionnels chez ou en lien avec EDF, le « cool » reste encore présent. Grâce à leurs expériences et leur instinct, les *Intermédiaires innovants* et *cool* ont senti les limites des dérives gestionnaires dans la mise en œuvre de leurs actions. Ainsi, lors de nos entretiens, les *Intermédiaires* qui en sont conscients nous ont rapporté ceci :

*« Quand je répons au téléphone à un client de la solidarité et que je regarde sur mon écran d'ordinateur et que je lis "client intermédiaire", moi ça me choque ! Le pire c'est que ce phénomène va croissant... »*⁹⁶⁶

⁹⁶⁴ Julien Viau, Héla Sassi et Hubert Pujet, *La négociation commerciale*, Dunod, 2015. Voir le tableau présenté juste après sur les nuances entre la « stratégie distributive » et la « stratégie intégrative » pour les catégories d'*Intermédiaires*.

⁹⁶⁵ Entretien avec un appui métier au centre d'appels à Limoges et ancien conseiller boutique à Clermont-Ferrand.

⁹⁶⁶ Entretien avec un conseiller solidarité au centre d'appels de Nanterre.

Pour certains individus dans l'action, particulièrement les *Intermédiaires cool*, l'humanité et le lien social semblent le garde-fou qui permet de ne pas aller trop loin dans les dérives gestionnaires. De par l'objectivation de la performance en termes de temps avec le client au téléphone ou en termes de ventes, il existe néanmoins une tension entre les pratiques qui cherchent le profit avec leurs primes individuelles et les pratiques visant une recherche réelle de solutions qui ne viennent augmenter les gains que sur un registre mutuel :

Enquêteur : C'est important le lien avec les gens ?

Enquêté : Oui. Après, je parle pour moi, c'est cela qui me fait vivre, c'est ce lien-là. Après, il ne faut pas non plus dire que l'on n'avait pas des objectifs sans réflexion et morale au point de se dire : « Service, service, service, je vais le placer à n'importe qui ! ». Non... Ce sont des objectifs qui sont tout à fait atteignables... Donc, j'ai envie de dire que sur 90 % des gens, 99 même, c'était beaucoup plus le lien social qui était le nerf du contact qu'il n'y a pas ici par contre. Ici, vous êtes un conseiller EDF, la personne qui est au bout du fil, c'est un client, ce n'est pas « monsieur Machin ». Enfin, je veux dire, cela par contre, cela se perçoit énormément, mais on prend les choses avec humanité. Enfin, moi, j'ai beaucoup l'habitude de dire : « Cela reste un client », ce n'est pas « madame Machin » qui habite deux rues à côté, parce que c'est la France.⁹⁶⁷

Le « bon sens » dans les actions permet de garder un peu de recul vis-à-vis des profits qui pourraient être trop rapidement réalisés au dépend du capital réputationnel de l'entreprise EDF. Les *Intermédiaires cool* s'interrogent ainsi sur leurs pratiques : dois-je privilégier mon intérêt financier personnel ou celui de mon organisation ? Dois-je préférer les profits sur le court terme ou les gains sur le long terme pour EDF et donc, au final, mon emploi ? Le recul réflexif est donc aussi nécessaire dans les actions des *Intermédiaires* pour qu'elles ne se fassent pas aux dépens de leurs images et de leurs relations durables avec le terrain et les clients de toute nature. Ils ont tacitement l'obligation de préserver leurs interlocuteurs, qu'ils identifient et reconnaissent pleinement, pour ne pas nuire aux intérêts économiques futurs de l'organisation. L'entreprise EDF prescrit plus qu'elle ne conseille sur les compétences et pratiques qu'il est pourtant important de maîtriser. Elle prescrit des pratiques de gestion qui distendent la réputation quand les *Intermédiaires*, qui au final réussissent le mieux, se conseillent mutuellement des actions qui harmonisent la réputation. Ces prescriptions, issues souvent de pratiques existant dans d'autres entreprises du secteur, s'avèrent souvent décalées, voire contreproductives au moment de la confrontation avec le réel. Les *Intermédiaires* font le « grand écart » entre différentes postures appréciées par le client pour asseoir un peu plus la réputation de l'entreprise grâce à une solidarité réelle et vécue et, dans un même temps, pour être profitables financièrement. Le mimétisme des pratiques en gestion est inefficace s'il n'est pas réinterprété par les acteurs dans leurs actions au quotidien sur le terrain. Ce « bon sens », on le retrouve aussi, par exemple, dans la conscience des managers lorsqu'ils souhaitent préserver le naturel dans les échanges téléphoniques entre un conseiller et un client. Même si

⁹⁶⁷ Entretien avec un appui métier au centre d'appels à Limoges et ancien conseiller boutique à Clermont-Ferrand.

les objectifs chiffrés sont présents et peuvent faire l'objet de primes souvent individuelles, en revanche, les managers ne souhaitent pas systématiquement mettre en place une trame spécifique qui orienterait et formaliserait grandement la relation avec la clientèle. L'humain l'emporte encore parfois sur l'attitude robotisée, le naturel dans les mots et les formulations reste pour le moment privilégié.

Les dérives gestionnaires se répandent bien au-delà du territoire grâce à leurs emprises organisationnelles partagées sur le système d'information autour des « bonnes pratiques ». Néanmoins, il existe bien une tension entre la reproduction massive des pratiques « one best way » et les actions « cool » dans les territoires et hors des territoires, notamment par le biais du nomadisme des *Intermédiaires cool* et *innovants*. L'extension du domaine de la réputation trouve également ici un autre terrain d'expression entre l'inadéquation du « dire » et du « faire » de l'*Intermédiaire procédural* et l'harmonie entre ces deux verbes d'action chez l'*Intermédiaire cool* et *innovant*.

	Stratégie « distributive »	Stratégie « intégrative »
Acteurs les mettant en œuvre par leurs actions	<i>Intermédiaires</i> procéduraux (stables et instables) ; ponctuellement les <i>Intermédiaires</i> inventeurs	<i>Intermédiaires</i> innovants et cool ; ponctuellement les <i>Intermédiaires</i> inventeurs
Approche fondée sur...	Compétition, opposition, mise en avant de la compétence individuelle, marchandage, prise de position ferme	Coopération, confiance, mise en avant de la compétence collective, recherche de solutions réelle,
Dénomination	L'excès gestionnaire	La coopération de proximité
En termes de profits	Volonté d'augmenter les gains mutuels	Volonté d'augmenter les gains mutuels
Temporalité des profits	Sur le court terme	Sur le moyen et le long terme
Fondement théorique	Théorie des jeux à somme nulle : ce que l'un gagne, l'autre le perd.	Théorie des jeux à somme croissante ou positive.
Notion	Le « Gagnant – Perdant »	Le « Gagnant – Gagnant »
Rapport dans la relation	Domination-soumission et asymétrique	Équilibré et symétrique
Déroulement de l'interaction avec le client axée sur...	La méfiance, confrontation, maintien des positions, dureté envers les individus	La confiance, divulgation de renseignements, recherche de solutions de rechange, écoute et compréhension
Conséquences...	Impact négatif durable sur les relations entre les parties ; difficultés inhérentes à l'exécution de l'accord	Maintien d'une relation de confiance entre les parties ; satisfaction des besoins de chacun ; facilité d'exécution
Conséquences dans l'action	Inadéquation entre le « dire » et le « faire »	Adéquation entre le « dire » et le « faire »
Posture de l'Intermédiaire dans l'action	Distanciation	Proximité
Conséquences réputationnelles	Distension, désagrégation	Coolitude, harmonisation

Nous assistons aussi à un nouveau phénomène, la désintermédiation du fait de l'« enchâssement global » de la réputation,⁹⁶⁸ qui voit parfois changer la nature de certaines pratiques, de la coopération à la gestion, ou encore modifier la nature des groupes sociaux, du collectif étendu à la horde déployée.

3. *Les Intermédiaires face au phénomène de désintermédiation*

Nous avons vu que les *Intermédiaires innovants* et *cool* harmonisent et défragmentent les éléments de réputation comme les discours, notamment par leurs actions au quotidien auprès de populations hétérogènes de clients. Cette harmonisation se fait, en premier lieu, sur les territoires d'actions de chacun de nos *Intermédiaires* mais elle peut aussi dépasser le cadre territorial grâce la possible dimension nomade de nos *Intermédiaires*.

Une idée de la désintermédiation, les 5 D

Même si le rôle des *Intermédiaires* dans l'homogénéisation de la réputation est, selon nous, considérable, le contexte d'actions des *Intermédiaires* est en évolution. Les nouvelles technologies amènent avec elles un lot très conséquent de changements et, en particulier, celui de la désintermédiation. La désintermédiation est une notion très utilisée et étudiée dans les sciences économiques, notamment par des auteurs comme Henri Bourguinat,⁹⁶⁹ concepteur de la « théorie des 3 D » : Désintermédiation, Décloisonnement, Déréglementation, théorie qui est, selon lui, au cœur du phénomène récent de la mondialisation des échanges financiers, en œuvre depuis trente ans en occident. À cela, on pourrait adjoindre un quatrième D, celui de la Dématérialisation⁹⁷⁰ qui naîtrait du développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information depuis le milieu des années 1990. Dans cette perspective, de plus en plus de biens matériels et immatériels (monnaie, informations, produits, services, etc.) seraient en accès et lien direct entre les entreprises d'un marché, ses clients ou les autres acteurs institutionnels. Du fait de cette évolution, le cadre de médiation, auquel participent les *Intermédiaires*, est depuis quelques années en évolution. Le nombre d'*Intermédiaires* de l'économie réelle a tendance à diminuer au profit des nouveaux acteurs forts du marché : le producteur et le consommateur. Selon cette tendance, on s'affranchirait peu à peu de l'acteur *Intermédiaire* réel. L'avènement d'internet a notamment permis la désintermédiation dans le domaine de la vente. Les voyages ou les produits alimentaires peuvent être ainsi commandés en ligne. La formule de la vente en ligne peut permettre l'achat de billets d'avion directement auprès des compagnies aériennes, ce

⁹⁶⁸ Cet enchâssement particulier a été traité dans notre chapitre 2.

⁹⁶⁹ Henri Bourguinat, *Les Intégrismes économiques : essai sur la nouvelle donne planétaire*, Dalloz, 2006.

⁹⁷⁰ Jean-Marc Jancovici, *La dématérialisation de l'économie : mythe ou réalité ?*, Assemblée Nationale française, 2007.

qui avant nécessitait un individu *Intermédiaire* en face à face. Cela contribue, par exemple, à un phénomène de désintermédiation au détriment des agences de voyages traditionnelles. « Uber » et autre « Blablacar »⁹⁷¹ participent également à ce phénomène de désintermédiation par le biais de l'économie collaborative en se passant des acteurs classiques que sont les taxis ou la compagnie nationale des transports ferroviaires, la SNCF.⁹⁷² Le nouvel acteur serait, aux dires des spécialistes du marketing, le nouvel « intermédiaire numérique » de la plateforme internet. Ne nous y trompons cependant pas, parler d'un réel « contact direct » serait un peu trompeur. En effet, il s'agit en réalité, pour des raisons d'économie, de remplacer le contact humain par un contact avec des machines ou des robots informatiques, voire, dans une autre mesure, de mettre le client au travail. Les possibilités d'échange direct entre un client et une entreprise sont en réalité limitées à ce que l'on a bien voulu programmer dans les logiciels.

Aujourd'hui, le décloisonnement des échanges poursuit son extension. Les échanges directs et sans intermédiaire dépassent le cadre de la vente et du commerce. Tout un chacun peut à présent exprimer son ressenti, son point de vue voire son mécontentement, réel ou supposé, par le biais des plateformes numériques. Forums, blogs, réseaux sociaux, en France, toutes les informations, vraies ou fausses, peuvent être partagées sans régulation, ni relecture, ni contrôle et, éventuellement, en dehors de toute censure. D'ailleurs, les rumeurs et autres « théories du complot » trouvent, dans ces nouvelles arènes, une place de choix. Elles voient leur zone d'expression déployée au-delà des sphères territoriales, avec une zone de diffusion plus élargie mais aussi une vitesse de propagation plus rapide. Raymond Boudon⁹⁷³ attribue ainsi le succès des « théories du complot » à un recul de la culture théorique dans un relativisme cognitif et, plus largement, à l'affaiblissement des institutions structurantes. C'est aussi un des effets pervers du déclin de la société civile traditionnelle et de l'encadrement par les « corps intermédiaires »⁹⁷⁴ en diminution dans la postmodernité. Partant de ce constat, la nouvelle économie amène, selon certains, à la formation d'un cinquième D, la « Déspécialisation » des institutions.⁹⁷⁵ Cette économie de l'internet nécessite de nouveaux modes de régulation et cela pose la question du rôle renouvelé de l'État et d'autres autorités de contrôle pour de nouveaux équilibres.

⁹⁷¹ « Uber » est une entreprise américaine qui met en lien direct des clients souhaitant un service de transports et d'autres individus pouvant faire ce service. Elle se substitue à un service exercé par une profession réglementée, celle des taxis. « Blablacar » est une plateforme internet permettant de mettre en lien des individus proposant de partager le futur voyage qu'ils ont à faire en automobile. Il en résulte une mutualisation des coûts pour les parties.

⁹⁷² L'économie collaborative est une forme d'activité sociale visant à produire de la valeur en commun. Elle repose sur une nouvelle organisation du travail plus horizontale que verticale. On y mutualise des biens, des espaces et des outils. Cette organisation des citoyens ou des communautés se fait en « réseau » et généralement par des plateformes internet.

⁹⁷³ Raymond Boudon, *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme ?*, Odile Jacob, 2004.

⁹⁷⁴ Ils désignent généralement tous les groupes sociaux qui créent une médiation entre les citoyens et les chefs d'État. Selon les définitions, ils peuvent être des associations, des syndicats, des partis, des lobbys ou encore des médias.

⁹⁷⁵ Christian Bialès, *La nouvelle économie en questions*, 2013. <http://christian-biales.net/Nouvelleeconomie.pdf>

Cette désintermédiation postmoderne pose la question du rôle que peuvent avoir les *Intermédiaires* de notre étude dans ce contexte globalisé et de décloisonnement des échanges. Elle pousse aussi à se demander dans quelle mesure les rôles des *Intermédiaires* peuvent être reconfigurés lors de la fragmentation informationnelle et médiatique des échanges du fait des nouvelles technologies. Le point d'équilibre entre le « big bang » et le « big crunch » est en repositionnement depuis le glissement partiel de l'ancienne économie vers la nouvelle économie. Cette dernière reconfigure la place que peut jouer chacun des *Intermédiaires* (procédural, inventeur, innovant et *cool*) dans ce monde nouveau. Le tableau⁹⁷⁶ ci-après fait le point sur les changements en matière d'intermédiation de l'économie qui peuvent impacter, directement ou indirectement, le travail des *Intermédiaires* entre EDF et les clients pour l'harmonisation de la réputation dans le territoire, et au-delà.⁹⁷⁷

	Ancienne Économie	Nouvelle Économie
<i>Économie générale</i>		
Marchés	-stables	-dynamiques
Compétition	-territorial	-extraterritoriale
Organisation	-hiérarchisée et bureautique	-en réseau
<i>Économie d'entreprise</i>		
Production	-de masse	-flexible
Facteurs de production	-capital et travail	-innovation et connaissances
Facteurs de compétitivité	-mécanisation	-numérisation
Avantages concurrentiels	-baisse des coûts et économie d'échelle	-innovation et qualité avec des coûts raisonnables
Relations entre entreprise	-confrontation	-coopération et alliances
<i>Emploi et formation</i>		
Compétences	-spécifiques	-variés et transdisciplinaires
Formation	-compétences et/ou diplôme	-apprentissage à vie
Emploi	-stable	-flexibilité, risque et opportunité
Intermédiaires s'adaptant à cette économie	Tous : <i>procéduraux, inventeurs, innovants et cool</i>	Deux : <i>innovants et cool</i>
Outils d'application	La procédure formelle (<i>procédural</i>) ou sa réinterprétation (<i>innovant</i> ou <i>cool</i>)	L'adaptabilité informelle des acteurs

Au regard des données développées jusqu'à présent dans nos éléments empiriques, et partiellement synthétisés dans le tableau précédent, les *Intermédiaires cool* et *innovants* semblent les plus à même de s'adapter à ce nouvel environnement. Ces *Intermédiaires* font en effet preuve, dans leurs actions, de variations qui leur attribuent des facteurs clefs de succès.⁹⁷⁸ Leur adaptabilité, reposant du « cool » et du « nomadisme », leur permet de se propager, davantage que les autres, dans les sphères organisationnelles. En effet, le contexte est passé de

⁹⁷⁶ Tableau adapté et retravaillé à partir de l'ouvrage de Christian Bialès (2013).

⁹⁷⁷ Nous développons dans ce tableau des grandes évolutions en matière d'intermédiation de l'économie ; cependant, nous avons conscience que certains éléments font encore débat. On peut citer le fait que la nouvelle économie soit flexible et ait besoin d'une adaptabilité des acteurs car nous avons pu avancer précédemment qu'une simple relation avec un logiciel rigide et programmé de manière rigide plutôt qu'avec une personne peut aussi diminuer la souplesse.

⁹⁷⁸ FCS : Facteurs Clefs de Succès.

la valorisation des compétences techniques de métier à une valorisation du savoir-être et des compétences relationnelles. Leurs postures et attitudes conviennent parfaitement à leur environnement précis où la nouvelle économie et la désintermédiation sont de mise. Même si le détail de leur adaptabilité nécessite un approfondissement pour en connaître toutes les facettes, les *Intermédiaires* redéfinissent leurs actions dans chacun des mondes où ils évoluent. Selon un principe de sélection naturelle, les *Intermédiaires* empreints de *cool* disposeraient alors d'un avantage sélectif⁹⁷⁹ sur leurs prochains plus *procéduraux* car ils ont changé leur manière de travailler, se sont adaptés et ont appris des difficultés du terrain.

Des mythes construits hors-frontières, l'autre réponse au paradoxe profitabilité-solidarité

L'« ajustement fonctionnel »⁹⁸⁰ de l'*Intermédiaire* à son nouveau milieu « désintermédié » n'est pas, au final, le seul socle permettant la préservation de la réputation solidaire d'EDF aux yeux des clients en répondant, auprès d'eux, au paradoxe entre profitabilité et solidarité. L'adaptation de l'espèce des *Intermédiaires cool* et *innovants* est observée dans notre recherche. Ils semblent plus à même de s'adapter à la nouvelle économie grâce à leurs seules capacités intrinsèques même si ces qualités ne sont les seules à mettre au crédit de la préservation de cette réputation d'EDF au-delà des territoires. Des mythes, anciens mais toujours présents, aident aussi fondamentalement à cela. Le bouche à oreille positif des clients satisfaits des actions d'*Intermédiaires cool* et l'image positive véhiculée par les autres agents d'EDF ne sauraient s'expliquer par le seul fait que le « cool » fait des émules au-delà des frontières organisationnelles. Des mythes constructeurs et stabilisateurs, pour certains déjà évoqués, ont aussi un rôle essentiel. Ils s'insèrent, parfois depuis longtemps déjà, dans les récits oraux des clients d'EDF. Ils expliquent le statut particulier d'EDF sur les territoires car ils répondent partiellement au paradoxe entre la profitabilité et la solidarité. Ils permettent d'appuyer « naturellement » les actions des *Intermédiaires cool* et *innovants* sur les territoires et dans le hors-territoire, même en cas de désintermédiation. Ces mythes, au nombre de quatre, sont présentés dans les quelques illustrations non-exhaustives suivantes.

La mythique « petite voiture bleue », présente par tous les temps auprès de chaque client, même le plus reculé et quoi qu'il en coûte, reste très présente dans l'imaginaire des clients. La nostalgie d'un passé plus simple, plus chaleureux et autrefois plus communautaire, voire un brin « ringard » est aussi « cool ». Ce véhicule reste encore abondamment utilisé dans les campagnes de communication de l'entreprise. Ces dernières permettent de « rentrer en écho » avec les pratiques des *Intermédiaires cool*. Malgré leur rattachement à une entreprise censée

⁹⁷⁹ Charles Darwin, *Sur l'origine des espèces*, Le Seuil, 2013 (1^{re} édition parue en 1859).

⁹⁸⁰ Charles Darwin, *Op. cit.*, 2013.

faire des profits, la voiture bleue avec son agent intervenant et l'*Intermédiaire innovant*, sont proches des gens en difficulté dans leur approvisionnement en énergie. Leurs facultés à trouver des solutions dans les actions au quotidien, et à s'adapter au fur et à mesure des difficultés réelles rencontrées, permettent de mettre en résonance le mythe et l'*Intermédiaire*. Le temps passé, et donc l'argent investi, ne comptent pas quand la recherche d'une solution juste et acceptable pour le client est la priorité absolue. La solidarité prime pour tous les deux sur les impératifs économiques. De nombreux *verbatim* des agents d'EDF vont dans ce sens :

Enquêteur : *Vous voulez dire que cela vous arrive de vous faire un peu l'ambassadeur de l'entreprise ?*

Enquêté : *Oui, ça m'arrive. Je défends un peu l'entreprise que j'ai connue. Comme j'ai expliqué, ici, c'est un grand village, c'est comme un village, on se connaît tous, il y a pas mal de gens avec qui j'ai fait ma jeunesse, il y a des anciens que je connais donc, quand j'entends dire des conneries, cela me... Parce que c'est parfois péjoratif, cela revient toujours au mec en bleu. Celui qui a le bleu de travail, c'est toujours lui qui... Ce n'est pas le patron, ils s'en foutent, ils ne le connaissent pas, mais... c'est toujours le mec en bleu, avec sa voiture bleue, le tout dernier contact qui aide... et qui bosse vraiment pour trouver des solutions.*⁹⁸¹

La désintermédiation en cours est un élément contextuel qui peut affecter directement les actions des *Intermédiaires innovants*. Pourtant, ces derniers peuvent aussi s'appuyer sur un autre mythe. Il s'agit d'une croyance que le marketing des marques élucide, celle qui concerne les représentations mentales que l'on se fait d'une marque en fonction des couleurs que celle-ci utilise dans ses supports visuels comme les logos. Bien que cet aspect soit souvent présenté de manière quasi-anecdotique par les communicants, de nombreuses entreprises étudient à présent très sérieusement leur image de marque à travers les teintes de leurs visuels. Les exemples récents d'Orange, ex-France Telecom, ou de la CFDT, second syndicat français, montrent qu'un changement radical de logo et de charte graphique a pour ambition de renouveler le modèle d'entreprise autour de valeurs centrales. L'orange, dans le cas de ces deux organisations, aurait des propriétés qui allieraient la joie, le dynamisme, la générosité. Cette couleur marque l'innovation,⁹⁸² quelque chose dans le champ lexical des entreprises faisant face à la concurrence. Éléments soutenant une marque, voire une stratégie, les identités visuelles ne sont plus anodines car elles possèdent une vraie signification pour les clients, ici appelés « consommateurs ». Les éléments graphiques épousent souvent la mode comme les représentations des clients qu'ils souhaitent toucher. Si le logo d'EDF a largement évolué depuis sa création, la dominante « Bleu », se transformant en marque « Bleu Ciel » pour la facture des clients, a été constante. La couleur bleue, en plus d'être indistinctement la couleur préférée des hommes et des femmes, Français et Européens, aurait la faculté de véhiculer un sentiment de sécurité et de confiance vis-à-vis de l'entreprise l'utilisant.⁹⁸³ Ce mythe, croyance qui se fondera sur des éléments concrets réalisés par les *Intermédiaires innovants*, est rassurant

⁹⁸¹ Entretien avec un agent expérimenté de terrain d'ERDF basé à Limoges.

⁹⁸² <https://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/>

⁹⁸³ <http://kissmetrics.com/>

pour les clients démunis et il est stabilisateur d'image. Le mythe et le réel s'entretiennent mutuellement pour répondre au paradoxe entre profitabilité et solidarité, et ce, sur l'ensemble des territoires touchant des clients.

Un troisième mythe aide les *Intermédiaires* à répondre au paradoxe entre profit et solidarité auprès des clientèles particuliers, il touche au coût de l'énergie fournie par EDF : « l'électricité la moins chère d'Europe ». ⁹⁸⁴ Largement entretenu par les dirigeants d'EDF dans les canaux de communication, ce mythe amène les clients particuliers à penser qu'EDF, entreprise privée avec pour finalité principale le profit, parviendrait à maintenir un équilibre entre son développement et le portefeuille des plus fragiles. Entre la nécessaire obligation de maintenir en France, voire de développer son modèle économique au Royaume-Uni et la préservation des limitations budgétaires des clients, EDF souhaiterait entretenir le mythe d'un compromis économique et social vertueux. ⁹⁸⁵ L'annihilation de la contradiction semble évidente pour les clients entre la préservation des intérêts économiques de tous les clients, notamment les plus démunis, et ceux de l'entreprise, et demeure en même temps un mythe très important permettant souvent de légitimer bon nombre de pratiques. Les *Intermédiaires procéduraux* peuvent justifier la coupure quand les *Intermédiaires innovants* et *cool* assoient leur aura réputationnelle hors de leurs frontières. Certains médias relaient bien ce mythe ⁹⁸⁶ mais d'autres analysent la situation de manière plus factuelle. Il s'avère en effet que, sur 28 pays européens, la France est, en fait, le 12^e pays dans l'ordre croissant des tarifs. Son électricité a un prix dans la moyenne européenne. ⁹⁸⁷ Que ce mythe soit en décalage avec la réalité est une chose, il est en tout cas partagé par un nombre significatif de personnes. Au final, cela sert les intérêts des acteurs cherchant, par leurs actions, à diminuer le paradoxe entre les actions sociales et les actions commerciales auprès des clients, souvent les *Intermédiaires* « innovants » et « cool ».

Vient en dernier lieu, le mythe de la fondation d'EDF. Les pères fondateurs de l'entreprise, Marcel Paul pour le Parti Communiste Français et le Général de Gaulle, ont réussi le tour de force de créer EDF en 1946 sur fond de consensus entre deux hommes très différents politiquement mais ayant en commun de ressortir victorieux à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. EDF possède un récit fondateur composé de deux pères légitimes et légitimateurs, un savant mélange né d'un père social et d'un autre, père politique et symbolique très fort, celui qui a su préserver l'honneur et la dignité d'une France en difficulté lors de l'invasion ennemie. Les récits étaient à l'époque tournés autour de deux éléments centraux, l'intérêt

⁹⁸⁴ Entretien de Jean-Bernard Lévy, nouveau PDG d'EDF, le vendredi 19 février 2016 sur France Inter.

⁹⁸⁵ Il serait à rapprocher du Fordisme bien qu'il n'en possède pas les fondements : la productivité et sa redistribution.

⁹⁸⁶ Voir l'annexe 47 : « La France paie son électricité moins cher. ».

⁹⁸⁷ Voir l'annexe 48 : « La France a-t-elle l'électricité la moins chère ? ».

général dépassant les intérêts égoïstes et le service aux Français de façon égalitaire. L'énergie était, et reste pour beaucoup, la « fée électricité » pour tous et pour le bien de tous. L'« État providence » a, en ce sens, des fondements provenant de la lutte héroïque contre les excès du « capital » et ce qu'il a pu enfanter, le fascisme allemand.⁹⁸⁸ Aussi, les *Intermédiaires* jouissent encore d'une possible réappropriation partielle de ces éléments fondateurs. À travers ses principes fondateurs où elle est à la fois protectrice et équitable, quels que soient les revenus des clients, EDF attribue des éléments complémentaires aux *Intermédiaires* pour harmoniser la réputation d'EDF comme « entreprise solidaire » au-delà de leurs territoires d'origine. On voit dans les faits d'ailleurs que la fibre solidaire de l'entreprise est encore entretenue par l'« amateurisme sympathique » à l'ancienne de certains *Intermédiaires* qui réussissent à toucher la corde sensible de la nostalgie chez les clients.

Sans être indispensables à l'action des *Intermédiaires*, les quatre mythes que nous venons de présenter sont véhiculés par les individus comme des récits tenus pour vrais. Ils maintiennent le socle légitimant les actions des *Intermédiaires innovants* qui arrivent, par leurs compétences extraordinaires à adapter leurs actions à la croisée des chemins entre la profitabilité et la solidarité. Sur les territoires et dans le hors-territoire, grâce à ces mythes, ils arrivent encore bien davantage à faire de la solidarité de manière explicite et du profit de manière tacite auprès des clients, et à revendiquer une solidarité implicite mais une profitabilité explicite aux yeux de leurs hiérarchies. On voit qu'en réalité, quand les *Intermédiaires* ont un paradigme qui s'adapte aux mondes qui les entourent, nombre de clients s'accordent sur un modèle cohérent de mythes anciens de l'entité EDF qui sert plutôt les intérêts harmonisateurs et régulateurs des *Intermédiaires cool et innovants* hors du territoire.

*Illustrations du décalage entre les « faires » et les « dires » sur un territoire élargi :
quand le modérateur n'est pas toujours là, la « dissonance des dires »*

Nous avons vu dans les chapitres 5 et 6 que les *Intermédiaires cool et innovants* tendaient à la réduction des écarts entre le professé « ce que l'on dit vouloir faire » et le réel « ce que l'on fait en réalité » grâce à leurs compétences acquises mais non explicites. Nous nous sommes aperçus, notamment grâce à notre « modèle d'actions », que les actions correctives qu'ils mènent dans la lutte contre les contradictions du terrain aboutissent à un effet pervers non désiré, quoique désirable, la régulation collective des réputations locales. Si leur travail dépasse le cadre territorial, notamment grâce à leur « nomadisme », il faut cependant souligner que, sur un territoire élargi, l'amoindrissement des décalages entre les « dires » et les « faires » n'est

⁹⁸⁸ Charles Reynaud, *Le mythe EDF, naissance et résistance d'une bureaucratie*, L'Harmattan, 1992, p. 25.

pas toujours à la portée de nos *Intermédiaires cool et innovants*. Dans une époque où la désintermédiation peut sembler reine, les acteurs de terrain ne peuvent directement agir à l'interface entre l'émetteur et le récepteur de messages.

Dans la sphère de l'internet où forums de discussion, blogs et réseaux sociaux sont légions, des individus cherchent régulièrement à rompre l'harmonie et l'ordre de la communauté. Les propos qu'ils tiennent, aux yeux de tous sur le Web 2.0, cherchent aussi quelquefois à mettre en évidence le décalage entre les « faires » et les « dire » d'une entreprise comme EDF. Cette controverse, que nous appellerons la « dissonance des dire », est menée par des intervenants appelés « trolls ». Nous verrons que nos *Intermédiaires* peuvent cependant mettre en place des actions curatives pour pallier la « dissonance des dire ». Les *innovants* et *cool*, profondément ancrés dans le réel et dans les « faires », ne peuvent avoir de prise directe avec ces acteurs qu'ils ne peuvent « modérer » sur le terrain virtuel.

La « dissonance des dire » complexifie le travail des *Intermédiaires* locaux et du terrain réel puisqu'elle les oblige à répondre concrètement à des éléments informels et discordants au niveau macro qui concernent l'entreprise EDF. Ils dépassent le cadre de la seule précarité énergétique. Les *Intermédiaires* doivent ainsi réaliser des actions correctrices sur deux « dire » dissonants : dissonance entre les éléments prescrits et professés par les managers et l'organisation, ceux que les *cool* et *innovants* ont déjà traités à travers leurs actions habituelles, et, à l'opposé, ceux émis par les « trolls », des intervenants cherchant à utiliser l'agora des réseaux internet pour répandre de manière libre leurs éléments informels et souvent contradictoires. Une illustration sur les valeurs que porte l'entreprise EDF illustre nos propos. Sur Boursorama.com, de nombreux sujets peuvent être lancés de manière libre par les « supposés » investisseurs et petits porteurs d'actions EDF. Or, à y regarder de plus près, les sujets touchés vont au-delà des seules préoccupations financières du marché en actions de la société. Le forum héberge de nombreux sujets liés à la concurrence et qui exposent aussi, de façon très laconique, les raisons qui amènent à ne plus payer sa facture d'énergie.

Sans modérateur pour réguler les sujets et leur contenu, le « trolling », action de « troller »⁹⁸⁹ pour ces individus visant la polémique, et l'émission-réception de jugements subjectifs touchant indistinctement tous les sujets, peuvent affecter directement l'entreprise EDF : le niveau des retraites des agents EDF, la précarité énergétique, les atouts de la concurrence, les incidents nucléaires de sa région, etc. Dans une sphère virtuelle, tout est abordé de manière libre et non-réglée par des acteurs dont on ne connaît ni vraiment l'identité ni vraiment les objectifs. Les « dire » deviennent multiples et fragmentés sur des sujets qui auparavant ne

⁹⁸⁹ « Troller » : Se comporter sur internet comme un individu visant des débats houleux par des messages provocateurs.

prêtaient pas si ouvertement à polémique. En tout cas, les conséquences de cette désintermédiation virtuelle, qui amène à une « dissonance des dires », se font sentir pour les *Intermédiaires*. En effet, ils se donnent la peine d'investir les relations avec les clients en difficulté qui auraient été tentés de trouver, sans leur présence et leurs éléments de réponse, des éléments d'information sur ces agoras d'échanges numériques.

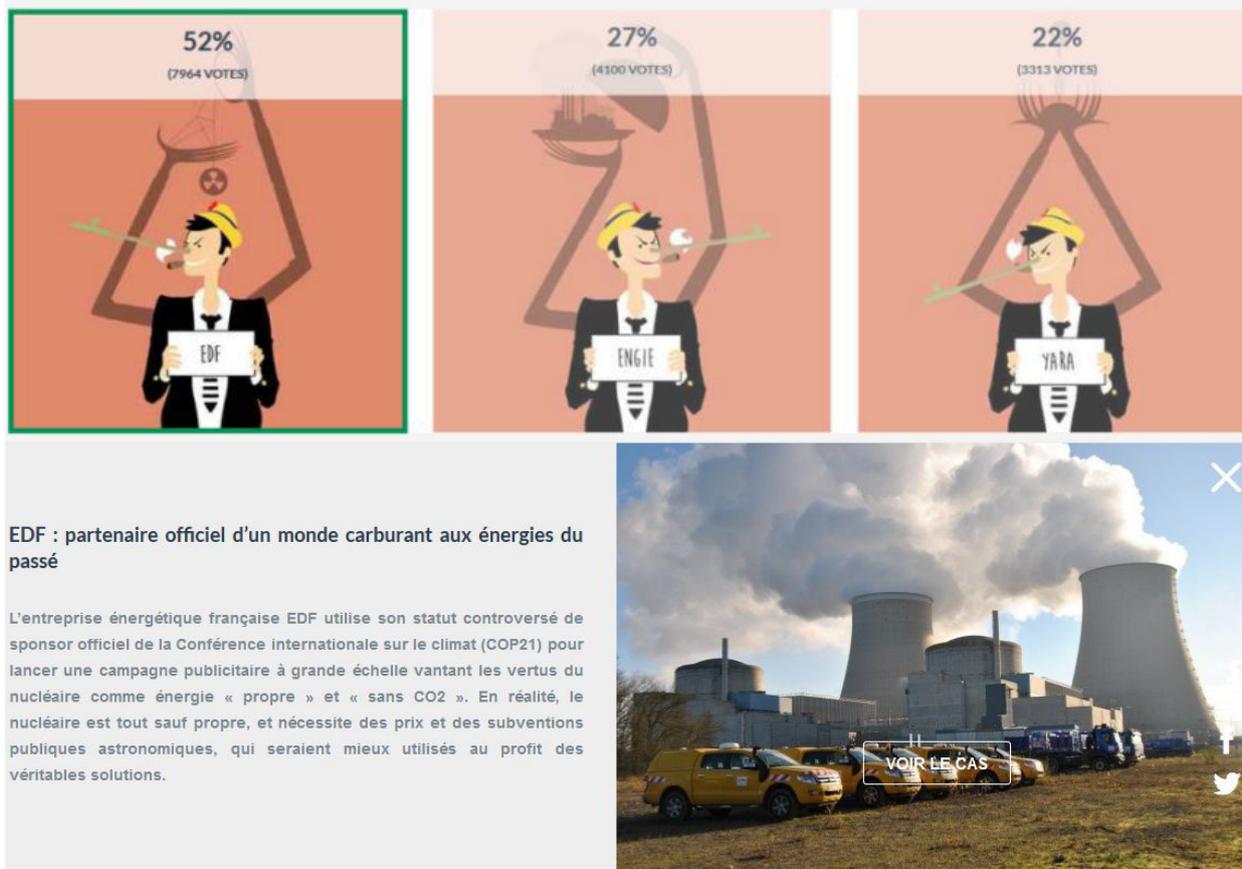
The screenshot displays the EDF forum interface. At the top, the EDF logo and stock price (9.682 EUR, -1.85%) are visible. The forum navigation includes 'Cours', 'Graphique', 'Actualités', 'Conseils', 'Consensus', 'Société', 'Warrants', 'Forum', and 'Actionnaires'. The forum list shows several posts, with the selected one being 'Cest bon de ne plus payer' by SARKU18. The detailed view on the right shows the post content and a reply by alain...c. A disclaimer at the bottom of the reply reads: 'Le membre a déclaré être actionnaire de la société concernée'.

Une seconde illustration de la « dissonance des dires » s'observe dans la remise, organisée chaque année, d'un label attribué depuis 2008, par une Organisation Non Gouvernementale (ONG), les « Amis de la Terre ». Leur prix, le « prix Pinocchio »,⁹⁹¹ a pour but d'illustrer et de dénoncer les impacts négatifs des entreprises multinationales et spécialement de celles qui se blanchissent avec un discours « vert ». Chaque année, les trois pires entreprises, celles qui sont supposées se « greenwasher » le plus, et donc mentir à la population et aux clients en matière de politique écologique, sont choisies par un vote public en ligne sur trois catégories. En plus d'être publiés sur le site internet et de faire l'objet de communiqués de presse, les prix sont également remis lors d'une cérémonie publique. Le « prix Pinocchio » est une illustration, sur la scène politique, du décalage entre ce que peut dire l'entreprise EDF par le biais de sa communication et de ce que met en exergue l'organisation écologique. Les éléments ci-dessous, présents sur le site internet de l'ONG, distinguent au grand jour les contradictions relevées dans le langage d'EDF en matière de *Greenwashing*. L'entreprise EDF était lauréate en 2015 et elle a même obtenu le 1^{er} prix pour l'année 2015.

⁹⁹⁰ www.boursorama.com/forum/file_messages.phtml?symbole=1rPEDF

⁹⁹¹ www.prix-pinocchio.org ; Voir également en annexe 49.

Greenwashing



La « dissonance des dires » qui en découle peut conduire à des conséquences réputationnelles au niveau national mais aussi au niveau des territoires locaux si les *Intermédiaires*, par leurs « faïres », ne régulent et ne réharmonisent pas le brouhaha informationnel. Sur des messages à l'échelle globale Web 2.0, les jugements subjectifs se confrontent aux messages de l'organisation EDF sans que les modérateurs, *Intermédiaires* « cool » et « innovants », puissent intervenir en préventif et ils peuvent être nocifs. Comme il y a une temporalité toujours successive entre l'expression des « dires » d'abord et l'action sur les « faïres » ensuite sur un territoire, l'action des *Intermédiaires* se déroule avec un temps complémentaire de retard, laissant ainsi la « dissonance des dires » résonner davantage auprès des clients et autres citoyens avant qu'elle ne puisse être rétablie par l'action d'un *Intermédiaire* réel. Le chemin de la distension peut s'en trouver renforcé. Le temps d'avance de la « dissonance des dires » peut aboutir à toujours plus d'émiettement de la réputation aux dépens de son harmonisation.

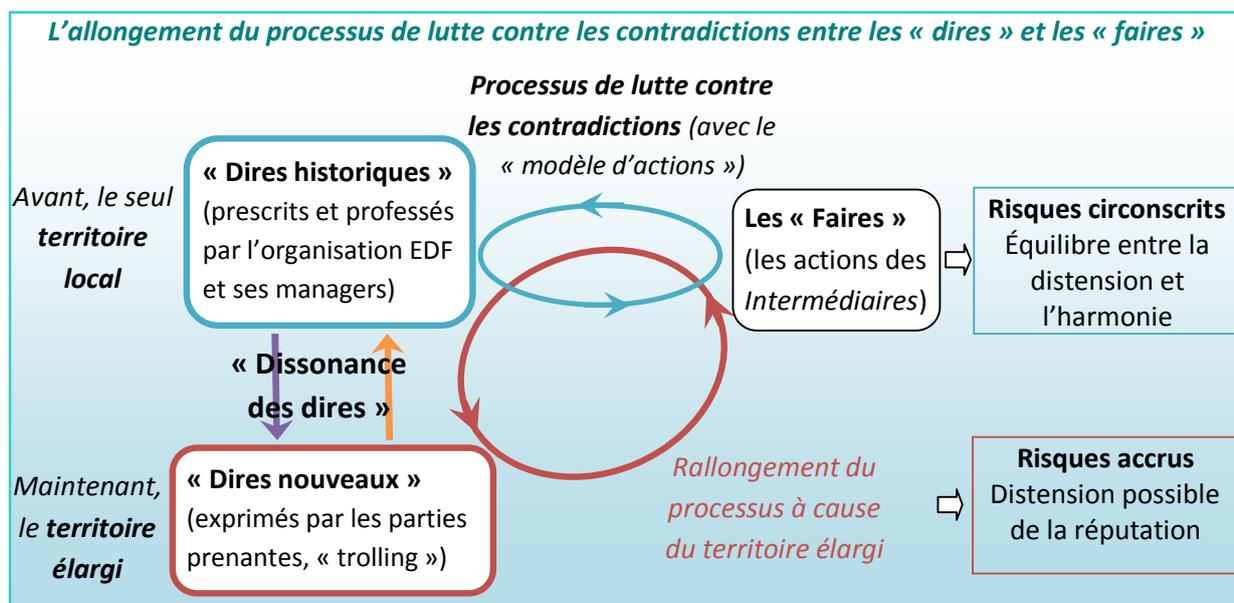
Les relations avec les parties prenantes que sont les ONG sont toujours en reconfiguration depuis l'ouverture à la concurrence. Elles peuvent même être dans une situation ambiguë, voire de méfiance qu'EDF se sent en difficulté de gérer. Il revient donc aux *Intermédiaires* de procéder de manière sous-jacente et implicite à une régulation des discours auprès des clients :

Enquêteur : Où en sont les relations avec les parties prenantes telles que les ONG ?

Enquête : Les ONG... c'est dégradé avec les incidents nucléaires et on rentre rapidement dans le politique, ça n'a jamais été très positif, je pense à Greenpeace par exemple... Pour les associations de consommateurs, ça se passe bien. La concurrence a peut être amélioré le lien avec les ONG en lien avec la précarité en comparaison avec les concurrents... EDF ressort grandie dans son comportement, en général, les ONG reconnaissent une bonne collaboration avec EDF. Mais je crois qu'il existe tout de même un défaut d'image et de lisibilité de ce que fait EDF en la matière. La perception est un peu faible, il faudrait peut être faire de la promotion pour plus de lisibilité ? Mais il y a un choix d'EDF de ne pas trop communiquer sur cet aspect. C'est une posture au long cours... Il y a un parti pris de l'entreprise délibéré, par exemple sur le TPN, et notamment avec le non-recours. EDF a fait le choix d'avoir 350 conseillers. Dans le même temps, c'est payé et remboursé par un fonds spécial qu'EDF finance en partie, certains peuvent donc penser que c'est un peu un tour de passe-passe comptable et ils peuvent même le dire ! Donc... un manque de lisibilité, ça serait bon pour l'image d'en faire plus mais il y a une dimension déontologique de ne pas trop en faire car le financement est suffisamment ambiguon prend un risque médiatique de le faire. Avec le « fil rouge » et autres « points de vigilance », les ONG sont à l'affût, je pense notamment à notre fameux Prix Pinocchio en 2008 ! On fait attention à ne pas se faire attaquer sur nos propres arguments...⁹⁹²

Le territoire élargi est traversé par les réseaux sociaux et les informations et « dire » qui peuvent y circuler. De même, ce territoire peut aussi être une région autre que celle où agissent habituellement les *Intermédiaires*. En revanche, il ne peut être touché par les actions de ces derniers qu'avec un décalage temporel. Les acteurs du terrain ne travaillent sur le territoire qu'après coup à travers des actions dites « curatives ». Ce temps plus long dans la lutte contre les contradictions et dans la modération de la « dissonance des dire » repose sur un travail autour d'un « modèle d'actions » moins réactif en termes de modération que celui qui est en place sur un seul territoire. Même si le « trolling » et sa conséquence, la « dissonance des dire », peuvent avoir des effets positifs sur les territoires locaux et les communautés d'*Intermédiaires*, en renforçant par exemple la cohésion du groupe, ils peuvent conduire à une complexification du travail des *Intermédiaires*. Leurs compétences informelles doivent s'ouvrir à la prise en compte et à la considération instinctive de nouveaux « dire » discordants ayant eu une naissance hors de leur territoire, les sphères numériques. Dépassant le cadre de la seule précarité énergétique, et pouvant toucher une multitude de sujets tels que le nucléaire ou la concurrence, les *Intermédiaires* sont obligés de répondre à ces « dire ». Ils réalisent des actions correctrices sur deux « dire » dissonants, ceux professés par l'organisation, les « dire historiques » et ceux exprimés par d'autres parties prenantes du Web 2.0, les « dire nouveaux ». Le schéma ci-après se propose de représenter l'évolution du rôle des *Intermédiaires* en tant qu'acteurs en lutte contre les contradictions entre les « dire » et les « faire » du terrain pour réguler la réputation sociale d'EDF aux yeux des clients. Ils modèrent les propos et proposent leurs actions en guise de justification. Quand les « trolls » mettent en évidence le décalage entre les « faire » et les « dire » et cherchent à déséquilibrer l'ordre habituel de la localité par la cacophonie, l'*Intermédiaire cool* essaie de tendre vers l'harmonie et l'effacement des dissonances.

⁹⁹² Entretien avec le responsable de la DDD (Direction du Développement Durable) au siège d'EDF.



Si nous avons observé une modification des actions des *Intermédiaires* du fait de l'élargissement du territoire, le client subit aussi des changements dans ses modes de réception des « dire ». Par la « dissonance des dire », ce dernier peut être conduit vers un conflit entre au moins deux autorités s'il les considère comme légitimes : EDF, et à travers elle la puissance publique, et une autre autorité, la communauté du Web 2.0, présente sur les réseaux sociaux. Sans conflit, quand les « dire » sont identiques, ou quand une seule autorité est légitime, pas de dilemme pour le client, il suit l'autorité qui domine selon lui les échanges. Cependant, quand il y a une « dissonance des dire » entre deux autorités légitimes aux yeux du client, il peut se produire un blocage, voire un refus de continuer à obéir. L'expérience de Milgram⁹⁹³ a montré, dans les années 1960, qu'il est difficile pour un individu de se soustraire à une autorité qu'il a reconnue comme légitime. Cependant, dans une situation similaire, lorsqu'il y a un conflit et des contradictions de discours et de « dire » entre deux autorités qu'un individu voit comme légitimes, par exemple EDF et le blog des « Amis de la Terre »,⁹⁹⁴ ou un journal en ligne tel qu'Agoravox,⁹⁹⁵ l'individu peut se dégager de l'emprise des autorités. Le client peut ainsi saisir cette opportunité pour alimenter à son tour des ragots et des histoires pouvant amener distension et émiettement de la réputation sur des territoires élargis. La « dissonance des dire » peut donc conduire à des actions sur des temporalités plus longues pour les *Intermédiaires* et à une liberté d'action pour les clients qui, de plus, ne sont pas immédiatement touchés par les actions de modération des *Intermédiaires cool et innovants*. D'ailleurs, les mondes virtuels de l'internet rendent plus délicates les stratégies de segmentation des discours de communication.

⁹⁹³ Stanley Milgram, *La Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1994.

⁹⁹⁴ Il s'agit d'une ONG qui constitue le plus grand réseau écologiste mondial. (www.amisdelaterre.org)

⁹⁹⁵ Article d'Agoravox en annexe 41 : « Électricité "100 % VERTE" : une supercherie de la part d'EDF ».

Du producteur au consommateur, une recherche d'authenticité

La désintermédiation peut créer un rallongement de traitement des contradictions entre les « dire » et les « faire » de la part du modérateur, nos *Intermédiaires*. Elle garde tout de même l'objectif final de totalement s'affranchir de leurs actions. Nombre d'individus, par ailleurs clients d'EDF, pensent ainsi à s'informer sur les réseaux sociaux pour accéder à une authenticité accrue comparée aux médias classiques (journaux, radios, chaînes télévisées). En effet, la méfiance semble gagner toujours plus de terrain vis-à-vis des médias traditionnels comme en témoignent de nombreux sondages où, par exemple, seuls 23 % des Français déclarent faire confiance aux médias.⁹⁹⁶ Dans un contexte où une très large majorité des Français considère ainsi que les journalistes ne sont pas indépendants, le flux ininterrompu d'informations diverses et très variées alimente aussi le succès grandissant des différentes théories du complot en ligne.⁹⁹⁷ Les consommateurs d'information peuvent, par ce biais, s'affranchir du pouvoir asymétrique et dominateur des médiateurs classiques. La recherche d'authenticité, du producteur au consommateur de l'information, est un enjeu fort de notre époque. Il se fait notamment dans le contact virtuel qui conduirait à la rencontre d'individus comme nous, la communauté numérique. La viralité des informations qu'elle posterait n'aurait d'égale que la puissance de son rythme continu. La désintermédiation fait aussi en sorte que l'information ne s'arrête jamais et qu'elle réponde à notre désir supposé d'immédiateté. Avec des « posts » numériques souvent anonymes, l'authenticité est « supposée » par un lien de proxémie sociale fondé sur la ressemblance par le statut, celle d'un individu qui nous est semblable dans sa posture vis-à-vis du monde qui l'entoure, un individu des écrans interposés ayant la même curiosité que nous sur le sujet. Des personnes distantes sont alors rassemblées autour de cette curiosité et non d'un réel point commun comme cela est possible dans les relations communautaires classiques. Des blogs, et autres pages Facebook, permettent facilement de ressentir de l'« authenticité supposée », c'est-à-dire d'observer un individu qui semble s'exprimer avec sincérité et un engagement qui paraît profond, sans sortir de chez soi. Dix millions de fans, autant de « like »,⁹⁹⁸ ou encore, tant de partage ou de « retweet »⁹⁹⁹ sont des démonstrations permettant aux individus de montrer leur affinité vis-à-vis d'une personne ou d'un sujet de discussion. Les propos ne sont plus réinterprétés par un agent de l'entre-deux, qui le faisait avec sa subjectivité d'acteur comme pour celle supposée dans les sondages par les

⁹⁹⁶ Résultats issus d'un sondage Ipsos pour *Le Monde*, le CEVIPOF, la Fondation Jean Jaurès et France inter, réalisé par internet du 8 au 14 janvier 2014 auprès d'un échantillon de 1005 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

⁹⁹⁷ www.scienceshumaines.com/theories-du-complot-notre-societe-est-elle-devenue-parano_fr_33953.html

⁹⁹⁸ Sur le réseau social Facebook, cette fonction est utilisée pour montrer son appréciation d'une image ou d'un sujet.

⁹⁹⁹ Sur le réseau social Twitter, le partage permet de transférer des informations dont on a eu connaissance.

journalistes, mais ils sont directement répandus entre les individus, virtuellement, du clavier du producteur à l'écran du consommateur, via des machines et des NTIC. Néanmoins, des pratiques discutables des « community managers »¹⁰⁰⁰ présents sur des forums, comme l'achat de « like » ou de clics, ont mis à mal cette « authenticité supposée ». On peut alors s'interroger : la communication phatique de l'internet aurait-elle alors totalement remplacé celle du dialogue de vive voix et aurait-elle substitué aux *Intermédiaires* des serveurs informatiques ? L'autorité symbolique et l'authenticité des *cool* ou des médias classiques sont-elles annihilées au point de réceptionner et prendre pour vrai, sans *a priori*, chacune des opinions et thèses sur les sujets discutés en virtuel ? En fait non, se sentir libre d'émettre des opinions sans modération ne veut pas toujours dire que l'on s'affranchit des *Intermédiaires* pour les réceptionner.

Si l'authenticité est un élément crucial dans la recherche des individus par le biais du Web 2.0, elle est aussi une valeur qui est remise en question par ces mêmes individus. Le questionnement sur la véracité des propos tenus sur la toile est au cœur même des échanges, les « théories du complot » en sont un illustrant témoignage. De nombreuses personnes mettent un engagement sincère à créer et entretenir des croyances autour de ce qui serait dû à des volontés cachées et non dû au hasard.¹⁰⁰¹ Pourtant, cet engagement sincère n'en fait pas un gage de qualité d'informations. L'absence de modération et d'ancrage dans un lieu physique donne lieu à l'omniprésence d'individus ayant le don d'ubiquité, ils sont partout et nulle part. Le narcissisme d'individus qui n'avaient autrefois aucunement le droit de cité arrive enfin à trouver un lieu propice à l'expression de leur émancipation, l'internet. Autre point, dans certains contextes, s'ils ne sont pas sincères, les propos peuvent être calculés. Des acteurs faibles en capitaux (économique, social, culturel et symbolique) peuvent à présent être écoutés et exister aux yeux des autres mais l'authenticité qu'ils mettent dans leur propos n'est pas le gage de leur véracité. Les individus virtuels produisant des informations sont surtout acteurs dans leur propos. Ils peuvent, derrière la façade virtuelle du « je suis comme vous », être dotés d'une stratégie qui n'a d'autre but que de tendre vers des objectifs liés à des projets et une rationalité toute personnelle.¹⁰⁰² Sur la toile, les intérêts personnels ne sont pas tous empreints d'authenticité car ils ne peuvent pas être toujours vérifiés dans les faits et les actions. Le caractère « supposé » de l'authenticité porte aussi la marque de la méfiance de la part du récepteur. Il attend d'avoir une histoire suffisante sur le communicant pour le considérer, ou non, comme « digne de confiance ». L'« authenticité supposée » doit être vérifiée par les faits.

¹⁰⁰⁰ Il s'agit d'un « animateur de communauté » sur internet. Acteur du Web 2.0 et des réseaux sociaux, sa profession réside dans l'animation et la modération lors des échanges entre les internautes.

¹⁰⁰¹ Pierre-André Taguieff, *Court traité de complotologie*, Mille et une nuits, 2013.

¹⁰⁰² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

Les acteurs, dotés d'une rationalité limitée,¹⁰⁰³ cherchent potentiellement à améliorer leur capacité d'action, ce qui peut être parfois contradictoire avec une « authenticité vraie ». Les exemples sur internet et le Web 2.0 qui montrent que l'authenticité des messages est remise en cause après coup sont nombreux : faux profil client, commentaires sur un lieu touristique ou un hôtel dans le seul but de leur nuire. Les garde-fous en ligne, certes, existent pour se prémunir contre un manque d'authenticité. Un profil qui existe depuis longtemps, des avis positifs ou un nombre de messages sur un profil peuvent être des exemples de ces dispositifs permettant d'atténuer certains risques d'authenticité, mais ils ne sont que des caractérisations imparfaites de ce qu'est la réputation de l'auteur du commentaire. Ainsi, au sujet de l'entreprise EDF, de nombreux dialogues s'établissent directement entre le producteur et le consommateur d'informations ; c'est à ce dernier de « croire », sans faits réellement observés, les propos du communicant, le « saisisseur de touches » émancipé. C'est ce que témoigne l'extrait ci-après où « Fleur-de-Lyss » postera son unique message peu flatteur auquel « victor 84 » répondra.¹⁰⁰⁴

Re: Hallucinante facture rétroactive EDF CITER Fleur-de-Lyss
 par Fleur-de-Lyss » 09 Août 2015, 12:16
 Message(s) : 1
 Inscription : 08 Août 2015

Bonjour chers consommateurs,
 Tout comme vous, je viens de recevoir une facture de 189,99 euros de la part d'EDF, intitulée "facture rectificative"
 En lisant ma lettre qui accompagne la facture, je comprend qu'il s'agit d'une rectification en vertu de l'arrêté du 28
 Juillet 2014 qui modifie rétroactivement le tarif de l'électricité, pour la période comprise entre le 23 Juillet 2012 et le
 31 Juillet 2013 alors que nous sommes en 2015!
 Autrement, EDF prend ce montant sur mon compte bancaire parce que le tarif d'une prestation déjà payée presque 2
 ans auparavant a été augmenté de façon rétroactive, a quand GDF, EAU, ORANGE ?
 Ce procédé est simplement une porte ouverte au dévot du commencement de tous les abus sous couvert que!!!
 Tout comme vous, je suis sidérer de ce fait!
 Est-ce que cette pratique de la part de EDF sous couvert de l'état est légale?
 Jusqu'où peut-on aller dans cette voie?
 Un commerçant ou tout autre entité pourrait-il lui aussi décider que le prix de l'objet qu'il a vendu va augmenter
 rétroactivement, et le réclamer au client?
 C'est tellement énorme que j'aimerais avoir une réponse juridique sur la validité de leurs pratiques!.
 Merci!
 Membre du collectif "y en a marre!" 😡

Re: Hallucinante facture rétroactive EDF CITER victor84
 par victor84 » 09 Août 2015, 13:54
 Message(s) : 9
 Inscription : 17 Juin 2015,

Pour moi c'est une manipulation déshonorante de l'Etat. Ils n'en sont plus à une près.

Le doute sur la véracité des données est permis entre le producteur et les consommateurs, qui, dans la réalité, peuvent être très nombreux dans le Web 2.0. Ce « doute » n'aboutit pas toujours à l'« absence de doutes » quand les supports légitimants sont absents ou peu présents. L'« authenticité supposée » ne peut systématiquement se transformer en « authenticité vraie » quand l'histoire qui est racontée par le producteur sur les réseaux a, à son actif, des « supports d'authenticité », autrement dit les supports légitimants. Pour que les producteurs puissent être considérés comme « authentiques vrais » et crédibles par les consommateurs d'informations,

¹⁰⁰³ Herbert A. Simon, *Models of Man: Social and Rational*, Wiley, 1957.

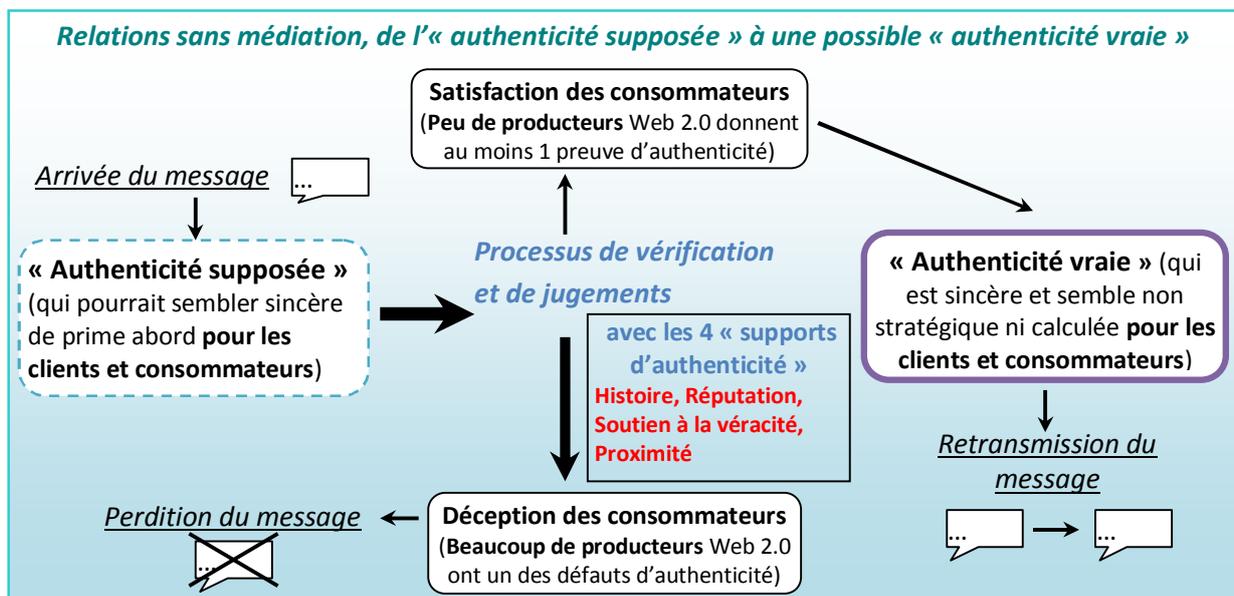
¹⁰⁰⁴ www.60millions-mag.com/forum/gaz-et-electricite/hallucinante-facture-retroactive-edf-t13764-50.html

aussi clients particuliers d'EDF, ils ont besoin de combler au moins un des quatre « supports d'authenticité » du producteur Web 2.0, à savoir : une histoire, une réputation, des soutiens à la véracité et une proximité.

L'« histoire », dans un premier temps, doit permettre au consommateur d'informations d'avoir des éléments permettant de le rassurer sur le profil du producteur. Ces éléments peuvent comporter un récit, une date d'inscription assez ancienne ainsi que, si possible, des éléments personnels. La « réputation », elle, doit être justifiée par un système numérique et quantitatif. Le nombre de commentaires sous forme de points peut être utilisé ; en avoir le plus possible procure un avantage réputationnel non négligeable et une aura supérieure à celle des autres producteurs. Les « soutiens à la véracité » ont la capacité de pallier, sur le Web 2.0, une défaillance des « supports d'authenticité ». Ils prennent la forme de citations prises dans les médias traditionnels (radios, journaux) ainsi que des extraits de propos de chercheurs et autres écrits académiques. La mise en ligne du lien est un pré-requis pour le producteur afin d'éviter les polémiques et les contestations possibles des consommateurs. Enfin, dernier « support d'authenticité », qui est à consolider pour basculer d'une « authenticité supposée » à une « authenticité vraie » aux yeux des consommateurs d'informations de la toile, il s'agit de la « proximité ». Si la proximité physique est impossible à obtenir en ligne, une proximité sociale est à souhaiter afin que le producteur puisse prendre appui sur davantage d'authenticité. Cela peut être illustré par l'explicitation que le producteur peut faire de sa situation, mais la proximité sociale ne pourra toucher qu'une partie restreinte des consommateurs d'informations sur le Web 2.0 car ils ne peuvent tous avoir une proximité sociale avec le producteur. Ainsi, lorsqu'un message arrive auprès des consommateurs en provenance d'un producteur, il est jugé puis, s'il est classé comme « authentique », il est retransmis. En revanche, ce même message sera perdu, s'il ne comporte aucun des « supports d'authenticité ».

Face à une désillusion possible de l'authenticité de la communication Web 2.0 sans acteur médian réel, notre figure de l'*Intermédiaire cool* et *innovant* reste bel et bien présente. Son « authenticité vraie » se fait par sa proximité physique en boutique ou sur le terrain de la coupure ou par la proximité sociale de ses discours téléphoniques ou en face à face avec le client. Assurément, la relation directe du producteur aux consommateurs pose un certain nombre de problèmes quant à son authenticité. L'« authenticité vraie », et « supposée » de prime abord, bien que recherchée sur le Web 2.0, n'est qu'effleurée. Nous en avons déjà parlé dans le chapitre 3, la confiance est plus aisée à établir dans la proximité. Le passage au réel, du clavier et de l'écran au tangible bouche à oreille permettent de lever le doute ; bien davantage que le numérique, l'*Intermédiaire* facilite le processus qui mène « du doute à l'absence de doute ». Les individus consommateurs retrouvent cette « authenticité vraie » chez les

Intermédiaires cool et innovants et c'est ce qui plaît chez eux. Leurs démonstrations réelles et sincères aux yeux des clients et des individus consommateurs de réseaux sociaux, et le sens qu'ils mettent dans leurs actions, leur procurent une « authenticité vraie » de professionnels. Ce sont des professionnels qui savent où ils vont. Ils cheminent jusqu'au bout pour obtenir la satisfaction du travail bien fait. Les *cool* et les *innovants* ne se cantonnent pas à un seul rôle d'« *Intermédiaires passifs* », ils transcendent leurs rôles et leurs fonctions pour aller plus loin et faire d'autres choses considérées comme « authentiques » et « vraies » par les consommateurs d'informations. Par exemple, ils ont compris que les règles de politesse et de bienséance étaient fondamentales pour aboutir à un respect réel. En concrétisant cela dans leurs actions, ils veillent à ce que personne ne se sente en position d'infériorité, comme notre chapitre 5 l'a démontré. Or, dans ce cas de la relation entre deux individualités, les règles de politesse, de « civilité » dans une forme plus actuelle, sont différentes entre le virtuel et le réel. Dans le virtuel, ou le métro, « on sort son sabre »,¹⁰⁰⁵ ce qui n'est pas le cas des *Intermédiaires cool et innovants*. Leur posture polie, profondément marquée par l'attention à l'autre et leur anticipation des conséquences de leur comportement, en font des acteurs bien plus empreints d'« authenticité vraie » que les producteurs de contenus du Web 2.0.



Les *Intermédiaires innovants* et *cool* ne sont, de fait, pas totalement marginalisés par les nouvelles technologies de l'information. Le bavardage du virtuel et des NTIC, phatique et chronophage, renforce l'homophilie des individus cantonnés à leurs réseaux.¹⁰⁰⁶ Il ne répond pas à une demande d'authenticité empreinte de contradictions. D'ailleurs, la recherche

¹⁰⁰⁵ Carole Gayet-Viaud, *Le lien civil en crise ?*, Éditions Fabert, 2015.

¹⁰⁰⁶ Danah Boyd, sociologue américaine du Massachusetts Institute of Technology, expliquait à la « Web 2.0 expo » de New York en novembre 2009, qu'il est désormais difficile d'accéder au point de vue de gens qui pensent différemment de soi. « Nous vivons tous dans nos propres mondes, avec des gens qui partagent nos valeurs, et avec les médias en réseau, il est souvent difficile de voir au-delà. (...) La technologie ne bouleverse pas les clivages sociaux. Au contraire, elle les renforce. » (Source : www.internetactu.net/2011/03/15/comprendre-facebook-13-le-role-social-du-bavardage/)

infructueuse d'authenticité de la part des consommateurs d'informations renforce encore un peu plus l'attractivité des *Intermédiaires* auprès d'eux. Cela va s'ajouter à leur crédit acquis grâce à leurs compétences extraordinaires mises en pratique quotidiennement auprès des clients particuliers en situation de difficulté. Les *Intermédiaires procéduraux*, eux, n'apportent rien de plus qu'une déception supplémentaire pour ces consommateurs d'informations, leur « authenticité supposée » n'est également pas vérifiée par leurs actions. En cela, les *Intermédiaires procéduraux* du réel et les « producteurs d'informations du virtuel » amplifient tout deux le pouvoir des *Intermédiaires innovants* et *cool*. En effet, ils les légitiment davantage car ils montrent, dans un espace territorial élargi, la plus-value qu'ils apportent réellement aux consommateurs et aux clients démunis. Ils produisent de la valeur ajoutée par leur présence médiane entre les consommateurs et les émetteurs d'informations. Cette valeur paraît sincère et non-stratégique contrairement à ce qui peut parfois se passer dans un contexte Web 2.0 où les relations sont directes entre le producteur et les consommateurs d'informations.

Une substitution organisée de l'intermédiation, une « lutte des messages des producteurs » ou un « changement de paradigme de médiation »

La nature a horreur du vide. L'absence des acteurs médians sur la toile numérique a conduit à leur irrémédiable substitution par les serveurs informatiques. Le monde Web 2.0 est une construction réorganisée de nouvelles relations. Les producteurs communiquent des informations quand les consommateurs, aussi clients, les réceptionnent et décident s'ils peuvent, à leur tour, les retransmettre ou s'ils doivent les ignorer en fonction de l'authenticité qu'ils distinguent, ou pas, dans le message.¹⁰⁰⁷ Cela ne veut pas dire que l'humain n'est plus présent, particulièrement en termes de relations physiques, mais plutôt que les relations médianes et de l'entre-deux subissent une reconfiguration. Cette dernière peut prendre deux directions différentes sur le Web 2.0 : soit c'est le producteur d'informations qui s'organise et qui oriente les messages auprès des consommateurs et clients, soit c'est l'organisation EDF qui change de paradigme et qui cherche à trouver de nouveaux moyens de « toucher virtuellement » les consommateurs de données informationnelles, ses clients, précaires ou non, de l'énergie.

Une lutte de positions s'exerce entre les nouveaux producteurs du Web 2.0, et acteurs subjectifs de l'information, et les *Intermédiaires* historiques du réel. L'enjeu est, au final, de toucher les consommateurs et de les orienter dans le sens que l'on souhaite donner à leur

¹⁰⁰⁷ Certains individus peuvent aussi, dans de plus rares cas et de manière plus calculée, transmettre un message que l'on sait non-authentique pour faire avancer leurs idées, par exemple : des photos ou des citations truquées sur des sites d'extrême-droite.

jugement sur les sujets qui nous sont chers. Les enjeux de réputation dépassent à présent les territoires locaux pour trouver place dans cette arène étendue. En effet, la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients s'observe maintenant à travers une focale plus oblique. Si nous avons vu précédemment que l'authenticité dans les messages pouvait faire défaut, il apparaît qu'une reconfiguration, due aux nouvelles technologies de l'information, peut placer les producteurs d'informations « virtualisés », auparavant faibles, au centre des enjeux d'émission des informations. Dans une première illustration, nous pouvons prendre appui sur les événements récents qui ont visé à fomenter une contre-attaque sur la toile contre le groupe État Islamique (EI). Une journée de « trolling » fut alors organisée par des producteurs d'informations, le « collectif Anonymous »,¹⁰⁰⁸ afin de répondre sur la toile aux messages du groupe terroriste EI.¹⁰⁰⁹ Les modérations ont peu ou pas d'existence sur les réseaux sociaux. Depuis maintenant quelques années, l'EI produit sur ces réseaux, et de manière organisée, des messages servant ses visées stratégiques. Avec les mêmes outils numériques, la moquerie, par la manipulation de photographies de propagande, le « collectif Anonymous » a eu pour objectif de nuire à l'image de terreur que cherche à véhiculer l'EI. Canard de salle de bains et autres images cocasses ont été insérées afin de lutter, entre « producteurs organisés d'informations », au niveau de l'orientation des messages auprès des consommateurs d'images de l'EI.¹⁰¹⁰ Nous appellerons ce phénomène la « lutte des messages des producteurs ». En considérant que le « troll » est le catalyseur d'une communication néfaste et non-modérée sur un groupe ou un individu, Tweeter, et les autres outils du Web 2.0, furent alors utilisés pour « troller » et donc attaquer frontalement l'image de l'EI. En l'absence d'*Intermédiaires* dans le Web 2.0, d'autres producteurs d'informations peuvent s'organiser autour d'acteurs précédemment faibles mais très nombreux. C'est l'objet de notre seconde illustration et elle concerne les agents de la société EDF. Celle-ci s'appuie sur la communication et les messages que souhaitait véhiculer l'entreprise après une crise médiatique, celle de la catastrophe nucléaire de Fukushima du 11 mars 2011. Provenant à l'origine de la direction d'EDF, un message apaisant sur la qualité du parc nucléaire français fut alors à dupliquer, et donc à retransmettre à une multitude d'acteurs. Salariés de l'entreprise, puis après leurs proches,¹⁰¹¹ ils avaient tous un rôle à jouer dans la

¹⁰⁰⁸ Il est un mouvement «hactiviste» se manifestant sur Internet. Il regroupe des membres des communautés d'internautes agissant de manière anonyme dans un but particulier. La devise du groupe est : «Nous sommes Anonymous. Nous sommes Légion. Nous ne pardonnons pas. Nous n'oublions pas. Redoutez-nous». (Source : <https://fr.wikipedia.org>)

¹⁰⁰⁹ EI est une organisation armée terroriste islamiste, d'idéologie salafiste djihadiste, qui a proclamé le 29 juin 2014 l'instauration d'un califat sur les territoires qu'il contrôle entre l'Irak et la Syrie. (Source : <https://fr.wikipedia.org>)

¹⁰¹⁰ Voir l'annexe 50 : Le 11 décembre, c'est la journée du trolling de Daesh. (www.leparisien.fr/high-tech/le-11-decembre-c-est-la-journee-du-trolling-de-daesh-11-12-2015-5362249.php)

¹⁰¹¹ Voir l'annexe 46 : lettre d'Henri Proglio aux agents d'EDF, le 12/03/2011, le lendemain de l'accident nucléaire.

production de messages. Ce rôle fut complété le 15 mars 2011 par un discours du PDG retransmis en visioconférence pour atteindre de façon sûre l'ensemble des salariés d'EDF.

« Salarié(e) d'un groupe dont l'activité nucléaire est connue et reconnue, vous ne manquerez pas d'être questionné(e) par vos familles, vos amis, vos voisins. Il importe que vous soyez en mesure de les rassurer sur les moyens qu'EDF, en tant qu'industriel responsable, met en œuvre en permanence pour assurer la prévention des risques de ses centrales. [...] Je sais que je peux compter sur votre mobilisation dans cette période délicate dans l'industrie nucléaire. »

Les éléments de langage et autres informations chiffrées étaient ensuite donnés aux agents par la direction d'EDF pour permettre une « lutte des messages des producteurs ». Avec cette longueur d'avance, les joutes verbales qu'ils auraient à affronter avaient des chances de tourner en leur faveur. Les autres producteurs qu'ils devaient rencontrer, y compris dans la sphère Web 2.0, ne pouvaient pas résister bien longtemps à ce nouvel « agent-relais », *Intermédiaire* de circonstance de la réputation d'EDF, qui déployait à grande échelle la communication vivement orientée. Toute une multitude de notions étaient utilisées, rassurantes pour les consommateurs, récepteurs désintermédiés de ces informations porteuses de réputation, telles que : « investissement dans le parc nucléaire », « sécurité », « contrôle », « vigilance », « prévention des risques ». La substitution du médiateur réel aboutit ici encore à ce que les producteurs d'informations s'organisent pour orienter stratégiquement les messages. Tout comme une grande partie de la population française, les agents EDF étaient adeptes des réseaux sociaux ; ils étaient parfaitement en mesure de protéger la réputation sociale d'EDF auprès des consommateurs et clients de l'entreprise sur le Web 2.0, voire de lui nuire.

La substitution organisée de l'intermédiation ne passe pas que par la « lutte des messages des producteurs » sur le Web 2.0, elle peut se réaliser également par un « changement de paradigme de médiation » afin de trouver de nouveaux moyens de « toucher virtuellement » les consommateurs de données informationnelles sur l'énergie. Nous allons illustrer cette information descendante qui se reconfigure dans un monde empreint de nouvelles technologies, et sans *Intermédiaire* du réel, par la « Newsletter EDF et moi » que reçoivent les clients EDF. Cette « lettre de nouvelles » n'est pas uniquement curative pour répondre à des manques dans la communication avec les clients. Elle répond, en partie, au changement d'environnement numérique. Ce nouveau support de médiation est un complément au lien déjà existant entre le client et l'entreprise, un nouvel *Intermédiaire* virtuel. La « newsletter » est le support de communication, certes formalisé et estampillé « EDF », mais qui transmet un message précis et orienté vers ce que l'entité a envie de communiquer. Tout comme les factures électroniques, les supports dématérialisés et numériques sont des outils de plus en plus utilisés par les entreprises pour toucher directement le client. Huit foyers français sur dix ayant une connexion

internet,¹⁰¹² ces supports sont aussi l'occasion pour les entreprises de réaliser de substantielles économies en impression et en frais postaux. On trouvera ci-après ce que reçoit un client EDF dans sa boîte mail, un élément numérique virtuel qui souhaite se substituer à nos *Intermédiaires* réels.¹⁰¹³



EDF CHOISISSEZ COMMENT ÊTRE INFORMÉ PAR EDF

M. JEAN MARC LAIRAUDAT,

Afin de gérer nos relations au plus près de vos attentes, nous aimerions connaître vos souhaits en matière de communication par courrier électronique.

Accordez-nous quelques secondes, et nous pourrons mieux vous satisfaire

Je choisis comment être informé

Avec nos remerciements,

Votre conseiller EDF

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Ce message a été envoyé par la Direction Commerce située au 20 place de la Défense, 92050 Paris la Défense Cedex.

Origine 2014 de l'électricité vendue par EDF : 82,2% nucléaire, 13,6% renouvelables (dont 7,9% hydraulique), 1,6% charbon, 1,3% gaz, 1,0% fioul et 0.3% autres. Indicateurs d'impact environnemental sur www.edf.fr

EDF SA au capital de 930 004 234 euros, n° 552 081 317 RCS Paris, siège social 22-30 av de Wagram 75382 Paris cedex 08.

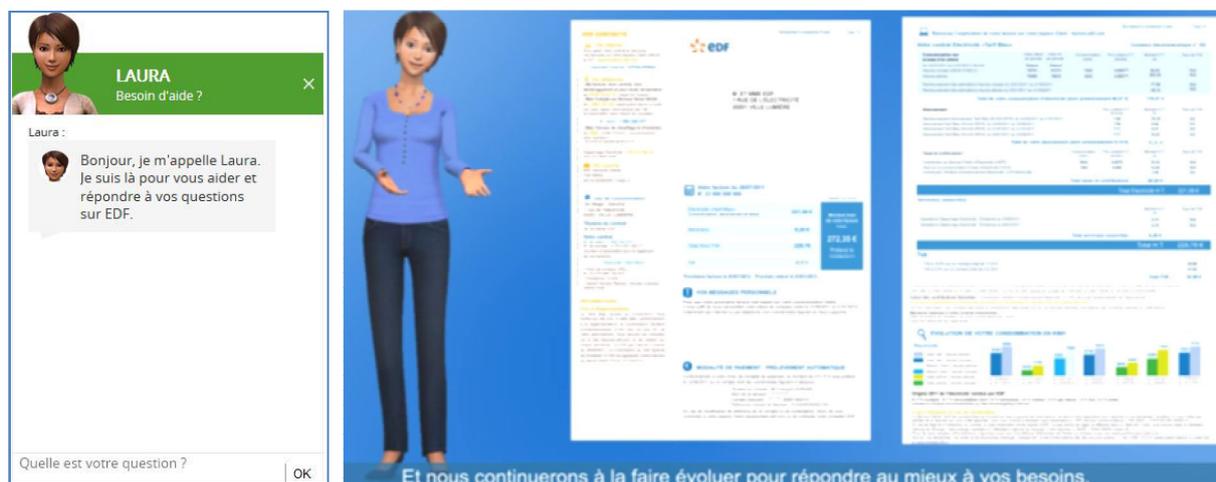
La place vacante laissée *a priori* par les acteurs *Intermédiaires* sur la toile numérique a conduit EDF à réorienter directement les clients vers un *Intermédiaire* virtuel de substitution. Il est certes rendu authentique par son logo EDF mais il n'est en rien « cool ». Cette dernière illustration montre, encore une fois, qu'avec l'avènement du Web 2.0, l'organisation a conscience de la nécessité de changer sa perception des territoires d'échange entre les clients et elle-même. Sa volonté de « toucher virtuellement » montre la tentation organisationnelle de s'inscrire dans des territoires étendus, et dorénavant saillants, de la réputation.

Dans cette tentative institutionnalisée de reconfiguration de la médiation, l'avatar « Laura » a été créé pour répondre aux clients et aux consommateurs de données informationnelles et d'énergie. Créé en 2007 par EDF, cet avatar est à destination des clients particuliers. Laura fut l'une des premières conseillères virtuelles à être créée par une entreprise française à l'échelle nationale. D'autres demoiselles l'accompagnent à présent, le conseiller virtuel est très

¹⁰¹² Selon l'institut de sondage Médiamétrie, en France, au 1er trimestre 2014, près de 8 foyers sur 10 (79,5 %) ont accès à Internet. Premier moyen d'accès à Internet : l'ordinateur dont 79,8 % des foyers sont équipés. (www.mediametrie.fr)

¹⁰¹³ La suite de cette page et de l'abonnement à la « Newsletter EDF et moi » et la version courrier sont en annexe 51.

« genré » et il est exclusivement féminin : Zoé chez GDF Dolce Vita, Caro au Crédit Agricole, Amélie pour le Service Public, Inès chez Nespresso, Lisa chez La Poste, etc. Dans toutes vos interrogations vis-à-vis d'EDF, Laura est là pour vous aider. Elle vous guide et vous explique les démarches à réaliser sous la forme d'un dialogue dynamique.¹⁰¹⁴ Si vous avez des difficultés à payer votre facture, elle vous réoriente. Elle présente, par le biais d'une explication vidéo dont elle est la présentatrice, l'arrivée d'un nouveau visuel de facture.¹⁰¹⁵



L'avatar Laura fait la jonction entre l'entreprise et les clients sur le territoire du Web 2.0. Cependant, à l'usage, un certain nombre de limites se font jour. La principale a trait au monde du dialogue, le *chat*.¹⁰¹⁶ En effet, le corpus des mots utilisés semble limité et il ne témoigne pas d'un grand naturel. Les formulations sont maladroitement et parfois même décalées par rapport à la question initiale.¹⁰¹⁷ Pire encore, Laura ne semble pas en mesure de répondre à des demandes compliquées et de manière aussi bien reformulée que peut le faire un *Intermédiaire* même *procédural*. L'intérêt de Laura réside finalement dans le fait d'être présente sur le Web 2.0 à un carrefour relationnel nouveau entre le client et l'entreprise. De sa position singulière, elle peut proposer un transfert vers un autre canal (téléphone ou email) et elle peut jouer le « passeur », si le client acquiesce, vers une reprise discrète effectuée par un conseiller bien réel. La substitution du conseiller client réel par l'assistant virtuel semble, pour le moment, ne se faire que de manière partielle. L'harmonisation des manières de faire et d'interagir avec le client, souvent recherchée par EDF, ne semble pas obtenue pour le moment. Au final, l'assistant virtuel agit, contre la volonté de ses créateurs, comme un agent de distension. Chez lui, le naturel des *Intermédiaires* réels, voire l'excellence des compétences pour l'*innovateur* et le *cool*, n'existent pas encore. Une substitution numérique, même perfectible, est pourtant en marche.

¹⁰¹⁴ <https://particulier.edf.fr/fr/accueil/facture-et-contrat/facture/decouvrir-les-aides-et-les-tarifs-sociaux.html>

¹⁰¹⁵ Vidéo « Tout comprendre avec Laura » du 13 novembre 2012 sur <http://webtv.edf.com/>

¹⁰¹⁶ « Chat » est un mot anglais mais très utilisé sur la toile numérique, on le traduit par : bavarder, causer.

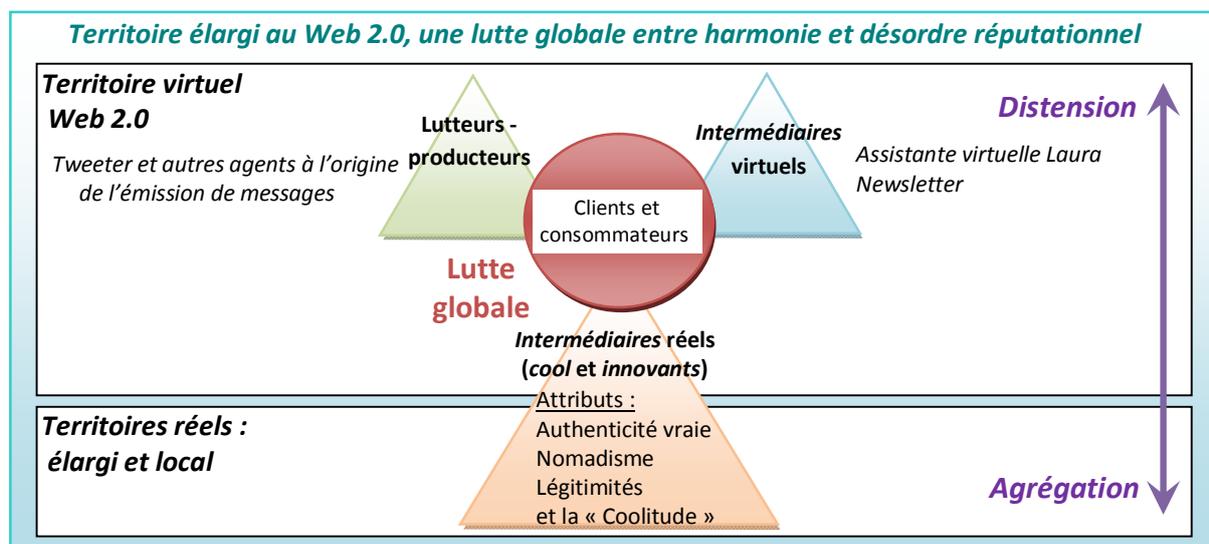
¹⁰¹⁷ Voir l'annexe 52 : « Conseiller virtuel EDF : la drôle d'expérience ».

Le « changement de paradigme de médiation » dans le Web 2.0 et l'agrandissement du territoire par le numérique montrent qu'EDF cherche à occuper l'espace qui se crée entre elle et les clients. De nombreux chercheurs du monde entier travaillent, depuis ces dernières années, à améliorer ces dispositifs et autres avatars numériques. Les travaux de plus en plus poussés en matière d'intelligence artificielle chercheront sans cesse à améliorer ces agents virtuels pour qu'ils puissent dialoguer réellement avec les internautes et se substituer totalement aux *Intermédiaires* réels.¹⁰¹⁸ Une révolution du rapport à l'autre, de la zone médiane entre les clients et l'entreprise, est toutefois à la manœuvre, mais pas encore totalement achevée. L'arrivée prochaine de nouveaux agents conversationnels, aussi appelés « chatbot », peut en témoigner ; ils sont toujours plus puissants et ils changent l'interface « Homme-machine ».

La désintermédiation en marche laisse des espaces de reconfiguration du rôle de chacun. Les « producteurs d'informations » cherchent à lutter entre eux pour dominer les débats. Dans un même temps, EDF cherche à renforcer les liens sur des terrains encore peu exploités. Tous les recoins de chaque territoire laissés libres d'*Intermédiaires* réels ont besoin de trouver un nouvel équilibre. L'irréversible substitution des acteurs réels par des acteurs virtuels n'est toutefois pas une fatalité car, en matière de réputation, les acteurs réels, *Intermédiaires*, *cool* et *innovants*, ont encore leur va-tout à jouer. Authentiques par leur comportement et proches des clients, voisins socialement aussi bien que physiquement, ces producteurs de contenus informels sont les seuls à vraiment répondre au paradoxe d'EDF entre la rentabilité et la solidarité et ce, en toute sincérité. Ils sont les seuls, par leurs actions, à montrer la vraisemblance des dires. Ils répondent aux « pourquoi » et harmonisent la réputation d'EDF comme acteur social de proximité aux yeux des clients quand d'autres acteurs du Web 2.0, les « lutteurs-producteurs » et les « *Intermédiaires* virtuels », n'arrivent pas encore à réguler cette réputation. Ils ne répondent pas encore aux différentes contradictions. La substitution des *Intermédiaires* du réel par d'autres virtuels relève plus d'une tentative que d'une réussite. Dans la lutte pour conquérir les territoires élargis, les acteurs du Web 2.0 ne parviennent pas à se positionner pleinement entre EDF et les clients. Si rien n'est fait sur le territoire élargi, l'absence d'acteurs forts et régulateurs, comme peut l'être l'*Intermédiaire cool* et *innovant* sur la localité, laisse place à une distension de la réputation. Nous avons vu dans notre chapitre 7.2 que les *Intermédiaires*, seigneurs du territoire local en matière de régulation de la réputation et rois dans l'utilisation du « modèle d'actions », pouvaient utiliser leur nomadisme pour agir également sur un territoire élargi. Ce territoire élargi comprend par intermittence le Web 2.0

¹⁰¹⁸ www.intelligenceartificielle.fr

car les actions de nos *Intermédiaires* peuvent y être mises en avant. Cela se produit dans trois cas : soit leurs actions sont directement mises en exergue sur la toile par l'acteur lui-même, soit elles sont rapportées par les clients ayant pu les rencontrer, soit ces derniers ont pu assister à leur « coolitude » réelle. Les territoires étendus du Web 2.0 sont, dès lors, l'enjeu d'une lutte globale mais où chacun des acteurs présents dans le jeu, « producteurs-lutteurs », « *Intermédiaires* virtuels », « *Intermédiaires innovant et cool* empreints de nomadisme », est trop souvent faible en puissance symbolique pour obtenir une position dominante. Les territoires du Web 2.0 courent donc un risque de désordre réputationnel, de « cacophonie globale » dont nous avons parlé dans le chapitre 7.2. L'extension du domaine de la réputation accroît les capacités de sa distension ou de son harmonisation.¹⁰¹⁹



Après avoir distingué le territoire local et le territoire élargi dans le réel, où les *Intermédiaires* peuvent être empreints de nomadisme, nous adjoignons à ces territoires celui du virtuel, le Web 2.0. Il est une extension du domaine d'actions de la réputation où nos *Intermédiaires* sont en lutte globale avec d'autres acteurs du virtuel. Cette lutte s'effectue autour de l'émission d'informations auprès des clients et consommateurs d'informations. La résultante sera, au final, la distension ou l'harmonisation de la réputation sociale de l'entreprise EDF suivant que les acteurs du réel en sortent ou non vainqueurs. Ce nouveau territoire virtuel est l'objet de toutes les attentions et de toutes les convoitises. Ce désordre réputationnel ambiant ne peut être régulé efficacement que par les *Intermédiaires, cool et innovant*, ancrés dans le réel et répondant aux paradoxes par les actions.

Du consommateur d'informations au consom'acteur

Les *Intermédiaires* ne sont pas les seuls, par leur rôle, à être touchés par les changements de leur époque. Les clients, aussi consommateurs, qui reçoivent les informations de la part des

¹⁰¹⁹ Nous en reparlerons dans le chapitre 7.5.

Intermédiaires, ou leurs substituts producteurs dans le Web 2.0, peuvent voir aussi plus loin dans leur manière de consommer. Au départ, le consommateur est considéré comme un acheteur de produits et de services qui se laisse guider dans ses modes de vie par un marché qui les conçoit pour lui.¹⁰²⁰ Il n'est, de fait, pas autonome dans ses choix et il agit en tant qu'agent économique dans la société de consommation et sans recul réflexif. Le néo-consommateur, lui, est de plus en plus acteur, conscient et réflexif, tout comme versatile dans sa façon de se procurer un bien ou un service.¹⁰²¹ Ce consom'acteur¹⁰²² est un individu de notre temps qui a pris conscience des conséquences possibles de ses actions d'achat. Le client nouveau, qui est devenu, au fil de l'eau, une figure majeure du capitalisme moderne, mesure la portée de sa consommation. Il reçoit les informations qui lui permettent de consommer tout autant qu'il en crée. Aussi, l'éthique, la valeur sociale et responsable de la marque EDF vont compter, faisant naître un attrait ou, à l'inverse, une réticence, dans son jugement stratégique. Consommateur réfléchi, ce consom'acteur sait qu'à travers ses choix d'achat, il agira directement sur l'offre des producteurs et, donc, deviendra un véritable « acteur » du marché. Sa stratégie transite aussi par ses messages qu'il sait forts. Appel au Boycott ou fervent ambassadeur de la marque qu'il apprécie particulièrement, il a la volonté d'émettre, ou de véhiculer, si cela lui semble en adéquation avec ses principes, des messages positifs ou négatifs sur le compte d'une entreprise telle qu'EDF. À présent, le client-récepteur des informations peut à son tour être émetteur des informations tandis que le traditionnel producteur d'informations, EDF, peut être aussi récepteur d'informations, notamment grâce à sa veille stratégique et à son service marketing.

Ce renversement récent des rôles a déjà été pris en compte par les *Intermédiaires cool* et *innovants* qui prennent soin de traiter avec équité chaque client et de la même façon, la meilleure. En réalité, la conscience des consom'acteurs n'est pas constante chez tous les clients particuliers d'EDF ; leurs conditions matérielles, culturelles et sociales étant différentes, ils ne sont pas tous dotés des mêmes attributs pour pouvoir émettre des informations en faveur ou non d'EDF. De ce constat, nous diviserons la catégorie des consommateurs en deux idéal-types de consom'acteurs, émetteurs d'informations et de jugement sur EDF : les « proactifs » et les « passifs ». Les « clients consom'acteurs inactifs », dotés de faibles capacités économiques et culturelles, ne peuvent agir consciemment sur leur mode de consommation. Ils ont cependant la capacité d'émettre des « signaux faibles » qui peuvent être repérés et portés par des acteurs réels « leaders d'opinions ». L'autre catégorie est celle des « clients consom'acteurs

¹⁰²⁰ Le « consommateur » est une personne qui achète des produits pour son usage.

¹⁰²¹ Pour Gilles Lipovetsky, il est d'ailleurs émancipé des anciennes régulations de classe, plus imprévisible et plus mobile dans ses goûts et ses achats. Pour le philosophe, ce néoconsommateur est adepte des changements permanents qui peuvent davantage donner de nouvelles expériences émotionnelles. Voir : Gilles Lipovetsky, *L'ère du vide*, Gallimard, 1983.

¹⁰²² Le « consom'acteur » est sensible aux effets de sa consommation et il voit plus loin que le fait d'acheter.

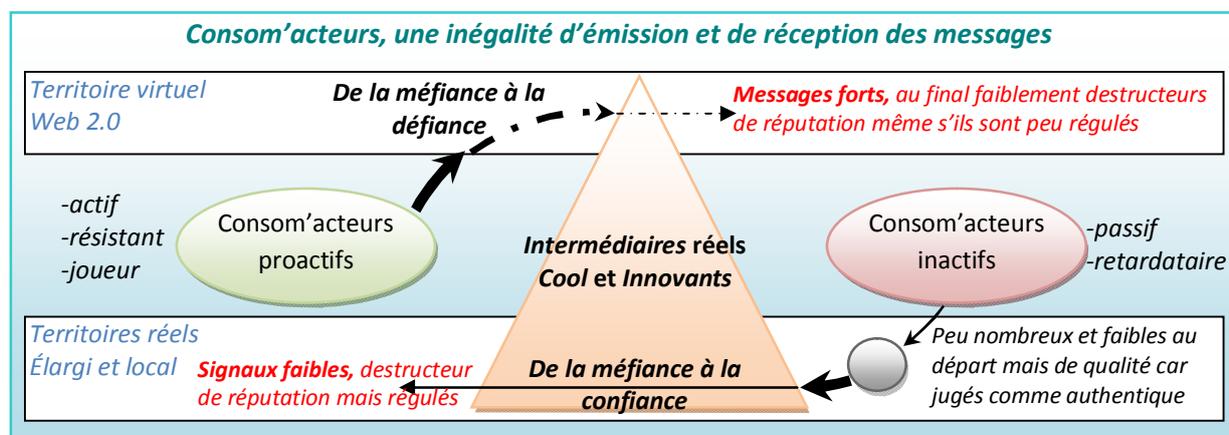
proactifs ». Pourvus de bonnes capacités économiques et culturelles, ils agissent avec réflexion sur leur façon de consommer et peuvent utiliser des « messages forts » sur le Web 2.0 pour marquer leur satisfaction ou leur mécontentement.

Les consom'acteurs sont la version moderne, et de notre temps, du consommateur. Cependant, force est de constater que tous n'ont pas la même manière d'émettre des messages dans leur environnement. Ce dernier est assez restreint en termes d'espace d'action chez les « clients consom'acteurs inactifs ». Ils restent inscrits dans le réel et font peu usage des réseaux sociaux ou de la toile pour émettre des éléments de communication autour d'eux. L'oralité est plus accessible pour eux que le langage écrit, indispensable dans le monde numérique. Ces « inactifs » sont « pragmatiques » si l'on se réfère à l'étude réalisée en 2012 pour l'association Smart Grid Collaborative Consumer et la CRE.¹⁰²³ Parfois clients précaires, leur expression tient plus à des « signaux faibles » qu'à des messages complets et orientés stratégiquement vers un jugement positif ou négatif de l'entreprise EDF. Les clients « consom'acteurs inactifs » émettent des signaux même sans en être totalement conscients. La lucidité qui peut émerger de leurs « signaux faibles » vient, en fait, de leur prise en compte dans leur champ territorial. Cette valorisation repose, hypothétiquement, sur leur analyse par d'autres acteurs du territoire comme les « leaders d'opinion » (médias, figures associatives) mais aussi nos *Intermédiaires*. Les « inactifs », qui préfèrent s'inscrire dans le réel et sur le territoire local, zone d'action de nos *Intermédiaires*, ont la force de leur authenticité, malgré la relative faiblesse de leur émission d'informations. Ces « consom'acteurs inactifs » concordent avec les catégories des clients précaires « retardataires » et « passifs » présentées dans le chapitre 6.1. Bien que leur communication se fasse dans une arène restreinte, elle n'en est pas moins porteuse d'éléments sincères et qui sont jugés comme véridiques aux yeux de ceux qui les entendent. La méfiance à l'encontre d'un individu, qu'au départ on n'a pas analysé, peut se muer en confiance. Les « signaux faibles » que les « consom'acteurs inactifs » utilisent sont des « messages qui n'ont rien à perdre » et qui sont ancrés dans le réel. Ces messages peu nombreux démontrent avec force que leur situation avec le fournisseur d'énergie est vraiment délicate, voire désespérée.¹⁰²⁴ Ces signaux, faibles en quantité mais perçus comme empreints de qualité, peuvent avoir un effet destructeur sur la réputation sociale et solidaire d'EDF lorsqu'ils sont reçus, analysés puis retransmis par les acteurs dont l'aura sur le territoire est forte.

¹⁰²³ Cette association a démontré qu'il existe en France trois grands profils de consommateurs : les « pragmatiques », motivés par la diminution de leur facture ; les « normatifs », qui souhaitent comparer leurs pratiques avec celles de leurs voisins et rester dans la norme ; et ceux dont le profil est de type « écologie-confort », des personnes soucieuses des générations futures tout en cherchant à améliorer le confort de leur famille au quotidien. (www.smartgrids-cre.fr)

¹⁰²⁴ Il est possible de se référer à l'annexe 31 pour avoir une illustration.

Le second idéal-type de consom'acteurs s'insère davantage dans les nouvelles technologies. Le réel peut être le terrain d'émission d'informations pour les « clients consom'acteurs proactifs » mais leurs fortes capacités culturelles et économiques leur permettent de se positionner avantageusement sur les territoires virtuels. Les « clients consom'acteurs proactifs », nommés « écologie-confort » par la CRE, correspondent aux catégories des clients précaires « actifs », « résistants » et « joueurs » dont nous avons parlé dans le chapitre 6.1. L'aspect réfléchi et stratégique de l'émission de « messages forts » par ces acteurs semble cependant moins authentique, ce qui enlève à ces « proactifs » de la qualité intrinsèque à leurs communications. De plus, les réseaux sociaux sont aussi le lieu d'une diffusion massive de données et leurs actions de communication, en tant que clients avertis, aboutissent souvent à entretenir la cacophonie générale. Très nombreux mais également considérés comme de faible qualité par les récepteurs, leurs « messages forts » s'affaiblissent aussi par le fait que les personnes très hétérogènes qui les reçoivent sont peu enclines à une écoute attentive de leur contenu. Ces « messages forts » sont, par ailleurs, « coûteux à produire » car ils nécessitent beaucoup de temps de construction. Produire un argumentaire qui « ressortira du lot communicationnel » ne permet pas toujours une récolte fructueuse de cet investissement. Les récepteurs et les retransmetteurs des émissions informationnelles des « clients consom'acteurs inactifs » étaient légitimes et crédibilisés par leur ancrage dans le réel. Ils asseyaient leur aura dans des actions réelles. Or, les récepteurs du « consom'acteur proactif » reçoivent eux moins d'éléments apportant de la crédibilité et de la légitimité. Ils ne peuvent être pleinement entendus. La méfiance, inhérente au comportement d'un individu à l'encontre d'un autre qu'il ne connaît pas, peut se transformer en défiance. Le réseau virtuel, dans lequel ils s'inscrivent, ne donne pas les éléments d'authenticité nécessaires à un impact puissant et destructeur sur la réputation sociale d'EDF.



La population des consommateurs, appelée « normative » par la CRE, était seulement réceptrice d'informations dans le passé quand les journaux et autres médias étaient récepteurs et émetteurs. Maintenant, grâce aux réseaux sociaux Web 2.0, tout le monde peut, *a priori*,

posséder les outils de la toile qui permettent d'être à la fois « émetteur » et « récepteur ». Il y a de la désintermédiation, du producteur au consommateur, qui pourrait faire penser que les *Intermédiaires* sont quelque peu marginalisés. Ce serait d'autant plus le cas que l'autorité symbolique d'EDF, ainsi que nous l'avons montré, diminue en termes de légitimités. Ainsi, chacun des consommateurs a la possibilité de se faire son propre jugement sur la réputation d'EDF. La réalité est cependant un peu différente. Si, comme nous l'avons vu, la désintermédiation et l'élargissement à l'échelle du virtuel font naître une « lutte globale » entre les *Intermédiaires* traditionnels et d'autres plus virtuels dans la production et l'émission d'informations auprès des clients, ces derniers ne sont pas en reste. Les consommateurs conscients qui sont nés depuis les années 2000 à la faveur de la diffusion du concept de développement durable, jouent également un rôle dans la production de données d'information. Les habitués consommateurs d'informations deviennent des consommateurs d'informations pouvant, eux aussi comme les nouveaux *Intermédiaires* virtuels, avoir des visées stratégiques et les mettre en œuvre. Ils le font d'autant plus librement que les *Intermédiaires cool* et *innovants* ne sont pas obligatoirement sur leurs territoires pour réguler leurs « dires ». Leurs actions, leurs opinions et leurs « dires », qui mènent à de nouvelles contradictions, pourraient faire et défaire la réputation solidaire d'EDF. Pourtant, les consommateurs forts sur le registre du réel ne sont plus, au final, dans le virtuel et inversement. À la fin, la puissance du « cool » parvient tout de même à un équilibre réputationnel. En effet, là où les *Intermédiaires* du réel sont forts par leur cool en termes d'harmonisation de la réputation, les « consommateurs inactifs » peuvent l'être aussi ; on aboutit à une neutralisation par superposition des forces en présence. De même, quand les *Intermédiaires cool* du réel sont plus faibles sur les territoires du virtuel et ne peuvent pas réguler la réputation avec suffisamment d'intensité, les « consommateurs proactifs » ont alors des pouvoirs de nuisance avec un potentiel plus faible par manque d'authenticité. Les *Intermédiaires* traditionnels ne sont pas plus marginalisés dans les mondes virtuels qu'ils ne peuvent l'être dans le réel. Ils gardent des attributs tels que le nomadisme, la légitimité, l'authenticité et, de manière générale, la « coolitude », essentiels pour qu'EDF puisse ne pas souffrir de la désintermédiation et de ses effets de distension sur sa réputation.

4. *Le nouveau tissage, l'extension du domaine de la réputation*

Les réseaux sociaux sont régulièrement décrits comme des outils qui peuvent accroître le risque de réputation.¹⁰²⁵ L'e-réputation est, à ce titre, la notion qui est actuellement l'une des

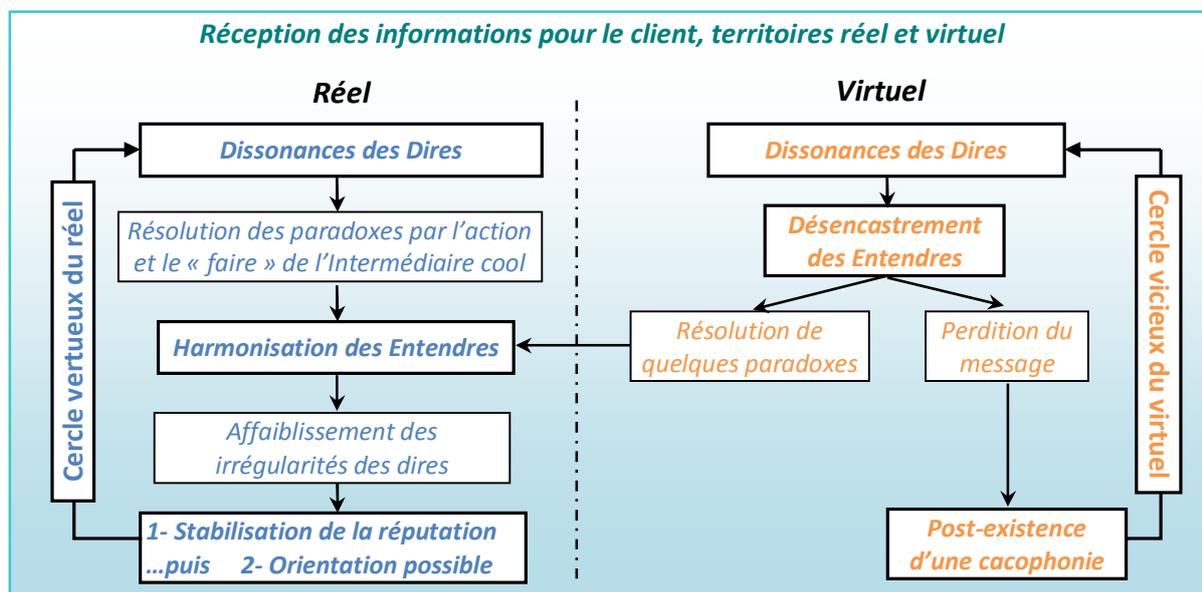
¹⁰²⁵ Voir l'annexe 53 : « Les réseaux sociaux décuplent le risque de réputation ».

plus étudiée et commentée par les gestionnaires ; en témoigne le nombre très important d'ouvrages de praticiens du marketing et de la communication qui sortent actuellement sur cette thématique. Le monde actuel de la réputation, lien de l'« enchâssement global », serait-il un univers devenu sans frontière et où le virtuel se confondrait avec le réel ? Initialement présent dans les territoires réels et surtout localisés, le domaine de la réputation s'étend. Il apprivoise néanmoins le virtuel plus qu'il ne le subit. Dans ce jeu social, la « coolitude » portée par le collectif étendu autour des *Intermédiaires innovants* s'avère être un relais d'harmonisation de réputation au-delà des territoires connus. Un nouveau tissage, fruit du travail des *Intermédiaires* face à cette nouvelle complexité, est dessiné par les actions et attribut de ces derniers. Nous parlerons à présent de « cacophonie » pour parler de l'E-réputation.

Le « désencastrament des entendres »

De la même façon qu'il existe une « dissonance des dire », on observe un autre phénomène à cause de l'extension des territoires de la réputation, le « désencastrament des entendres ». Malgré la désintermédiation, les *Intermédiaires* jouent toujours un rôle central sur des territoires qui, au départ, ne leur étaient pas propices en termes de régulation et d'harmonisation de la réputation d'EDF. Ils accomplissent un travail amenant à ce qu'EDF soit toujours sur le registre social aux yeux des clients. L'authenticité de leurs messages et les fréquentes absences d'actions satisfaisantes pour les clients, que les *Intermédiaires* du réel comblent de manière tangible, gardent un impact très important auprès des clients. Ces éléments positifs les concernant contrastent avec d'autres communications qui se brouillent dans la cacophonie réputationnelle du Web 2.0 et où les relations de confiance n'existent pas. En termes de jugements réels, les acteurs gardent le besoin de se regarder et d'être en proximité immédiate afin de pouvoir échanger pour se forger leur opinion. Cette démarche est un long processus. Les consom'acteurs sont, en soi, une illustration intéressante du recul que prennent à présent les clients dans leur réception des « dire ». Les réflexions qu'ils peuvent élaborer vont aussi dépendre des « entendres ». Ils se sont séparés en deux catégories avec l'avènement des mondes virtuels et numériques. La première catégorie sera celle des messages reçus à une échelle monde. Très dissipés, ces messages ont au final peu d'impact sur les territoires quant aux réputations d'EDF. La seconde catégorie est celle des messages réceptionnés à une échelle locale. Ils sont très concentrés en force destructrice de réputations et ils sont plus durs à réguler. Ce « désencastrament des entendres » trouve de nombreux échos dans l'actualité économique actuelle. La toile de l'internet, qui a été un relais important de l'affaire des

« Panama Papers » en 2016¹⁰²⁶ ou des moteurs Diesel truqués chez Volkswagen en 2015,¹⁰²⁷ montre que les « entendres », positionnés l'un dans les mondes virtuels, l'autre dans le réel et l'interaction, ont des effets différents chez les individus, autant de clients récepteurs d'informations et donc de réputations. Par exemple, un client de la Société Générale qui aurait peut-être entendu parler, sur les réseaux sociaux, des conduites déviantes de sa banque pour favoriser l'évasion fiscale au Panama, ne serait pas forcément enclin à changer de banque.¹⁰²⁸ Messages non entendus, car non-réceptionnés par le client, ou relativisés par le client car ils proviennent des réseaux sociaux, ce dernier va réceptionner, en priorité, les informations directes et bien réelles de son conseiller bancaire. En matière de réputation, on fait d'abord confiance à son propre jugement plutôt qu'à celui des autres. L'« entendre » des « dire » de la toile n'a pas le même impact que l'« entendre » des « dire » d'un interlocuteur connu comme légitime et empreint d'authenticité. Ce dernier a une parole et un jugement qui sont davantage recherchés par les clients. La banque et sa réputation, incarnées par l'individu *Intermédiaire* sur un territoire local où la réalité des messages peut être vérifiée par les actions, sont alors davantage entendues et crédibles. Pour résumer le « désencastrement des entendres », quand la toile est perçue comme le lieu cacophonique des « dire », le réel et le territoire se distinguent comme lieux de l'écoute attentive. Les messages locaux jouissent d'une certaine primauté et il serait dramatique pour une entreprise de ne pas avoir la volonté de les réguler.



¹⁰²⁶ Ils désignent la fuite de 11 millions de documents confidentiels issus du cabinet d'avocats Mossack Fonseca.

214.000 sociétés « offshore » ainsi que les noms des actionnaires sont concernés par cette évasion fiscale massive.

¹⁰²⁷ Le constructeur automobile Volkswagen a été mis sur le banc des accusés aux États-Unis pour avoir truqué ses moteurs Diesel et leurs émissions polluantes. Cela a fait accepter, sur les marchés locaux, des véhicules qui n'étaient en réalité pas aux normes.

¹⁰²⁸ Il est nécessaire, bien sûr, de souligner aussi qu'il faut que les éléments informationnels concernés touchent à des éléments de réputations auxquels est sensible le client. D'autres exemples peuvent être trouvés dans cette illustration concernant la Société Générale. La réputation de fraudeur peut ne pas être considérée comme dramatique par un client quand elle peut l'être pour un autre. Il s'agit d'un jugement réellement individuel d'une réputation locale en ce qui concerne des pratiques financières. Ce jugement peut donc n'affecter en rien, chez certains clients, une autre réputation d'acteur engagé auprès des démunis, ceux des *Favelas* brésiliennes (www.societegenerale.com/).

À partir de cette « dissonance des dires », deux situations peuvent naître du travail des *Intermédiaires cool* et *innovants* dont les résultats dépendent du territoire étudié. Nous nommons « cercle vertueux du réel » le travail constitué d'actions des *Intermédiaires* qui atteint un affaiblissement des irrégularités des dires et ainsi vise l'harmonisation de la réputation dans les territoires réels. Bien sûr, la possibilité d'un « big crunch » réputationnel dans le réel n'est conditionnée qu'à la présence des *Intermédiaires cool* mais elle se fonde aussi sur les forces en présence. Dans la sphère virtuelle, en revanche, même si, lors du « désencastrement des entendres », certains messages arrivent pour certains clients à être rattachés à un réel, nous désignerons « cercle vicieux du virtuel » le processus qui maintient la cacophonie informationnelle sur le territoire virtuel. Dans celle-ci, les messages, aussi nombreux qu'invérifiables par les « faïres », se perdent bien souvent dans l'océan informel du Web 2.0 et ne sont pas réceptionnés par les clients. Il y a donc un impact des éléments réputationnels de la sphère virtuelle sur le travail de nos *Intermédiaires* et inversement pour une partie d'entre eux. L'emprise des *Intermédiaires cool* n'est donc que partielle sur le territoire virtuel et ne se fait que lorsque leur aura sera captée par des clients « consom'acteurs proactifs ». La stabilisation de la réputation est un pré-requis à son éventuelle orientation car, pour que les informations émises soient audibles pour les récepteurs, il faut d'abord faire en sorte que, comme pour le territoire virtuel, le territoire ait des messages et des réputations harmonisés afin qu'ils ne soient pas brouillés dans une cacophonie locale. Ensuite, l'orientation de la réputation suivant les intérêts stratégiques d'EDF et autour d'une communication avantageuse peut être opérée si les *Intermédiaires* en ont la volonté.¹⁰²⁹

Une nouvelle complexité, le « penser global »

La seule focale sur le local afin d'éclairer les interactions sociales d'EDF et de ses *Intermédiaires* sur les territoires ne suffit plus à expliquer les seuls impacts du travail des *Intermédiaires*. Les NTIC enchâssent de manière globale les éléments communicationnels de réputation dont sont porteurs nos *Intermédiaires*. Ainsi, les actions locales de nos *Intermédiaires* ont des incidences sur des territoires élargis sinon virtuels, tout comme, nous l'avons vu, les NTIC ont aussi un impact sur leur travail. Dans cette nouvelle complexité, les *Intermédiaires cool* et *innovants* ont modifié leur paradigme pour élargir leur échelle locale d'actions vers le global. « Penser global, agir local »¹⁰³⁰ pourrait ainsi définir la manière dont les *Intermédiaires* s'inscrivent avec leurs parties prenantes et leurs territoires. Ils vivent une

¹⁰²⁹ Nous reviendrons sur cette orientation « volontaire » de la réputation de la part de tous les *Intermédiaires* et des *procéduraux* jeunes et plus virtuels (quand les *cool* font une orientation « involontaire ») à la fin de ce sous-chapitre.

¹⁰³⁰ Jacques Ellul, *Penser globalement, agir localement*, Librairie Pyrénées et Gascogne, 2013.

époque où se pose la question du désenchantement du monde de la réputation¹⁰³¹ et de la fin de son monothéisme réputationnel. Quand l'« enchâssement global » met en musique tout un ensemble d'acteurs qui ne se connaissent pas et ne se sont jamais vus, cela peut rapidement tourner à la cacophonie et à la distension de la réputation. Quand il y a une recherche de repères d'authenticité comme de légitimité pour les clients et les parties prenantes locales, les *Intermédiaires* mettent en place des actions réelles pour pouvoir fonder leurs jugements.

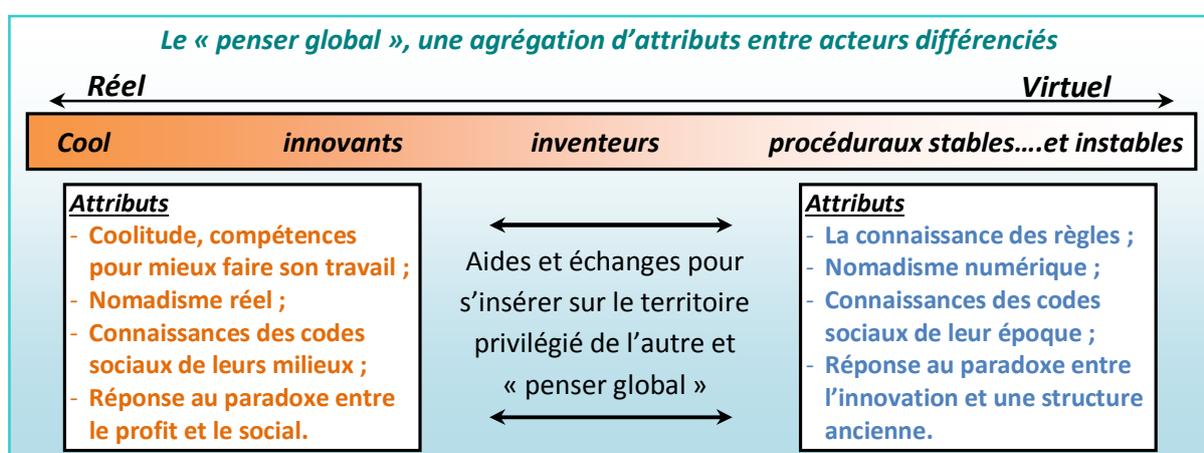
Si le sens de l'action et l'« agir local » ne sont pas ce que les *Intermédiaires cool* et *innovants* ont le plus de mal à maîtriser, en témoignent nos chapitres 5 et 6, le « Penser global » n'est pas toujours des plus aisés pour ces *Intermédiaires*. Cette aptitude dépend, en fait, essentiellement de leur capacité à se projeter dans le virtuel. Le « global », autrement dit un monde où les territoires réels et virtuels se fondent, peut être une entité déstabilisante qui peut même, de prime abord, sembler insaisissable pour les *Intermédiaires cool* et *innovants*. Il y a beaucoup d'informations qui s'y mélangent et s'y confondent, même pour le seul thème de la précarité énergétique qui est pourtant l'une de leurs spécialités professionnelles. Les communications de ce monde global gagnent en quantité et en nombre d'acteurs quand, dans un même temps, elles perdent en qualité, substance et intensité relationnelle. Dans cet afflux informationnel permanent, les clients particuliers ont un besoin d'informations de qualité auxquelles se raccrocher ; c'est ici la diversité des *Intermédiaires* qui composent notre objet d'étude qui peut permettre de mieux amener le collectif organisationnel au « penser global ». Le Web 2.0 et les sphères virtuelles ne sont pas les terrains de prédilection des *Intermédiaires cool* et *innovants* qui préfèrent les sphères réelles et leurs territoires, local voire élargi, pour faire preuve de « coolitude » envers les clients. Or, ces *Intermédiaires* doivent à présent donner davantage de substance aux informations et harmoniser les réputations d'EDF sur les deux registres : réel et virtuel. Il s'avère donc nécessaire que, pour mieux s'inscrire dans la « pensée globale » et sa complexité, l'ensemble des catégories des *Intermédiaires* ait à mettre en œuvre une « alliance d'attributs ». Les *Intermédiaires procéduraux*, notamment les « instables »,¹⁰³² ont, quant à eux, un accès privilégié aux nouvelles technologies et autres outils du nomadisme virtuel et numérique qui peuvent aider les *Intermédiaires cool* à s'insérer sur le territoire virtuel. Nous avons observé une entraide entre ces deux populations. Le *procédural* « instable » transmet aux *Intermédiaires cool* les codes sociaux de la communication Web 2.0 tout autant qu'il les aide à se familiariser avec les outils eux-mêmes. En échange, l'*Intermédiaire cool* distille un peu de son aura, qui profite au *procédural*, dans les actions du quotidien auprès des clients. Il

¹⁰³¹ Nous avons présenté cet élément dans notre chapitre 2.2.

¹⁰³² Au début de ce chapitre, nous avons décrit deux populations d'*Intermédiaires procéduraux*. Les « instables » sont les *Intermédiaires procéduraux* jeunes et ayant depuis le début une forte assise sur les outils et autres applications numériques. Nous les avons mis en contraste avec les « stables » plus âgés dans leur poste.

communiqué à ce dernier quelques « combines » pour qu'il puisse encore mieux faire son travail. Libre à lui de les mettre en application.

Ce phénomène de mutualisation des attributs avait déjà eu lieu entre les *Intermédiaires inventeurs* et les *cool* afin que ces derniers puissent étendre leur champ d'actions à d'autres territoires réels élargis par le collectif étendu. Pour les premiers, cet « échange de bons procédés » leur permettait de profiter de l'attitude *cool* afin de mieux faire leur travail. L'avenir des *innovateurs* et des *inventeurs* était alors, au final, de devenir « cool » à leur tour. Le schéma ci-après résume quelques attributs qui permettent aux cinq idéal-types d'*Intermédiaires* identifiés d'échanger des attributs pour mieux gérer la nouvelle complexité du « penser global ».



Il apparaît au regard du terrain et de nos observations qu'un autre attribut soit à mettre au crédit des *Intermédiaires procéduraux*, il est la réponse à un autre paradoxe dans lequel se situe EDF : le fait d'être à la fois une entreprise avec une structure massive, divisionnalisée et possédant une longue histoire contre le fait de pouvoir être aussi innovante. EDF peut-elle être une entreprise dans un même temps bureaucratique et novatrice ? Les acteurs *procéduraux* « instables », avec leur relative jeunesse, ont une utilisation facile et dynamique des réseaux sociaux, aux dépens parfois de la réelle résolution des problèmes des clients en difficulté, et cela amènent nombre de consommateurs à les considérer comme des acteurs qui vont insérer des nouvelles pratiques, et donc de l'innovation, à une structure souvent perçue comme vieillissante, sans que cela soit toutefois prouvé dans les actions. L'innovation prend, chez les clients particuliers, les traits d'une jeunesse qui n'aurait pas encore subi les affres et les scléroses d'une entreprise ancrée dans son glorieux passé. La diversité communicationnelle qui est présente entre des mondes réels et virtuels engendre un trop d'informations susceptible de tuer l'information importante que les *Intermédiaires* pourraient en retirer, alors que l'entraide et l'échange d'attributs entre *Intermédiaires* permet de créer entre eux une véritable symbiose. L'association intime et durable, que nous pouvons qualifier de « symbiose mutualiste » entre

des *Intermédiaires* que nous avons pourtant pris le temps de différencier, permet à chacun d'entre eux de retirer des intérêts personnels de cette association hétéroclite. Au final, ce « penser global » contribue à ce que l'*Intermédiaire cool* accède à des sphères virtuelles qui lui étaient auparavant étrangères. Cela est d'autant plus aisé pour lui que le *cool* essaie sans cesse d'apprendre. Cet individu va vers l'autre qu'il ne connaît pas car de cette nouveauté naîtront ses nombreuses expériences et apprentissages de terrain. Notons enfin que l'existence de la « symbiose mutualiste » dépend d'un savant équilibre et de l'existence de chacun de nos cinq *Intermédiaires* : *procédural* « instable », *procédural* « stable », *inventeur*, *innovateur* et *cool*.

Le « penser global » qui repose sur une symbiose consistant à mutualiser des attributs entre *Intermédiaires* permet d'étendre un peu plus le domaine d'action des *Intermédiaires cool*. Ils touchent, de ce fait, à d'autres mondes numériques que l'on pensait, au préalable, inatteignables pour eux. En cela, le « collectif étendu », ici augmenté par la « symbiose mutualiste », que nous avons précédemment présenté, s'étend un peu plus dans des territoires où l'on pensait que la cacophonie régnait. Le « désencastrement des entendres » n'est donc pas la seule possibilité pour les *Intermédiaires cool* et *innovants* de toucher, par la puissance du « cool », les éléments présents dans la cacophonie du virtuel que l'on pensait incontrôlable.

La réputation 360° et le trièdre cohérent d'acteurs Intermédiaires

Le « penser global » est le résultat d'une mutualisation d'attributs. Il permet aux *Intermédiaires cool* et *innovants* d'atteindre des sphères virtuelles où peut régner une certaine cacophonie d'informations et de jugements. Malgré la tessiture très volatile du virtuel, l'atteinte de ces sphères par les *Intermédiaires cool* reste un enjeu majeur contre la distension de la réputation locale d'EDF dont les clients seront les acteurs et les observateurs. Les articles récents, particulièrement en sciences de gestion, parlent d'une réputation qui est à présent à maîtriser à 360°. ¹⁰³³ En effet, la réputation de la société EDF sur le registre de la précarité énergétique peut être touchée localement par des informations et des jugements qui peuvent venir de toute part et de n'importe quel acteur. Les clients et les consom'acteurs, proactifs ou passifs, ne sont pas les seuls à s'exprimer de vive voix ou sur les réseaux sociaux. Les concurrents, les ONG et autres médias sont aussi actifs sur les questions de la précarité énergétique et ils communiquent intensément sur les actions supposées d'EDF. Les propos qui circulent dans le virtuel, même s'ils ne sont pas toujours pleinement observés par les raconteurs d'histoire, sont pourtant créateurs et passeurs de réputations. La réputation à 360° nécessite donc une communication elle aussi à 360° tout autour des milieux réels et virtuels qui font et

¹⁰³³ Lida Citroën, *Reputation 360: Creating power through personal branding*, Palisades Publishing, 2011.

défont la réputation sociale d'EDF.¹⁰³⁴ C'est pourquoi le mode de gestion de la réputation d'EDF par les *Intermédiaires*, en lien avec la précarité énergétique et aux yeux des clients, se doit d'être global et cohérent pour être efficace. S'il y a déjà une cohérence grâce à la « coolitude » autour de la figure « cool », elle s'avère insuffisante lorsque l'on dépasse le cadre du territoire localisé et élargi. La cacophonie du net, parfois orchestrée par des faiseurs de réputation, doit faire face à un groupe social réel doté d'une cohérence, ou tout du moins, d'un équilibre pour communiquer efficacement à 360°. Une « molécule cohérente » est plus pertinente que des « atomes esseulés » en matière de réputation quand, en face, il y a des communications disparates concentrées sur des réseaux sociaux inégaux en qualité. Que les communications dans le virtuel soient néfastes ou positives pour la réputation d'EDF, nous verrons que cette « molécule cohérente », le « trièdre d'*Intermédiaires* », est notablement efficace pour réguler au global la réputation par des actions différentes mais accolées collectivement.

Plus qu'une combinaison d'attributs pour « penser global », les rôles des *Intermédiaires* sur les territoires sont établis et clairs aux yeux des clients particuliers. En réponse aux éléments sur les territoires virtuels, il y a une cohérence tacite de la « symbiose mutualiste » dans laquelle chacune des deux polarités principales chez les *Intermédiaires*, les *procéduraux* et les *cool*, peuvent répondre présents. Quand, dans un territoire, les clients particuliers, travailleurs sociaux, ONG, médias, concurrents, leaders d'opinion, entendent et reçoivent des discours peu flatteurs, dans la cacophonie virtuelle, sur le compte de la politique sociale d'EDF et qu'ils rencontrent réellement des *Intermédiaires cool*, leur avis tend à se modifier. Grâce à leur « coolitude » inattendue qui réharmonise les éléments informationnels de la toile, ce qu'ils transmettent comme messages est notablement positif. En revanche, si les messages de la cacophonie révélant une posture trop procédurale et pas assez empathique d'EDF sont parvenus à ces acteurs, et que ces « dire » se vérifient dans les actes lors de la rencontre de l'*Intermédiaire procédural*, les jugements que les clients et les parties prenantes du territoire éventeront seront plus négatifs. Au final, le formalisme des actions du *procédural* sera en correspondance avec les « dire » du Web 2.0 et cela pourrait distendre la réputation d'EDF et de sa politique sociale sur la globalité des sphères. Cependant, dans le cas d'une « symbiose mutualiste », le rôle des *Intermédiaires procéduraux* ne s'arrête pas là, ils réorientent vers les *Intermédiaires cool* les acteurs qui sont porteurs d'informations qui vont à l'encontre de la réputation d'EDF. En fait, dans cette « symbiose », les acteurs s'arrangent entre eux et ils cherchent l'harmonie et la cohérence de leur « trièdre ».

¹⁰³⁴ La communication 360° vise une communication utilisant une multitude de points de contact avec le consommateur. Issue du marketing, cette notion se développe à présent de par la variété des supports numériques (Internet, mobiles...).

Cette association d'*Intermédiaires* pourtant différenciés cherche à mettre en phase ses actions réelles avec les discours présents sur la toile. Dans cette équipe, chacun a son rôle. L'un est le persécuteur en la figure du *procédural*, le client est la victime et le « cool » joue le sauveur, comme le triangle dramatique de Karpman.¹⁰³⁵ Dans la communication à 360°, l'intelligence cognitive de la « symbiose mutuelle » des deux *Intermédiaires* réside, dans un premier temps, dans la capacité du *procédural* à rentrer en correspondance avec ce que les clients peuvent attendre d'une administration bureaucratique, ses règles et sa droiture, mais aussi à être en correspondance avec ce qui a été entendu dans les sphères virtuelles. Ensuite, l'intelligence de la « symbiose mutuelle » tient à ce que l'*Intermédiaire procédural* bascule et réoriente les clients vers l'*Intermédiaire* porteur du « cool ». Même si elle peut sembler commode pour l'*Intermédiaire procédural* notablement « instable », parce qu'il n'a pas de réponse appropriée, cette réorientation est efficace pour réharmoniser les discours ambiants de la cacophonie virtuelle. De l'existence d'une « symbiose mutualiste » sur un territoire dépend la réharmonisation de tout un ensemble de « dire » sur le Web 2.0. Ainsi, le succès de cette symbiose tient au fait que c'est parce que le *procédural* est « procédural » que le *cool* peut être « cool ». C'est en effet quand l'un existe que l'autre peut subsister en contraste de l'autre auprès des clients. Le principe de la prise de conscience identitaire, le contraste d'identité entre le *cool* et le *procédural* tendent ici à démontrer qu'aux yeux des détracteurs de la politique sociale d'EDF, il existe bien deux identités chez EDF, mais qu'au final, l'identité porteuse d'une solution acceptable est celle qui domine. Les bruits sur la toile et le Web 2.0 deviennent cohérents dans cette situation, il y a une harmonisation des « dire » et des « faire ». Si le premier met en avant les règles qui sont nécessaires à l'existence de son entreprise, les *cool* mettent en exergue le fait qu'il y a des règles mais qu'elles peuvent être appliquées avec intelligence. Au final, c'est parce que le trièdre « procédural-inventeur-cool »¹⁰³⁶ existe que la communication 360° est garantie. Il assure l'existence, dans des proportions raisonnables, des trois idéal-types ; ces derniers sont en cohérence dans les actions et les postures attendues ou inattendues. En effet, ce trièdre, où chacun a son rôle social,¹⁰³⁷ s'adapte à la demande aux discours qu'il reçoit de la part des parties prenantes. L'adaptabilité du trièdre d'acteurs rend cohérente, stabilise, voire réoriente au final la réputation dans le sens souhaité. Un client particulier en situation de perte de repères à cause de la cacophonie des réseaux trouvera ainsi une « cohérence des rôles » et un équilibre dans les actions des *Intermédiaires*, *cool* ou *procéduraux*, permettant de couvrir l'ensemble des messages des réseaux sociaux, flatteurs ou non. Plutôt que de s'opposer frontalement aux « dire » négatifs, « ils ne sont pas sympas et ils

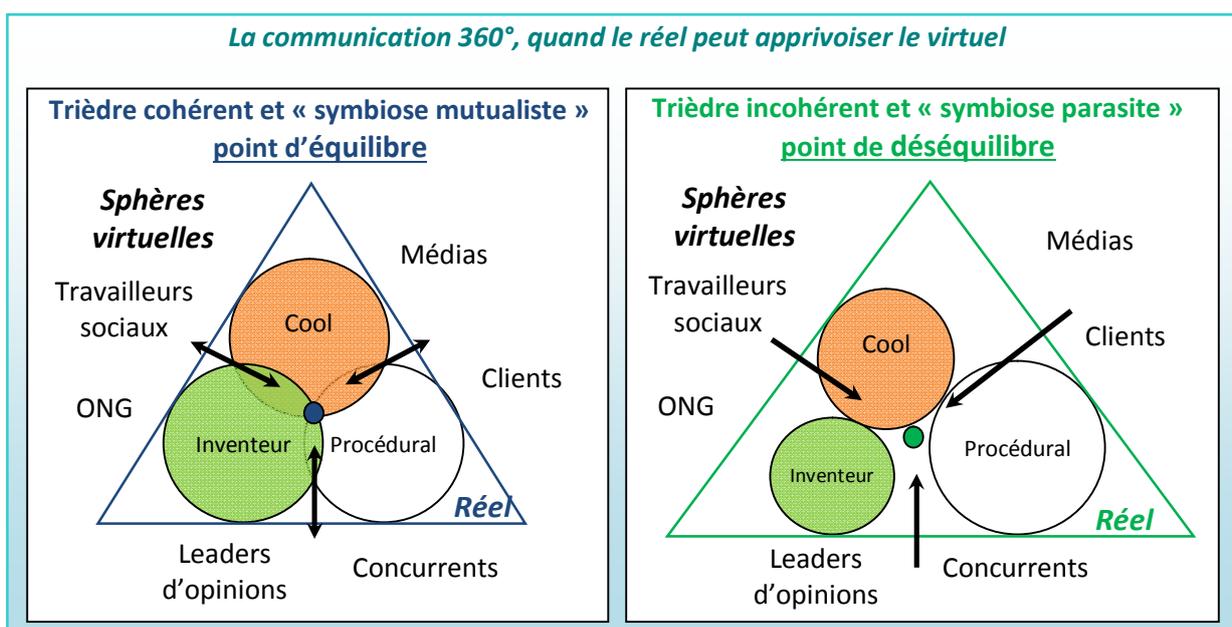
¹⁰³⁵ Stephen Karpman, "Fairy tales and script drama analysis". Transactional Analysis Bulletin 26 (7), 1968, pp. 39-43.

¹⁰³⁶ Nous choisissons dans notre exposé de regrouper les catégories "inventeur" et "innovateur" dans une même entité.

¹⁰³⁷ Cette perspective fonctionnaliste renforce ici notre approche actionnaliste.

sont méchants » des réseaux sociaux, le trièdre est capable de les rendre cohérents, « ils sont au final justes et arrangeants », pour mieux maîtriser ces « direx » par la compréhension des clients de leurs propres justifications.

La réputation des réseaux sociaux peut être ainsi réharmonisée, indirectement et de manière curative, par l'équilibre qui peut exister au sein du groupe social des *Intermédiaires*, les uns acceptant de jouer le mauvais rôle au profit des autres pour mieux répondre à la multitude des discours présents dans la cacophonie virtuelle. Il y a un « point d'équilibre » du trièdre qui répond ainsi aux contradictions des « direx » virtuels et plus seulement à celles dont le « cool » s'était fait une spécialité dans le réel, à savoir la réponse dans l'action à la contradiction entre la profitabilité et la solidarité. L'harmonisation de la réputation ici est en bonne voie. À l'inverse, quand l'*Intermédiaire procédural* ne rebascule pas les clients vers l'*Intermédiaire cool*, les acteurs porteurs d'informations alimentent la cacophonie sur la politique de solidarité. Le trièdre « procédural-inventeur-cool » devient incohérent aux yeux des acteurs externes et il ne fait qu'accentuer les contradictions qui sont nées sur le Web 2.0. Dans cette symbiose que l'on qualifie de « parasitaire », seul le *procédural* tire un avantage de la situation, il a un certain confort à ne faire que selon les règles. Le *cool*, en revanche, en subit les coûts en termes de réputation et de résultats sur des dimensions tant sociales qu'économiques pour lui et son entreprise. Quand la « symbiose parasitaire » existe dans un groupe social d'*Intermédiaires*, les proportions de chacun des trois idéal-types sont trop inégales. Dans ce cas de figure, il n'y a nulle possibilité de procéder à une communication à 360°. Les « direx » des réseaux sociaux sont rendus crédibles par les actions et l'absence de contraste identitaire entre les deux polarités d'*Intermédiaires*, le *cool* et le *procédural*. Il y a un point de déséquilibre.



Chacun des acteurs existe pour un rôle précis ;¹⁰³⁸ dans son rôle, chacun met en pratique ses actions spécifiques, dans la « symbiose mutualiste » garantissant le succès de la communication 360°. L'équilibre est à la fois fragile et difficile à obtenir pour que le réel parvienne à approvisionner le virtuel. Il ne pourra se faire que par les actions combinées de l'ensemble des *Intermédiaires*. On s'aperçoit, encore ici, que les capacités d'influence naturelle des *Intermédiaires cool* sont une nouvelle fois mises à contribution mais qu'elles se trouvent renforcées au-delà de leur territoire lors de leur mise en contraste volontaire par les individus *procéduraux*. L'extension du domaine de la réputation à 360° finit par entrer en résonance avec le réel, malgré la relative désintermédiation. La proximité fictive et virtuelle ne peut jamais totalement être désencastrée des pratiques et des actions de nos *Intermédiaires*. Dès lors, une harmonisation reste possible malgré la complexité du Web 2.0.

Cinq cas, des territoires : une extension des frontières pour un nouveau tissage

Nous avons précédemment traité la « symbiose mutualiste » qui s'exerce sur le territoire. Elle met en valeur et en évidence l'attribut « cool » aux yeux de clients qui ont aussi regardé au-delà de leurs frontières. Les *cool*, s'inscrivant potentiellement dans le « penser global » et traitant d'une partie de la cacophonie des « entendres » du fait de son désencastrement, ne comptent en fait pas uniquement sur leur aura et leurs compétences extraordinaires pour dépasser leur frontière territoriale. Les interactions formelles et informelles entre les cinq cas que nous avons identifiés dans le cadre de notre recherche empirique accroissent la puissance possible de l'harmonisation, ou de la distension. L'articulation des cinq cas touche les frontières du virtuel en des points plus nombreux que ceux de chaque trièdre pris individuellement. Mutualisant les efforts de chaque trièdre, cette articulation étend aussi son aura sur les territoires physiques parfois bien éloignés de la Haute-Vienne. Si l'ouverture des marchés a multiplié le nombre d'acteurs *Intermédiaires* saillants entre EDF et ses clients,¹⁰³⁹ les lieux où les *Intermédiaires* peuvent « nettoyer » les « traces » qui ont pu entacher la réputation sociale de l'entreprise historique sont à présent nombreux, voire tentaculaires. Les cinq cas d'*Intermédiaires* ont bien des frontières réelles mais l'articulation entre eux leur permet de s'extirper de celles-ci. L'hybridité de l'*Intermédiaire* tient autant à son identité, plutôt « procédurale » ou plutôt « cool », qu'à la multitude de ses visages, cinq, faits d'autant de postures territoriales différentes. L'articulation des cinq cas donne, au global, un acteur de son temps ancré dans le réel comme dans le virtuel. Nous présentons un schéma alliant les

¹⁰³⁸ Le terme de « rôle » s'utilise habituellement dans une approche fonctionnaliste mais nous ne nous intéressons ici qu'aux actions des individus.

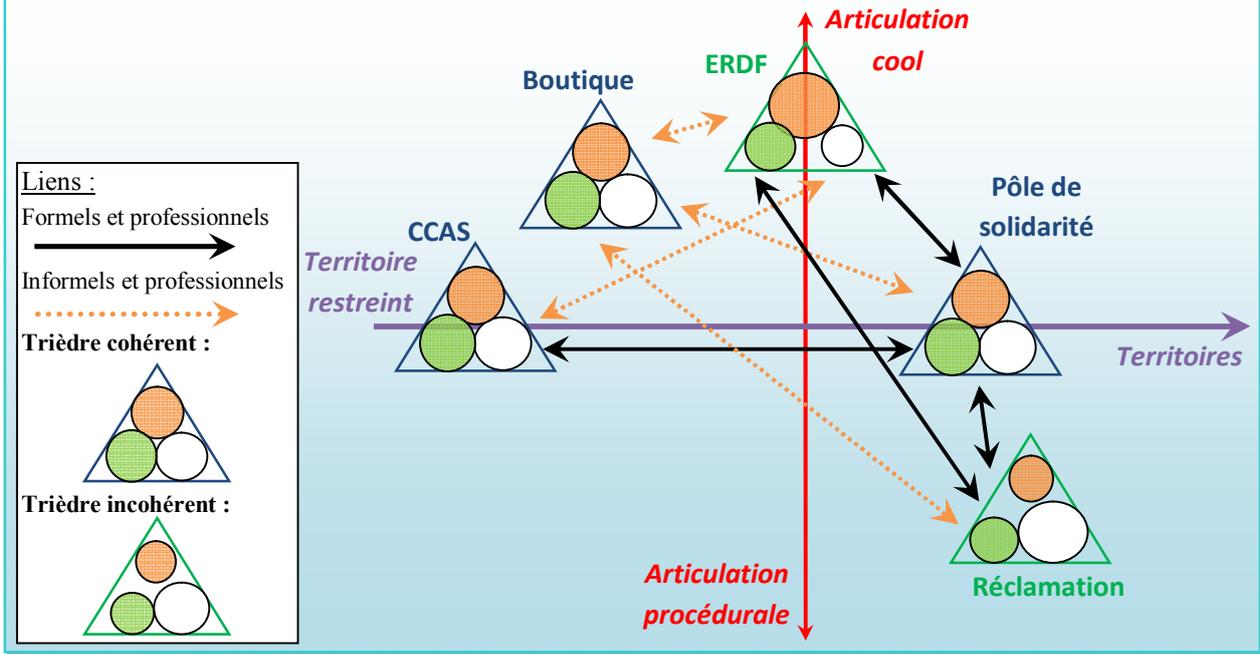
¹⁰³⁹ « L'ouverture des marchés, ça a compliqué les choses : EDF, RTE, ERDF... les réglementations ont entraîné des normes et de nouveaux processus, ça s'est complexifié. » : propos d'un conseiller solidarité chez EDF.

relations entre les cinq cas et ayant pour assise celui de notre chapitre 4.6.¹⁰⁴⁰ On y trouve la représentation de chacun des trièdres cohérents ou incohérents, la capacité de chacun à être plutôt *cool* ou plutôt *procédural* et leur insertion sur un territoire, plutôt restreint ou, au contraire, très élargi. Ce tissage est celui qui est considéré comme nécessaire entre les acteurs *Intermédiaires* pour faire face à la nouvelle complexité du virtuel.

Le schéma suivant montre le tissage local que nous avons observé sur le territoire de la Haute-Vienne. Dans la représentation que nous venons de dresser du tissage des cinq articulations d'*Intermédiaires*, l'extension des frontières, et surtout la couverture d'un ensemble de territoires à travers les relations qui sont entretenues entre les cinq articulations, permettent d'harmoniser la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients. Symbioses mutualistes ou parasites, ces articulations plutôt « cool », ou plutôt « procédurales », sont les résultats locaux différents de l'agrégation des compétences extraordinaires, marges de manœuvre pour mener au mieux l'action, chez une catégorie d'*Intermédiaires*. Quand l'articulation est plutôt « cool » (partie haute de l'ordonné), l'*Intermédiaire* sera placé à son avantage pour harmoniser la réputation d'EDF dans les territoires réels. Pour toucher davantage les mondes virtuels, il est plus important que l'articulation entre *Intermédiaires* ait un trièdre cohérent. Une articulation plutôt procédurale est passablement inefficace pour la réputation si elle n'est pas en lien avec d'autres articulations. Au final, le tissage est une composition hétéroclite d'individus qui ont des comportements dans l'action parfois très différents. Il permet pourtant d'espérer l'harmonisation et l'orientation de la réputation. Cet amalgame d'*Intermédiaires* donne finalement lieu à une somme d'attributs très complémentaires, à une cohésion d'*Intermédiaires* avec des ressources différentes mais toutes utiles : par exemple, le pôle réclamation semble plus composé d'*Intermédiaires procéduraux*, sans la puissance du « cool », que d'*innovateurs*. Cela donne néanmoins du contraste identitaire aux *Intermédiaires* plus « cool » comme ceux présents en boutique et chez les agents ERDF. De la même façon, même si les agents EDF du pôle de solidarité et du pôle réclamation ne prennent pas assez de marges de manœuvre vis à vis des procédures pour les clients précaires, ils apportent une dimension territoriale supérieure aux acteurs de la boutique EDF ou aux assistantes sociales. Enfin, quand les boutiques, CCAS et pôle de solidarité, grâce à la cohérence de leur trièdre, semblent en mesure d'exercer une communication à 360°, les articulations d'*Intermédiaires* ERDF, trop « cool », et ceux de la réclamation, trop « procéduraux », ont une incohérence de trièdre. Ils ne sont pas en mesure d'exercer une harmonisation sur les sphères virtuelles.

¹⁰⁴⁰ Il est nommé : « Acteurs sociaux *Intermédiaires* et leurs liens professionnels sur le territoire de la Haute-Vienne ».

Le tissage des 5 Intermédiaires, une extension des frontières d'harmonisation de la réputation



...et dans une cacophonie toute relative qui peut laisser la part belle à un discours dominant

La multiplication et la disharmonie des « dire » dans l'ère du Web 2.0, que nous avons analysées dans ce chapitre, est un sujet encore largement débattu par de nombreux chercheurs en sciences sociales et notamment dans le champ de la communication et de la gestion. Nous avons déjà expliqué qu'une perte de qualité pouvait se produire lors de la multiplication des informations, il s'ensuit alors une recherche d'authenticité de la part du consommateur d'informations. Trop d'informations, d'un point de vue quantitatif, annihilent l'aspect qualitatif de la communication ; dès lors, les clients ont besoin d'un retour au réel pour trouver de vraies solutions à leur situation et juger l'entreprise. La réputation d'EDF, elle aussi, est diluée dans l'écho informationnel ambiant. Ce que le virtuel fait gagner aux informations en élargissement et en puissance, elles le perdent en substance et en intensité. La substance et la qualité recherchées par les parties prenantes locales sont restituées par l'*Intermédiaire cool*, heureusement pour le client précaire et EDF. C'est ce qui nous amène à aborder la relativité des informations de la toile. En effet, un amas de données brutes sur la sphère virtuelle ne peut décemment être présenté comme de qualité égale à des données bien exposées, en face à face et produites grâce à l'apport didactisé des *Intermédiaires cool*. Ces derniers prennent le temps et se soucient de la réaction d'autrui alors que la cacophonie du Web 2.0 produit, elle, en permanence, rapidement et en présence de personne, des informations sans destinataire ni orientation stratégique unifiée. La cacophonie de la toile montre des limites qualitatives, ce qui relativise fortement sa puissance.

Ce manque de qualité de la communication et des informations numériques, en raison de leur accroissement, n'est pas le seul élément souligné par les chercheurs. Dans un entretien pour l'Institut interdisciplinaire d'anthropologie du contemporain, Edgar Morin souligne notamment la diminution du lien social et de la singularité sous l'effet de la communication moderne :

*« Nous voyons bien que les grands principes unificateurs modernes (la technique, l'économie mondialisée, la communication...) fabriquent de l'uniformité plus que de l'unité. L'universalisation de la civilisation occidentale suscite des adhésions matérielles (techniques, économiques...) en même temps que des rejets profonds dans plusieurs pays du monde, qui, pour sauvegarder leur identité et ayant perdu l'espoir d'un avenir nouveau, se referment en des régressions religieuses ou culturelles. Or, si nous voulons échapper à l'alternative funeste entre unité et diversité, il nous faut penser que l'unité humaine comporte de la diversité et que la diversité humaine comporte de l'unité. »*¹⁰⁴¹

Dans la cacophonie du Web 2.0, la communication, au sens premier du terme, existe de moins en moins. Le verbe « communiquer » ne signifie-t-il pas « être en relation avec », « rendre commun », « transmettre » ?¹⁰⁴² Dans cette cacophonie, le processus inhérent à la communication devrait être, comme dans une interaction en face à face : « Je possède une idée, je la partage, elle devient commune » ; mais il se résume souvent à : « J'ai une idée, je la porte ». L'unité de consciences, qui peut se faire entre les hommes à travers le partage d'opinions dans une communauté occupant un espace commun, a tendance à se déliter. Néanmoins, la cacophonie du Web 2.0 n'est, en fait, pas si présente car ce sont souvent les acteurs qui produisent le discours dominant qui assoit leur monopole. Le commun devient davantage quelque chose de « poussé » par un dominant dans la communication que le fruit d'un travail d'échanges et d'interactions. Le but n'est plus tellement la mise en commun dans un processus collectif sur la toile, puisque le partage continue de se pratiquer dans la communication réelle. Celui qui possède l'information et les codes du discours sur le virtuel porte, dans une arène commune, le discours dominant. La cacophonie de la toile ne serait, en fait, et au final, qu'une fabrication massive de l'« uniformité », comme le soulignait Edgar Morin. La « nétiquette »,¹⁰⁴³ tout comme l'argot d'internet, ne sont que quelques illustrations de la normalisation et de l'uniformisation des pratiques, même quand les interlocuteurs restent anonymes et n'ont pas, *a priori*, à se conformer à une norme. Dans cette production d'uniformité, l'*Intermédiaire cool*, doté d'un « penser global », a de bonnes capacités intrinsèques pour, au final, élaborer le discours dominant qui s'élèvera au-dessus des autres dans la cacophonie globale. Nous ne pouvons pas vérifier cela, cependant nos résultats empiriques sur les territoires peuvent nous amener à en émettre l'hypothèse. En effet, nos travaux nous ont montré que la puissance du « cool » pouvait aboutir à un mimétisme

¹⁰⁴¹ Entretien d'Edgar Morin sur la modernité en mars 2006, www.iiac.cnrs.fr

¹⁰⁴² Dictionnaire *Le Littré*, <http://litre.reverso.net/>

¹⁰⁴³ La « nétiquette » se base sur des règles classiques de savoir-vivre et cherche à assurer la qualité de la communication entre les différents acteurs du virtuel. Source : Nicolas Guéguen et Laurence Tobin, *Communication, société et internet : actes du colloque Gresico de Vannes, Université de Bretagne-Sud, 10-11 septembre 1998*, Éditions L'Harmattan, 1998.

comportemental. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le mimétisme, qui souligne la volonté des foules de « copier » le « cool », joue un rôle central lorsque les individus sont en phase d'apprentissage face à l'inconnu technique¹⁰⁴⁴ ou lorsqu'ils sont à la recherche d'une identité,¹⁰⁴⁵ comme c'est le cas dans ces mondes nouveaux du virtuel. L'imitation du « cool » passera donc hypothétiquement aussi par les mondes virtuels.

La diffusion de ces pratiques et autres attitudes s'y rapportant sont peut-être même déjà en cours, notamment par le biais de la série « ElectRIC », la « saga d'Éric Judor ». ¹⁰⁴⁶ La série s'inscrit dans un dispositif global qui mêle aux spots de télévision, de cinéma et d'internet, des spots radios, des contenus additionnels sur un mini-site dédié. Lancée en 2014 et comportant déjà 3 saisons, elle met en scène un individu, consommateur d'énergie, qui a souvent besoin des conseils avisés de son conseiller EDF. Ce dernier étant « cool », il répond sur son temps personnel et libre (saison 2, épisode 6 « Perso, c'est lui »), appelle pour donner des conseils avisés afin de diminuer la facture EDF d'Éric (saison 1, épisode 3 « Allume tout »), ou encore, se déplace chez Éric spécialement pour lui donner des contacts avec des partenaires travaux d'EDF (saison 2, épisode « De la part de qui sait »).

« La saga ElectRIC raconte, épisode après épisode, les aventures d'Éric Judor, client EDF, et son comparse Flex confrontés aux diverses galères de la vie quotidienne (du simple règlement de facture au déménagement) avec le conseiller EDF, attentif et capable de s'adapter aux demandes les plus improbables. » ¹⁰⁴⁷



Écrite, interprétée et réalisée par Éric Judor sous la direction créative du responsable de la création de l'agence Havas, cette saga a reçu un Lion d'argent au Festival International de la créativité 2015 et elle semble répondre aux attentes commerciales d'EDF.

¹⁰⁴⁴ Pierre-Marie Baudonni, *Le Mimétisme et l'imitation*, Flammarion, 1997.

¹⁰⁴⁵ *Ibid.*

¹⁰⁴⁶ Cette saga en ligne présente de nombreux épisodes de la vie d'un client "cool" ayant une relation de client mais aussi amicale avec l'entreprise EDF. Site : <http://electric.edf.com/monsieur-judor>

¹⁰⁴⁷ <http://presse.havasparis.com/la-saga-electric-dedf-remporte-un-lion-au-festival-international-de-la-creativite-2015/>

« La saga n'en finit pas de plaire aux Français. La 8ème campagne préférée des Français (source Ipsos Public Awards 2015) est plébiscitée par 88 % d'entre eux et attendue par 75 % des Français qui veulent connaître la suite. Sur le Web, la saga dépasse les 34 millions de vues aujourd'hui. Coté business, la série booste les performances commerciales de l'électricien qui affiche une progression de 126 % de ses objectifs commerciaux en 2014 et une hausse de 50 % des souscriptions en ligne. »¹⁰⁴⁸

5. De l'harmonisation à l'orientation de la réputation, du « cool » au « prestige » à distance, les Intermédiaires sont les maîtres de l'action dans leur contexte

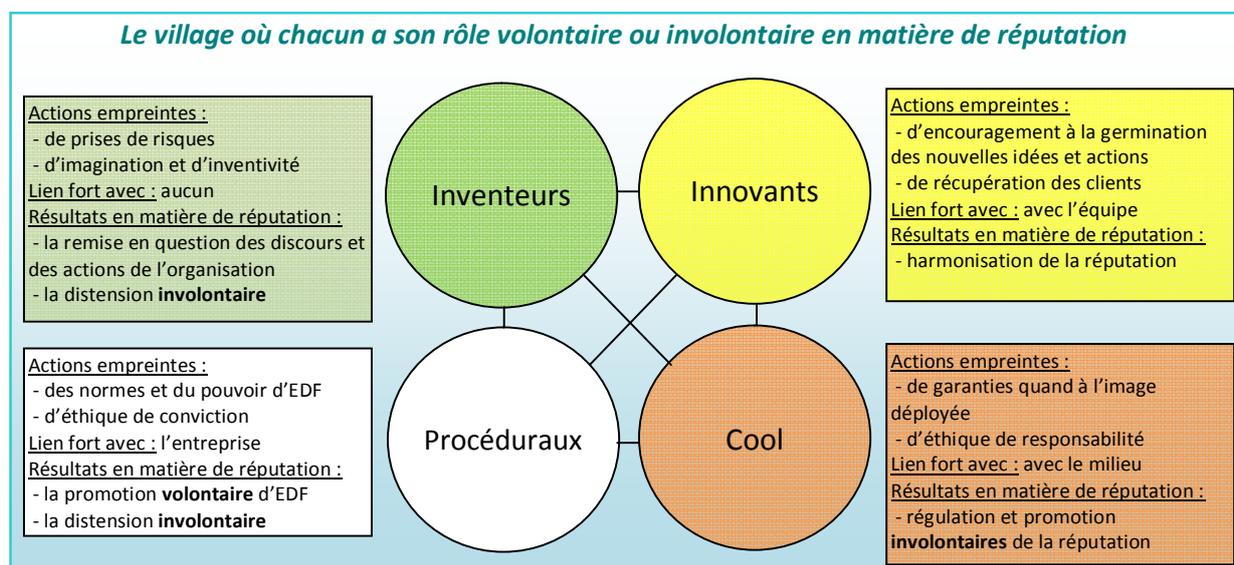
Le « cool », nous l'avons vu, est une notion qui est omniprésente dans les actions quotidiennes de nombreux *Intermédiaires*, ceux qui réussissent à préserver la réputation d'EDF en tant qu'acteur social auprès des clients. Il fédère autour de la réputation tout un ensemble d'acteurs, les *Intermédiaires* bien sûr, mais aussi d'autres qui interviennent sur des sphères plus élargies. Il est constamment présent aux yeux de l'observateur du social comme à ceux des clients qui se trouvent dans une situation délicate avec leur fournisseur d'énergie. Cette attitude détachée mais ô combien professionnelle et engagée pour les clients permet de mieux « vendre » la société EDF, elle harmonise à leurs yeux sa réputation sociale grâce aux actions d'une partie des *Intermédiaires*. Au final, la politique de solidarité est, quant à elle, crédibilisée, notamment par la réponse au paradoxe entre profitabilité et solidarité qui est apportée au quotidien par les *Intermédiaires*. Si l'orientation de la réputation peut être réalisée à la fois par l'acteur *cool* et le *procédural*, sa régulation tient en fait à un travail réel et non-reconnu formellement par l'organisation mais reconnu en termes de prestige. Cela permet à ces acteurs d'accroître leur capacité à mieux faire leur travail par-delà les frontières organisationnelles.

La question de l'orientation de la réputation

Nous avons vu que, si la réputation peut être régulée par l'*Intermédiaire cool*, elle peut aussi être orientée par ses actions, dans un sens qui conviendrait au final à EDF et sans que l'entreprise n'ait une quelconque emprise, par un effet pervers émergeant mais bien souvent bénéfique pour l'entreprise. Il repose sur un jugement positif qui se fonde sur les instants passés de l'interaction. Les actions de l'*Intermédiaire procédural* ne sont toutefois pas à négliger en matière d'orientation. En fait, quand le *cool* oriente involontairement la réputation en se montrant bon professionnel, le *procédural*, lui, garde à cœur de bien faire son travail et il cherche d'abord à poursuivre les objectifs d'EDF qui doivent, au final, répondre aux besoins des clients. Dès lors, l'orientation de la réputation est, pour cet acteur, davantage un acte contraint mais accepté qui se construit par les objectifs que lui donnent son entreprise

¹⁰⁴⁸ <http://presse.havasparis.com/la-saga-electric-dedf-remporte-un-lion-au-festival-international-de-la-creativite-2015/>

(réclamation, boutique, pôle de solidarité) ou l'entreprise pour laquelle il travaille plus indirectement (travailleurs sociaux, ERDF). Aussi, en matière de réputation, les *Intermédiaires*, différents en termes d'attributs mais tous acteurs d'une même communauté, se divisent le travail entre eux comme dans un village. Constitué de plusieurs familles, ici ce sont les cinq cas d'*Intermédiaires*, le village permet de satisfaire des besoins plus nombreux grâce à la spécialisation technique et à l'échange.¹⁰⁴⁹ Même s'ils distendent la réputation de manière involontaire, les *procéduraux* se chargent de rester en lien fort avec leur entreprise et notamment ses directives. Ils orientent les discours et ils font volontairement la promotion de leur organisation. Leurs actions sont en phase avec les procédures et le cadre déterminé par leur organisation et leurs hiérarchies. Les *inventeurs* ont, pour leur part, un regard distancié vis-à-vis de leur organisation et ils sont les premiers à chercher, dans leur village, à ressortir du cadre prescrit par des actions déviantes. Les *innovants* ont, quant à eux, un lien fort avec leur équipe. Ils aident à la germination des bonnes idées et des actions pertinentes pour mieux faire le travail. Selon eux, un bon professionnel doit, avant tout, être orienté sur les demandes des clients ; c'est cela qui amène à l'harmonisation possible des réputations. Enfin, les *cool*, dans le village des *Intermédiaires*, font des actions qui garantissent l'image positive déployée dans et hors de leur village. Garants de l'authenticité, ils « récupèrent » les clients, ce qui aboutit à une stabilisation et à une orientation involontaire de la réputation. Chacun avec son éthique et sa rationalité, les *Intermédiaires procéduraux* et *cool* orientent la réputation à leur manière.

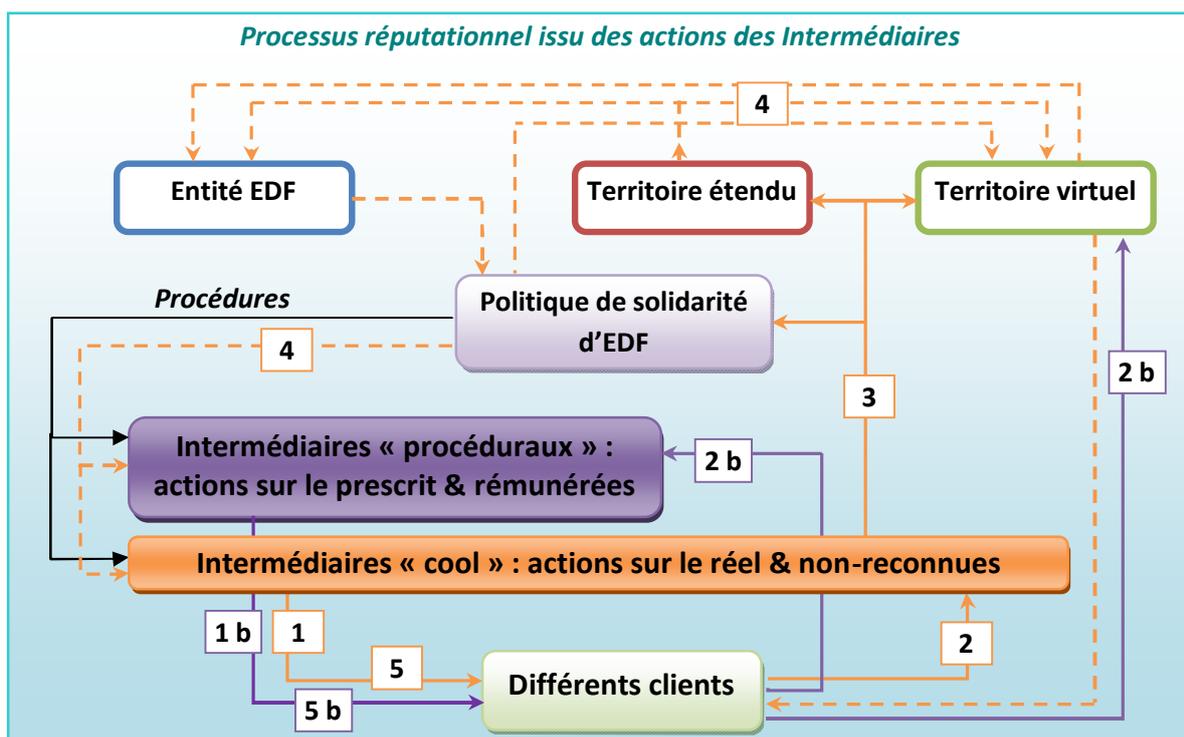


Ce village, où chacun a ses tâches à réaliser, et qui est composé d'équilibristes du réel, voire du virtuel, est en lien avec d'autres villages quand on dépasse un territoire, une organisation sociale qu'Aristote appelle l'« ethnos », le « peuple *Intermédiaire* ».¹⁰⁵⁰

¹⁰⁴⁹ Pierre Pellegrin, *Aristote. Les Politiques : Traduction inédite, introduction, bibliographie, notes*, Flammarion, 1990.
¹⁰⁵⁰ Pierre Pellegrin, *Op. cit.*, 1990.

Une réputation par l'action individuelle, ancrée dans le réel et qui touche aussi le virtuel

Le sens donné aux actions des *Intermédiaires cool* pourrait s'expliquer simplement par le fait qu'ils répondent vraiment aux problèmes des clients, notamment lorsque ces derniers sont en situation avancée de précarité énergétique. Tout comme James Coleman, nous considérons que les actions des *cool*, par leur travail à un niveau micro sur la réputation, ont des répercussions positives à un niveau macro. La récente campagne de publicité « Electric » d'EDF autour d'un conseiller EDF « cool » peut en témoigner, tout comme la relative préservation de la base clientèle malgré une concurrence de plus en plus exacerbée. D'un autre côté, la relative sauvegarde et l'uniformisation de la réputation des sphères virtuelles et élargies sous l'action directe des *Intermédiaires cool*, et plus indirecte des autres *Intermédiaires*, permet à EDF de continuer à maintenir les actions de solidarité envers les plus démunis. Elle induit aussi une continuité du lien réel tissé par EDF sur les territoires, élément indispensable à la différenciation de sa marque grâce au lien de qualité et au « cool » qu'elle maintient. Seule la « coolitude », c'est-à-dire une attitude « cool » communiquée à d'autres individus de la sphère sociale, permet l'harmonisation et amène ensuite l'orientation volontaire des réputations par d'autres *Intermédiaires*. C'est donc en partant de l'atome du social, de l'individu qui se met en actions, et dans un ancrage dans l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon et de James Coleman, que nous pouvons maintenant décrire le processus de diffusion des réputations entre le local et les territoires étendus, et inversement. Le schéma ci-dessous complète la première mise en perspective schématique réalisée au regard de notre problématique de départ, dans la sous-partie quatre de notre introduction.



Le processus réputationnel s'insère dans une multitude de localités et de réseaux sociaux, c'est l'« enchâssement global » introduit dans notre second chapitre. Nous allons continuer notre description des cinq grandes étapes que nous avons représentées dans le logigramme précédent. Nous voyons, à ce titre, qu'en amont du processus, on introduit pour les *Intermédiaires* l'utilisation des procédures formalisées et du « comment faire de la solidarité dans les actions » institués par la partie politique et décisionnaire en charge de la solidarité chez EDF.

Dans l'étape « 1 », réalisée par les *Intermédiaires cool*, l'objectif est de mettre en place des actions par lesquelles on aura à cœur de trouver une solution réelle aux déboires du client. L'investissement dans l'action de ces acteurs *Intermédiaires*, action empreinte d'une éthique de responsabilité et de « coolitude », satisfait souvent pleinement les clients. Ils répondent ainsi au paradoxe qui persistait dans l'esprit des clients, une inadéquation entre les profits et la solidarité, et qui pèse sur la réputation locale de l'entreprise. Ils font une promotion involontaire d'EDF auprès des clients et ils régulent inconsciemment la relation entre ces derniers et EDF par leur authenticité et une sincérité réelle plus que supposée.

L'étape « 1 bis » se déroule en même temps que l'étape « 1 » et voit, quant à elle, d'autres *Intermédiaires* en action, les *Intermédiaires procéduraux*. Ils cherchent à « bien » faire le travail qui leur est demandé et tel qu'il est décrété par la structure EDF. Leur travail, dans lequel ils témoignent de beaucoup de bonne volonté, aboutit cependant parfois à une insatisfaction d'une partie de la clientèle. Elle ne saisit pas toujours le fondement de leurs actions. Elle doute de la sincérité de ces *Intermédiaires* qui n'apportent aucune réponse au paradoxe entre la rentabilité et la solidarité. Le doute subsiste et cela s'avère néfaste pour leur image comme pour celle de l'organisation EDF.

L'étape « 2 » est la suite du processus logique du travail des *Intermédiaires cool* dans leur relation avec la clientèle particulière depuis l'étape « 1 ». À la suite de la satisfaction des clients, les *Intermédiaires cool* harmonisent les jugements qui peuvent être portés, soit durant la relation de confiance qu'ils ont nouée, soit dans la régulation des messages que les clients peuvent retransmettre au-delà de la relation, notamment sur les terres des territoires élargis. Les mondes virtuels ne sont contaminés par les messages de clients criant leur satisfaction que dans une moindre mesure. En effet, le client « satisfait » n'est pas dans la communication virale de sa bonne relation.

En ce qui concerne l'étape « 2 bis », les *Intermédiaires procéduraux* ne parviennent pas à harmoniser les messages par leurs actions parce qu'ils n'arrivent pas à rétablir une relation avec les clients autour de leur satisfaction réelle. Leur éthique de conviction entre en opposition avec les principes de réalité du client. Nous parlons de distension de la réputation.

Même si elle est involontaire, elle est ensuite néfaste à la réussite de leur travail et de leurs actions. Ces actions, riches d'insatisfaction pour les clients, précaires ou non, conduisent à une distension de la réputation sur les sphères virtuelles. Les commentaires et autres informations vengeresses sur les différents territoires sont légion. La confiance que les clients accordent à EDF en pâtit d'autant plus que ses légitimités sont en désagrégation.

L'étape « 3 » est, quant à elle, le résultat de la diffusion de la « coolitude » dans les réseaux de proximité des *Intermédiaires cool*, voire des *innovants*. Là où ils possèdent des contacts, ils peuvent répandre leur attitude positive et jouer de leur proximité avec les clients car ils obtiennent des résultats concrets. Ils légitiment, aux yeux des clients, le vivier de faits réels servant de base à la réputation. L'harmonisation de la réputation dans les territoires élargis et virtuels est aisée pour les *Intermédiaires cool* car ils disposent de nombreux attributs, parmi lesquels le nomadisme et le « penser global ». Le « cool », par sa puissance, fait souvent en sorte d'amener un mimétisme des actions ; l'individu « cool » est suivi, voire admiré des autres. Ici, l'*Intermédiaire cool* régule involontairement les réputations d'EDF autour de la qualité de sa personne et de son aura naturelle.

Ensuite, l'étape « 4 » montre la diffusion de la « coolitude » à travers les différentes sphères. Cette propagation sous la forme de réputations en voie d'unification naît du travail réel et satisfaisant des *Intermédiaires cool*. Les *Intermédiaires cool* ont un réseau qui permet d'aider la diffusion d'une réputation harmonisée sur le compte d'EDF. Si les actions de ces *Intermédiaires* ne sont pas directement récompensées par l'entreprise EDF, elles le sont à travers le prestige qu'ils retirent sur leurs territoires et au-delà. Ce dernier leur permet d'étendre leur pouvoir unificateur de réputation grâce aux « dires » élogieux à leur sujet que se transmettent les individus. Les clients comme l'entreprise deviennent imprégnés par leur travail de l'ombre sur la réputation harmonisée qui domine les échanges. Les individus *cool* ont ici gagné l'admiration des autres par les valeurs qu'ils portent. Ils sont à présent appréciés aux yeux de l'ensemble des acteurs de la politique de solidarité. C'est le « prestige » dont nous reparlerons dans la prochaine sous-partie.

L'étape « 5 » peut se traduire, dans les faits, par deux éléments distincts. En premier lieu, elle peut être la maintenance des actions qui ont déjà été réalisées par les *Intermédiaires cool*. Ainsi, quand un client précaire a été satisfait de l'*Intermédiaire cool*, ce dernier doit tout mettre en œuvre pour maintenir la confiance ainsi établie entre le client et lui-même, pour le bien de la réputation locale de l'entreprise EDF. Dure à établir, la confiance est un capital qui s'entretient tout au fil de la relation. Trahir la confiance a, en effet, un rôle dramatique, voire dévastateur sur la réputation et il relève des compétences des *Intermédiaires cool* que de le savoir. Par

ailleurs, dans cette cinquième étape du processus réputationnel issu des actions globales des *Intermédiaires*, et suite à l'intervention de l'*Intermédiaire procédural*, les *Intermédiaires cool* ont un rôle ô combien essentiel à jouer pour le rétablissement d'une situation harmonieuse entre le client et EDF. Dès lors, cette étape pourrait être aussi appelée « 3 bis » car elle fait suite à l'action « 2 bis » et elle est suivie, en cas de succès, par le « cool » lors de l'étape « 3 ».

Enfin, l'étape « 5 bis » n'est pas la moins importante car elle conclut le processus d'orientation de la réputation sur les territoires. Quand l'*Intermédiaire cool* oriente involontairement la réputation sociale et solidaire d'EDF à la suite de sa régulation, l'*Intermédiaire procédural* finit de donner une cohérence globale à la réputation d'EDF. En effet, les procédures étant imprégnées à présent de « cool » et la réputation étant, quant à elle, déjà harmonisée, le « big crunch » a pu s'accomplir. Les *Intermédiaires procéduraux*, à l'aise dans une situation stabilisée, arrivent à orienter les discours pour faire volontairement la promotion de leur organisation. Leurs actions, qui restent en phase avec les procédures et le cadre déterminé par leur organisation et leurs hiérarchies, sont dans ce cas de figure. Si le « big bang » ne triomphe pas lors des deux premières étapes du processus, les actions des *Intermédiaires procéduraux* seront en harmonie avec les actions au global des autres *Intermédiaires*. Dès lors, comme les clients savent qu'il y a une complète cohérence au final, ils sont prêts à accepter les discours visant la promotion d'EDF sur la question saillante de sa politique de solidarité.

Des Intermédiaires porteurs du « cool » en face à face et rétribués collectivement en termes de « prestige » à distance

Dans notre partie théorique et à travers des illustrations montrant la manipulation et l'utilisation de techniques fallacieuses, nous avons étudié des cas où la réputation pouvait se répandre sur la toile et dépasser le cadre communautaire et celui du territoire. Le cas des contributeurs bénévoles de Wikipédia pourrait appuyer encore une fois cette explicitation. Les clubs virtuels de cette communauté de la toile font à la fois office de lieu de production d'une sociabilité fermée et sont en même temps le terrain d'émergence d'une réputation publique sans même que les gens aient à se rencontrer :

« Anonymes, les contributeurs de Wikipédia ? Pas vraiment ! Même sous pseudonyme, on devient vite quelqu'un dans la communauté : par le biais des discussions publiques, on peut se tailler une bonne ou une mauvaise réputation, se faire connaître et reconnaître. Il y a des joutes entre contributeurs. Ce n'est pas rien d'être "corrigé" ou félicité par d'autres. »¹⁰⁵¹

Un milieu où le réseau social est sur-socialisé et recroquevillé sur un groupe d'individus partageant une identité et une histoire communes y contribue fortement. Si, chez les contributeurs de Wikipédia, l'émergence d'une réputation ressortant du cadre localisé se

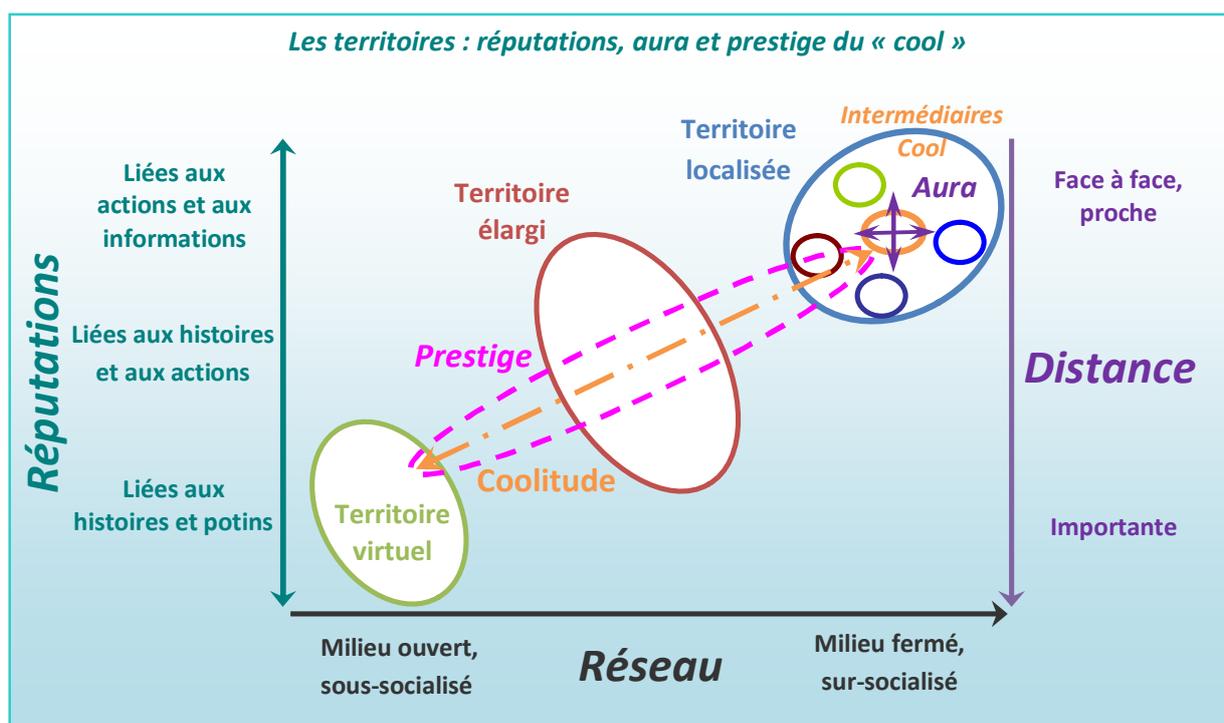
¹⁰⁵¹ Jean-François Dortier, *Voyages au cœur de Wikipédia*, Sciences Humaines, n° 229, Aout-Septembre 2011, p. 55.

construit à travers de longues joutes argumentatives, elle provient, chez nos *Intermédiaires*, de leur propension à être « cool ». Même si les valeurs, portées par certains *Intermédiaires* qui sont au cœur de notre étude, ne sont pas, au départ, nécessairement partagées par l'ensemble des acteurs auxquels ils sont confrontés, cette expansion de leurs réputations vient de ce « cool ». Par de nombreux aspects, ce groupe de transfrontaliers d'*Intermédiaires*, que nous avons aussi appelé au départ dans notre thèse *tertius gaudens*, nous semble en mesure d'homogénéiser leur réputation individuelle et celle d'EDF auprès des autres parties prenantes. Au-delà de la communauté et du local, jusqu'à tendre vers les sphères élargies, voire virtuelles, cette diffusion peut se faire à leur insu, elle peut aussi détenir des visées stratégiques que porte EDF et dont les *procéduraux* sont les messagers.

Les trois sphères où peut travailler la réputation – les sphères localisée, élargie et virtuelle – sont des lieux où l'*Intermédiaire cool* agit avec une intensité différente dans le cadre de son activité. Son positionnement, à la frontière et entre des sphères publique et privée, entre l'intra-organisationnel et l'externe, entre les dimensions locale et nationale, l'aide à accroître son réseau. Cette panoplie de postures n'est au final pas un problème pour que les autres acteurs lui fassent confiance dans ses actions de solidarité. Ces actes gardent d'ailleurs EDF pour référent dont les paradoxes sont levés grâce à l'acteur *cool*. Si cette confiance est plus naturelle dans le face à face, elle s'exerce aussi dans une relation plus distante et où les réseaux sont davantage sous-socialisés. Le « cool », une attitude née d'une posture à la marge vis-à-vis des règles, des procédures et des convenances organisationnelles, est la manière avec laquelle l'*Intermédiaire* va répondre convenablement aux clients et harmoniser ainsi les réputations des territoires.

En revanche, le « cool » se traduit en quelque chose de plus durable dans le récit qui va s'écrire entre les clients et l'entreprise, nous introduisons ainsi la notion de « prestige » de certains groupes d'*Intermédiaires* aux yeux du client et de l'entreprise. Le « prestige » se rapproche de l'« aura » que nous avons décrite précédemment pour appuyer l'aspect charismatique des *Intermédiaires cool* mais il revêt une dimension plus sociale. En effet, l'« aura » est à l'individu ce que le « prestige » est au groupe social ou à une entité organisée car, dans les milieux sous-socialisés, l'« aura » ne peut continuer d'exister et elle est remplacée par le « prestige ». Ce changement d'état de l'« aura » vient de son impossible transfert vers des environnements où elle peut être rapportée à un individu clairement défini. L'entreprise EDF et ses différentes structures internes, formalisées ou implicites, peuvent en être dotées. Le « prestige » est ce qui reste, une photo réputationnelle positive, quand le « cool » est une agrégation d'attitudes et d'actions d'un groupe social à l'origine dominé. Le « prestige » est l'apanage des groupes sociaux d'*Intermédiaires cool* qui ont marqué durablement les esprits.

Ils ont inscrit dans la postérité leurs pratiques « cool ». Les clients et l'entreprise EDF en ont été marqués et ils en gardent une trace indélébile. Le « prestige » est le regard admiratif du client, ou d'EDF, sur la valeur des groupes d'*Intermédiaires cool*. Ils les reconnaissent et les légitiment enfin. En cela, le prestige correspond à une réputation avantageuse du groupe social, qui en est doté, car jugée bonne. Le « prestige » est un appui essentiel pour l'harmonisation durable de la réputation. Il est à considérer comme un pilier de légitimité au même titre que les huit autres que nous avons identifiés dans le chapitre 6.5. Quand certains piliers de légitimation s'effritent, celui-ci, pour le moment, continue de maintenir la légitimité d'EDF sur les territoires. Aussi, le « prestige » permet d'imposer un discours dominant dans la cacophonie toute relative de la toile et du Web 2.0. Il est également une rétribution symbolique permettant à cet *Intermédiaire cool* de dominer largement les échanges et qui dure dans le temps même quand, ponctuellement, les actions ne sont pas à la hauteur de ce qu'elles devraient être. Contrairement à la confiance, le « prestige » a une mémoire qui accepte le pardon et il ne disparaîtra pas du jour au lendemain. Il est en effet dur de rejeter totalement ce que l'on a considéré comme bon un jour. L'« aura » était l'attribut charismatique d'un acteur « cool ». Le « prestige » est, quant à lui, l'attribut qui est donné durablement et qui est considéré comme véritable par les « dires », les histoires et potins, des clients et d'EDF. Il est la reconnaissance « vraie » de la réussite de l'*Intermédiaire cool*. En d'autres termes, la « coolitude » est la diffusion d'attitudes et d'actions « cool » à d'autres *Intermédiaires* en lien de réseau et suivant le référentiel de ce qui est jugé comme « éléments qui ont valeur de réussite ».



La « coolitude » suit les lois de l'imitation et la courbe de la diffusion sociale de Gabriel Tarde.¹⁰⁵² Finalement, quand elle amène petit à petit à l'enchérissement en capital social et symbolique pour les *Intermédiaires cool*, le « prestige » en est la récompense ultime, le label informel de qualité en cas de succès.¹⁰⁵³

Les Intermédiaires « cool », « innovant » et même « procédural » : les rois de l'action

Dans une époque où les acteurs du virtuel, que l'on ne rencontre jamais, semblent de plus en plus présents, les *Intermédiaires cool* et *innovants* laissent espérer la persistance de l'utilité du lien social en face à face ou, en tout cas, d'une proximité sociale minimale. La réputation locale est bien un ensemble de sous-réputations reconstituées puis agrégées autour d'une réputation dominante mais nous avons ajouté, à notre seconde hypothèse, que la désagrégation est aussi possible et parfois même observée dans certaines situations dans le « chemin de la distension ». Au regard de ce dernier chapitre, nous pouvons dire que la réalité de la présence d'une tension permanente entre l'agrégation et la désagrégation tourne en faveur de la première notion. Un « big bang » total n'a pas encore lieu et le « big crunch » de la réputation reste maître. En réalité, cela ne tient qu'à un fil par les actions « cool » d'acteurs *Intermédiaires* prenant des risques et ayant conscience des conséquences de leurs pratiques réelles aux yeux des clients. Malgré l'avènement des réseaux sociaux et de comportements parfois stratégiquement nuisibles à EDF, les actions des *Intermédiaires cool*, et des groupes sociaux afférents qu'ils ont pu fédérer autour d'eux, continuent de dominer les échanges informels. En effet, ils sont les seuls à être considérés comme authentiques et sincères par les clients. Lorsque la légitimité d'EDF perd quelques-uns de ses piliers, ces professionnels, médians entre l'entreprise et les clients, compensent. Ils relégitiment la structure.

La lutte entre *procéduraux* et *cool* tourne en faveur de ceux qui sont, au final, les gagnants d'une époque qu'ils suivent de près et surtout dans ce qu'elle a de délicat au quotidien. Le *cool* s'affirme plus que jamais à présent.¹⁰⁵⁴ À l'écoute de son temps, il sait que la flexibilité vis-à-vis des normes, ce qui souvent n'est pas le premier attribut des agents EDF, est l'élément essentiel qui permet de répondre au mieux à son éthique de responsabilité empreinte d'un principe de réalité. Le *cool* est souvent expérimenté, il exprime la solidarité « naturelle » par son utilisation bien involontaire de l'« amateurisme sympathique » issu bien souvent du passé.

¹⁰⁵² Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 2006, pp. 180-186.

¹⁰⁵³ A ce titre, nous pourrions dire que le « prestige » est à la « réputation » ce que la « croyance » est à la « confiance », une foi en quelqu'un que l'on n'interroge plus dans les actions réelles et dans l'« intuitu personae ». (Cf. les niveaux de confiance). Christian Thuderoz, Vincent Mangematin et Denis Harrison, *La Confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, 1999.

¹⁰⁵⁴ Voir en annexe 54 l'article de Racked : « President Obama Confirms He's a 'Cool President' to Jerry Seinfeld » ainsi que l'annexe 55 « Cool comme Macron » qui introduit le *cool* chez le président français élu en mai 2017.

C'est ce dont les agents EDF faisaient ordinairement preuve, par le passé ; aujourd'hui ce dilettantisme en est le reliquat. En réalité, seuls les anciens expérimentés, *innovants*, peuvent aisément jouer avec les normes sans trop prendre de risques.¹⁰⁵⁵ Quand les *Intermédiaires* sont *cool*, ces pratiques dans l'action du quotidien deviennent un élément important transmis aux moins expérimentés et aux plus *procéduraux*. Le *cool* sait aussi faire la part des choses et s'appuyer sur les compétences de chacun, notamment sur les *procéduraux* pour le « penser global ». Il en fait des partenaires. Dans cette époque en mouvement, le « cool » apaise. Il est agréable et précieux pour les clients d'avoir des relations à la fois si attentives, si discrètes et si détachées d'EDF. D'après les clients, cet *Intermédiaire* semble plus qu'utile à leur monde fait de difficultés. Les *cool* sont terriblement conscients du présent, c'est pour cela qu'ils entretiennent avec lui une relation distanciée. Cette posture pimente l'exercice de leur métier. Leurs actions donnent du piquant à leur métier. Ils ont le goût du métier qui autorise certaines missions implicites. La reconnaissance symbolique, et notamment en « prestige », qu'ils retirent est autrement plus importante que la piètre reconnaissance économique, inexistante pour le travail collectif,¹⁰⁵⁶ que les entreprises feignent souvent d'octroyer aux individus.

C'est dans les actions tacites et non-explicitées d'*Intermédiaires* que se cachent la régulation et la préservation de la réputation sociale et solidaire d'EDF aux yeux des clients. Les *Intermédiaires cool* et *innovants* sont à considérer comme les « rois » de l'action implicite dans le sens où ils règnent sans partage sur leurs vassaux, les autres *Intermédiaires* du virtuel et du réel. Leurs actes du quotidien sont souvent réalisés de manière juste et perspicace. Ils sont les alliés involontaires et de circonstance de la communication externe d'EDF auprès des publics. Leur « cool », présent dans un réel localisé, est facteur de « prestige » pour leur organisation et les autres groupes d'*Intermédiaires* au-delà de leur simple territoire car non seulement ils arrivent à trouver les « actions adéquates », mais ils parviennent également à faire oublier le paradoxe « profitabilité-solidarité » d'EDF. Aussi, et pour répondre à notre troisième et dernière hypothèse, nous pourrions dire qu'EDF reste une entreprise à part d'un point de vue local. En plus de son capital économique qu'elle est en train de perdre, son emprise, symbolique sur le territoire, dépasse le cadre de l'entité nationale pour mieux faire de la solidarité réelle grâce au capital « cool » des *Intermédiaires*. Il est aussi intéressant de voir que les actions des *Intermédiaires cool* et *innovants* ainsi que leur aura ont des résurgences sur la

¹⁰⁵⁵ Ce sont d'ailleurs des éléments déjà relevés dans le travail de Sandrine Caroly, Marc Loriol et Valérie Boussard. Marc Loriol, Sandrine Caroly & Valérie Boussard, « Collectif de travail et règles de métiers, Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police-secours », *Laboreal*, vol. 2, n° 2, 2006, pp. 6-18.

¹⁰⁵⁶ Pierre-Joseph Proudhon a, depuis le XIX^e siècle, montré que les individus produisent plus quand ils travaillent collectivement. Selon cet auteur prolifique, entre autres, sur la notion de propriété, la force collective dans le travail social produit donc bien plus que la force individuelle.

Pierre-Joseph Proudhon, *Qu'est-ce que la propriété ?*, Le Livre de Poche, 2009 (1^{re} édition parue en 1840).

politique de solidarité menée au plan national. Leur « prestige » n'y est pas indifférent. Chacun sur son territoire peut ainsi teinter ses actions de la « coolitude » nécessaire pour mieux faire de la solidarité ou, tout simplement, être au plus près de la demande réelle des clients particuliers. De par les actions de nos *Intermédiaires*, les enjeux locaux et nationaux sont mêlés en matière de réputations. L'influence de ces « rois de l'action », à différents niveaux organisationnels et territoriaux, nous amène à parler d'une extension du domaine de la réputation.

Les *Intermédiaires*, dont nous avons fait l'objet de cette thèse, harmonisent et orientent la réputation solidaire d'EDF aux yeux des clients. Dotés d'attributs et de compétences « cool », ils possèdent un certain « prestige » aux yeux des autres acteurs sociaux. Par la puissance de leurs actions, ils sont ancrés à la fois dans leur contexte respectif et à la fois dans le présent. Dans leur posture de leaders implicites de l'action, ils ouvrent la voie, ils montrent l'exemple que les suiveurs ont envie d'imiter car ils sont parfaitement adaptés à l'environnement changeant et souvent désintermédié du Web 2.0. Pour reprendre Raymond Boudon, les *Intermédiaires* ont de « bonnes raisons » d'agir comme ils le font. Ils sont des individus modernes, malgré leur relative bonne expérience organisationnelle, qui ont fait le choix de sortir du cadre pour saisir l'opportunité de mieux faire leur travail et être reconnus par le client à défaut de l'être par leur organisation. Qu'ils soient dominés et faibles en statut, comme les clients qu'ils aident, cela leur importe peu car ils trouvent un sens à leurs actions. Ils sont reconnus pour ce qu'ils font, non pour ce qu'ils sont supposés faire. Ce sont leurs « bonnes raisons ». Quand l'*Intermédiaire procédural* va utiliser ses ressources qui sont liées à sa bonne application des procédures, l'*Intermédiaire cool* va utiliser son capital « cool » et toute une gamme de compétences qui sortent des procédures et qui vont être réellement appréciées par les clients, précaires ou non. Les règles du jeu social sont à la fois tacites et explicites pour les *Intermédiaires*. Explicitement, les règles d'EDF et ses procédures face aux clients sont à observer et donc à appliquer. La technostruture d'EDF les a mises en place pour justifier et orienter au mieux les clients afin qu'ils ne ressentent pas d'amateurisme dans la prise en considération de leurs problèmes. L'*Intermédiaire procédural* rentre pleinement dans ce cadre normatif empreint d'une éthique de conviction : « Puisqu'on le décrète, les choses se feront au mieux pour le bien des clients ». Il est le « roi de l'action » explicite et il ne prend pas en considération les conséquences de ses actes, la distension de la réputation. Le *cool*, lui, a compris que le cadre normatif, dans les faits, n'était pas très fructueux pour mieux se confronter à la réalité des clients. Le réel résiste et les convictions ne suffisent pas ; cet *Intermédiaire* reste donc directement à la manœuvre avec les clients sans chercher à se défilier. Il répond alors à d'autres règles du jeu social qui ne sont pas dictées par l'organisation mais par

les clients. Le *cool* ne séduit pas par les beaux discours et les belles promesses de la communication lancée par EDF mais par sa recherche constante de solutions et son écoute réelle. Il suit donc les règles indirectement et tacitement imposées par le client, celles de la compréhension mutuelle et de l'empathie réelle mises en actes. Avec son éthique de responsabilité, il prend en compte les conséquences de ses actions. Aussi, face aux clients, notre *Intermédiaire cool* suit au quotidien la citation du philosophe français Henri Bergson : « Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action », ¹⁰⁵⁷ ce qui le conduit involontairement, pour sauver la réputation d'EDF comme « entreprise toujours sociale et pleinement solidaire », à savoir partiellement trahir cette même organisation.

La diffusion de la réputation et les actions individuelles		
	<i>Intermédiaires « cool »</i>	<i>Intermédiaires « procéduraux »</i>
(S) : phénomène social à expliquer	Diffusion et extension de la réputation et plus particulièrement du « cool » ; Naissance du « prestige » de certains groupes sociaux et d'EDF.	
(f) : effets émergents des actions	Harmonisation et orientation involontaire de la réputation ; Chemin de la « coolitude ».	Désagrégation involontaire de la réputation ; Chemin de la « distension ».
(a) : actions individuelles	Trouver des solutions et répondre de manière « cool » aux clients ; Levée du paradoxe entre la profitabilité et la solidarité.	Suivre les procédures pour répondre aux clients ; Entretien du paradoxe entre la profitabilité et la solidarité.
(r) : raisons individuelles de chacun	Faire au mieux son travail pour le client ; Être reconnu du client.	Faire au mieux son travail pour EDF ; Être reconnu par EDF.
(C) : contexte social qui est le sien	Contexte formalisé et avec de nombreuses procédures qu'il y a l'obligation formelle de respecter ; Présence de marges de manœuvre du fait de leurs postures organisationnelles et du manque de supervision directe ; Perte de légitimités d'EDF.	

Aussi, en reprenant la formule $S = f [a (r, C)]$ de Raymond Boudon, expliquée dans notre chapitre 4.2, et qui résume le schéma d'explication de l'individualisme méthodologique, ¹⁰⁵⁸ le sociologue peut expliquer le phénomène social de la diffusion du « cool » et de la naissance du « prestige » comme étant l'effet émergent d'actions individuelles. Ces mêmes actions sont dues aux raisons que chacun a d'agir ou de croire ainsi, dans le contexte qui est le sien. Nous représentons ainsi la formule de Boudon dans le tableau ci-après, les deux lettres en majuscule « S » et « C » se réfèrent à des éléments collectifs et macrosociologiques tandis que les lettres en minuscule « f », « a », et « r » sont des éléments individuels, microsociologiques, qui produisent les effets émergents en s'entremêlant dans cet « enchâssement global ».

¹⁰⁵⁷ Henri Bergson, *Mélanges*, André Robinet, PUF, 1972.

¹⁰⁵⁸ Raymond Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Que sais-je ?, 12^e édition, 2002, p. 75.

Conclusion du septième chapitre

Ce dernier chapitre a été l'occasion de sortir notre étude du cadre purement local. Nous nous sommes ici astreints à une étude ouverte à d'autres sphères du territoire d'actions de nos *Intermédiaires*. Le domaine de la réputation touche, en fait, à d'autres univers plus virtuels qu'il était important de prendre en compte pour réaliser une étude panoramique des résultats des actions des individus *cool*. Nous avons ainsi parlé de l'extension du domaine de la réputation en ce sens que les réputations locales d'EDF, une entreprise qui d'un point de vue local mais aussi national n'est pas comme les autres, dépassent l'échelle du département sous l'effet de l'aura et du prestige de certains des *Intermédiaires*.

En conséquence, nous avons commencé, dans ce chapitre, à expliquer les problèmes de reconnaissance formelle pour les *Intermédiaires*. Cet aspect de leurs activités peut s'ajouter aux risques distensionnels déjà décrits dans les chapitres précédents. D'autres obstacles viennent s'insérer dans leur travail quotidien. L'excès de gestion, un collectif de travail qui s'effrite, une désintermédiation de masse sont d'autres maux auxquels les *Intermédiaires* ont à faire face afin de bien réaliser leur travail et, de manière indirecte, pour harmoniser, aux yeux des clients, les réputations locales, voire celles qui touchent d'autres sphères d'EDF. Malgré cela, nous avons pu révéler la préexistence d'un collectif fort autour de l'aura de certains acteurs locaux. L'*Intermédiaire cool*, notamment, est dans la capacité de se servir des attributs forts des autres *Intermédiaires* afin de mener, lors des actions collectives, l'ensemble le groupe, voire l'organisation vers davantage de succès. C'est ce qu'a démontré le trièdre cohérent d'acteurs.

Contrairement à ce que pouvaient laisser entrevoir les médias sociaux, de la sphère virtuelle, nos *Intermédiaires* du réel possèdent des attributs qui restent très forts. L'authenticité fait partie intégrante de leurs attributs forts, notamment par le fait que les *Intermédiaires Innovants* et *cool* mettent en action une solidarité réelle et qui met en cohérence les « faires » et les « dire » de l'organisation. Cette authenticité est mise en exergue car d'autres, qui ont voulu se substituer à eux dans les sphères virtuelles, ne peuvent pas mettre en pratique leurs seuls « dire ». Ces *Intermédiaires* arrivent aussi à « penser global » et ils peuvent profiter, sans opportunisme, de la cacophonie présente hors des frontières de leur territoire. Au final, le puissant ancrage dans le local et le réel des *cool* leur permet de résister aux pressions du virtuel. Leurs actions sont, par ailleurs, tellement appréciées qu'elles font briller les individus qui en sont les auteurs quand d'autres, plus banales, ne peuvent pas le faire. Les procédures et

le rappel de la règle qu'EDF et les *procéduraux* mettent en place sont souvent considérés comme peu à même de répondre aux difficultés des clients. Malgré son envie de bien faire son travail, l'*Intermédiaire procédural* est un très efficace « faire valoir » de l'*Intermédiaire cool* avec ses actions plus flexibles.

Les données empiriques de notre recherche démontrent que le virtuel introduit plus aisément tout un ensemble de nouveaux acteurs qui s'ajoutent à ceux déjà existants tels que les politiques, les médias, ou encore, les syndicats. Ils peuvent être tentés de façonner l'opinion suivant le sens qu'ils veulent donner aux événements. Tweeter, Facebook et autres blogs rendent parfois moins efficaces les médiateurs traditionnels dans un monde où le Web 2.0 tient une place de plus en plus conséquente. Tout un chacun peut créer le « buzz » ou alimenter la rumeur sur un réseau social. L'efficacité dans la nuisance de la réputation se déplace d'un jeu d'acteur classique à un autre « jeu d'acteur étendu ». Dans ce contexte, lors d'un certain nombre de conflits ou même dans les petites actions du quotidien qu'ils doivent mettre en œuvre, les idéal-types *cool* et *innovants* de notre étude continuent de jouer de leur influence naturelle pour répondre aux vraies problématiques des clients. Le face à face est une interaction qui reste dominante pour les clients en difficulté, tout comme l'*Intermédiaire* reste pour eux une figure légitime et, pour EDF, une figure légitimante. C'est cela qui produit, par un effet émergent involontaire, une lutte contre la désagrégation possible des réputations dans le milieu local et en dehors. Les *Intermédiaires* sont à un nœud central de la transmission de réputations de ce mouvement Micro-Macro. Comme nous l'avons souligné, EDF n'est pas une entreprise comme les autres d'un point de vue local et son emprise dépasse bien l'action souhaitée au départ par son siège parisien, notamment grâce à ses *Intermédiaires*. Inversement, leur aura dépasse parfois largement le cadre de la localité. Il y a bien de l'influence et une résurgence des réputations locales sur des sphères plus élargies. Les incidents nationaux tels que ceux qui résultent d'articles d'un blog ou qui relèvent d'actions de certaines ONG en sont la preuve.

À la question de savoir de quelle façon les clients démunis peuvent, ou non, porter préjudice à EDF par l'instrumentalisation de la réputation, nous répondrons que cela dépend du niveau d'implication des *Intermédiaires*. *A priori*, la probabilité de coupure devrait être en corrélation directe avec la probabilité de paiement de la facture d'énergie. Pourtant, dans les faits, la réalité est plus complexe. Les capacités de nuisance de tel ou tel type de clientèle sur la réputation d'EDF en tant qu'acteur social augmentent ou diminuent les probabilités de coupure et de paiement des factures. La variable réputationnelle ainsi que les capitaux social et culturel sont les variables propres à chaque client et qui permettent d'expliquer les différentes de traitement de la part des *Intermédiaires*. C'est pourquoi ces derniers ne sont les seuls à faire valoir leurs

capitaux pour mieux faire leur travail, les clients peuvent eux aussi s'en servir comme contre-pouvoir pour mieux obtenir ce qu'ils souhaitent. Au centre de ce jeu d'acteurs, la réputation est une cible consciente pour les clients en termes d'attaques alors qu'elle est une résultante inconsciente en termes de préservation d'image pour les *Intermédiaires*.

Conclusion

« L'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans l'éloignement. »

Charles De Gaulle¹⁰⁵⁹

¹⁰⁵⁹ Charles De Gaulle, *Le Fil de l'épée*, Tempus Perrin, 2015 (1^{re} édition en 1932).

Conclusion générale

Cette thèse a cherché à mettre en évidence le rôle majeur et innovant que joue un acteur qui semble déclassé par ses supérieurs hiérarchiques : une puissante modération des réputations locales et de celles qui peuvent dépasser ce cadre. Nous insisterons ici en conclusion sur les résultats de notre longue étude. Ensuite, nous regarderons les limites que nous pouvons lui trouver pour enfin introduire des pistes de recherche que nous aimerions approfondir dans de prochains travaux.

Tels des réseaux électriques, notre thèse a pu démontrer que certains *Intermédiaires* avaient la capacité de tenir des rôles différents dans leur réseau local. En matière de réputations locales, ils sont parfois « condensateur », « résistance », « coupe-circuit » ou plus simplement « fil conducteur » de réputations. Chez les cinq idéal-types d'*Intermédiaires* que nous avons identifiés, l'envie, la capacité à innover, l'emprise sur le milieu social et les attitudes envers l'organisation et sa clientèle, les amènent à être davantage émetteur ou récepteur d'informations, harmonisateur ou dans la distension des réputations locales.

La perpétuelle adaptation au réel a été l'élément prépondérant des *cool* les distinguant dans leurs actions auprès des clients. Comme en biologie, le processus de sélection naturelle a aussi fait son œuvre chez les *Intermédiaires*. Parmi eux, les *cool* et les *innovants* ont été les plus à même de créer leur modèle d'adaptabilité, le « modèle d'actions », pour faire face à un nouvel environnement, celui avec lequel EDF comme ses clients ont d'ailleurs tant de mal à être en adéquation. Leur « modèle d'actions » fonctionne parfaitement. En effet, sur un territoire, il arrive à faire oublier les barrières de statut et les barrières sociales pour mieux réguler, aux yeux des clients, les réputations sociale et solidaire d'EDF. Les *cool* sont des acteurs en phase avec leur temps. Dans la compétition relationnelle des territoires, ils dominent symboliquement d'autres espèces d'*Intermédiaires* selon une acception darwinienne. Par leurs actes, ils rendent crédibles localement aux yeux des clients les diverses croyances de réputations.

Dans notre dernier chapitre, nous avons vu qu'à une époque marquée par une relative désintermédiation, les *Intermédiaires* jouent encore un rôle central. L'authenticité de leurs messages couplée à des actions salvatrices pour les clients, leur nomadisme, leur « penser global » comme leur aptitude à s'allier à d'autres *Intermédiaires* plus forts qu'eux sur certains registres, sont leur compléments d'attributs pour s'inscrire également dans le virtuel et le Web 2.0. À l'ère du vide,¹⁰⁶⁰ en rompant avec la standardisation des actions, les *cool* sont les *Intermédiaires* qui séduisent les clients pour, au final, récolter les bénéfices en matière de

¹⁰⁶⁰ Gilles Lipovetsky, *L'ère du vide*, Gallimard, 1989.

réputations pour leur organisation comme pour eux-mêmes. Quand certains s'extirpent des relations réelles et évitent ce qu'ils considèrent comme des confrontations avec des clients difficiles, eux se plaisent à observer, échanger et traiter des problèmes de fond. Ils ne restent pas indifférents aux autres d'en face. Leur « cool » est une attitude faite de marques de déférence. Ils comblent les vides relationnels tant de fois ressentis par la clientèle, surtout si elle est précaire et qu'elle a vraiment besoin d'une authentique solidarité. Grâce à leurs « actions adéquates », ils parviennent à faire oublier le paradoxe d'EDF et en tirent un prestige pour eux et leur organisation au delà de leur simple territoire.

Des logiques d'action et de subjectivation

Les actions sociales des acteurs au centre du jeu social ne sont pas marquées par l'unicité, elles répondent à deux logiques principales. La logique de l'action de nos *Intermédiaires* est avant tout fondée sur le contexte et la solution qui peut être au mieux trouvée à l'instant présent. Leurs actions sont aussi déterminées par la socialisation et les événements passés¹⁰⁶¹ qui peuvent laisser quelques traces sur les réputations locales. La logique de l'action des *Intermédiaires* repose globalement sur une opposition supposée entre le passé et le présent. Nous pouvons ainsi dire que plusieurs logiques de l'action coexistent pour nos *Intermédiaires*. De par le caractère assez hétérogène de leur socialisation faite de situations distinctes, de leurs relations avec des individus différents où chacun fait l'expérience du comportement de l'autre, les images de soi, sanctionnées ou récompensées, sont très changeantes. Tous ces derniers éléments se cumulent en tant qu'expériences. Un *intermédiaire* peut, dans ses actions, mobiliser un stock de comportements et d'attitudes à chaque fois qu'une occasion se présente. Il peut pareillement ressortir un type d'action de son contexte initial pour être réadapté à une autre situation. Dès lors, chacun des *Intermédiaires* profite de son contexte pour faire ses apprentissages successifs ou pour seulement appliquer méthodiquement ses tâches prescrites, afin de mettre en œuvre ce qu'il pense avoir de mieux à faire. Il s'agit des deux logiques principales de l'action.

La logique de l'action des *procéduraux* est davantage sujette à la routine contrairement à celle des *Intermédiaires* plus innovants. Pour les premiers, leurs actions sont, en effet, portées par l'intériorisation du système formel qui est, pour eux, totalement satisfaisant pour bien faire leur travail. Ils se conforment au cadre prescrit par EDF pour agir. La routinisation de leurs actions doit être, cependant, nuancée car il demeure, même pour eux, des situations organisationnelles où le naturel, fait de comportements humains de teneurs finalement assez diverses, ressort de

¹⁰⁶¹ Marc Montoussé, *100 fiches pour comprendre la Sociologie*, Bréal, 2015, p. 100.

temps à autre. Leur socialisation dans la localité avec d'autres *Intermédiaires cool* et *innovants*, notamment lorsque le trièdre est cohérent, en est la cause. Elle peut même tendre sur le phénomène de *coolitude*, un mimétisme de pratiques. Le *cool* est, et c'est sa grande force, alors davantage spontané que prescrit. Il est un système globalisant de goûts, d'attitudes et d'aptitudes professionnelles constituant les actions individuelles. Les *cool* eux, par rapport aux *procéduraux*, doivent davantage leurs logiques de l'action, non pas à des routines, mais à une stratégie calculée à partir des choix qui s'offrent à eux. En l'occurrence, comme le souligne Raymond Boudon,¹⁰⁶² ils fondent leurs décisions sur les opportunités qui se présentent à eux en faisant bien attention à estimer les contraintes auxquelles ils ont à faire face : leurs ressources et les règles du jeu social local. Contrairement aux *procéduraux* qui agissent au cas par cas dans une « logique d'intégration » ou dans une « logique stratégique »,¹⁰⁶³ les *cool* produisent leurs actions sociales sur une « logique de subjectivation »¹⁰⁶⁴ car ils se rassemblent sous une identité choisie et commune pour donner du sens à leur métier.

Enquêteur : *Vous avez beaucoup de tâches à réaliser au quotidien ? Quand on vous a présenté le métier, on vous a présenté une fiche de poste ou quelque chose de similaire ?*

Enquêtée : *Oui, oui, on a une fiche de poste. Quand on est conseiller, la plupart du temps, c'est pour prendre les appels, enfin voilà, c'est être au téléphone. Après, il y a effectivement les activités en back-office comme quand on rappelle les clients. Donc là, on pose plus le téléphone et là, c'est vraiment plus de la réflexion, du traitement de dossiers dans l'outil même. Ça, ça diffère de la prise de téléphone.*

Enquêteur : *Ça diffère ?*

Enquêtée : *Oui. Et elles ne sont pas forcément inscrites sur un document. Oui, voilà. On est jugé aussi... Et ce n'est pas forcément évident d'être jugé... Le chef, quand il discute avec vous, ce n'est pas forcément évident de juger ce quotidien finalement, parce que vous avez quand même, l'air de rien, une complexité des tâches qui est relativement importante. On ne peut pas tout écrire. Il y a toujours des situations qui sont un peu en dehors des clous.*

Enquêteur : *Justement, quand vous avez un contact téléphonique, notamment, je ne sais pas, est-ce que vous avez des situations un petit peu particulières, une situation conflictuelle avec la clientèle ?*

Enquêtée : *Oui. Je ne sais pas, par exemple pour une mensualisation, ou une situation de coupure, ou je ne sais pas, quelque chose comme ça. Ça nous arrive de temps en temps. Oui, ça arrive. Régulièrement, peut-être pas tous les jours non plus, mais forcément, quand ça arrive... On retient plus ces appels-là que les autres.*

Enquêteur : *Oui ?*

Enquêtée : *Moi, en général, ça se passe plutôt bien. Je comprends, il y a forcément des raisons des fois pour vraiment être mécontent de ce qu'il se passe. Donc, en général, j'essaie de prendre du recul, de reformuler, d'apaiser les choses, parce qu'au final, ce n'est pas un criant plus fort que ça va forcément résoudre les choses, même au contraire. Donc oui, forcément, il y a des cas, des discussions conflictuelles. Après, on essaie de peser calmement les choses, de reprendre calmement, de donner du sens à ce qui s'est passé, pourquoi et comment. Dans la majorité des cas, les clients s'aperçoivent que finalement oui, effectivement, si la mensualité a été baissée, c'est que l'année précédente, il avait moins consommé et qu'on ne pouvait pas prédire que l'année d'après il allait faire des travaux ou brancher plus d'appareils et forcément plus consommer. Donc, voilà, c'est un questionnement de client qu'il faut aussi faire pour donner du sens autant pour nous, pour se crédibiliser vis-à-vis de ce qu'on a fait et puis faire réfléchir le*

¹⁰⁶² Raymond Boudon, *L'inégalité des chances*, Armand Colin, 1973.

¹⁰⁶³ La « logique d'intégration » existe, selon François Dubet, quand l'individu agit de manière spontanée et sans objectif stratégique clair. Les actions se font sans une réflexion importante, mais se conforment plus aux valeurs et aux normes d'une identité davantage assignée. Pour l'auteur, la « logique stratégique » a lieu, elle, quand l'individu d'une organisation cherche, à travers ses actions, à tirer un profit de ses relations avec les autres pour maximiser ses gains de termes économiques ou de pouvoir.

¹⁰⁶⁴ François Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

client par rapport à ce qu'il s'est passé et qu'il se rende compte qu'il y a eu un écart, certes, mais il a fait lui-même des travaux qui génère après une consommation plus élevée...¹⁰⁶⁵

La solidarité est plus portée dans les discours que dans les actes par EDF de l'avis de certains *Intermédiaires*. Dans ce contexte, la recherche d'authenticité, par les acteurs locaux comme les clients, auprès de ces acteurs *Intermédiaires cool* a pour finalité de s'opposer aux normes et procédures imposées par l'énergéticien, tout comme aux différentes formes de domination décrites au début de notre seconde partie. Ce phénomène n'est pas le fruit du hasard puisque les *cool* ont souvent connu l'avant 2007 et l'avant privatisation. Cette « logique de subjectivation » est exprimée lors des entretiens avec les acteurs autour des mots et formulations du « vrai boulot »¹⁰⁶⁶ et des « bons dossiers ».

Enquêteur : *Beaucoup trop de dossiers à traiter ?*

Enquêté : *Ce serait bien que tout aille dans le meilleur des mondes...mais dans la réalité non. Sur les quatre à cinq réclamations par jour, la hiérarchie souhaite plus que l'on en fasse sept par jour. Sur ces sept par jour, il doit en faire deux en traitement différé donc, autant te dire qu'il faudrait beaucoup de retour d'expériences. On se dit qu'« on le fera plus tard »... mais en fait, on ne le fait pas. C'est dommage, parce que c'est vrai que cela permettrait d'avoir l'information, mais souvent, même, les conseillers ne se souviennent même pas des dossiers. Quand tu vas les voir pour un dossier, ils ne s'en souviennent plus. Même à mon époque, on venait me voir pour un dossier, des fois, tu t'en souvenais quand c'était vraiment le dossier bien merdique, mais ce n'était pas la majorité. Mais là, avec la complexification tant et plus, ils en ont un dans la journée, ils appellent cela une « bouse », c'est le « bon dossier » !*

Enquêteur : *Des « bons dossiers » ? Des bouses ?... Ce n'est que dans le Limousin ici ou... ?*

Enquêté : *Non. Tu sais, ici, il n'y a pas qu'ici, c'est partout, ils rebaptisent beaucoup les outils. Ils appellent cela aussi les DAT. Ce sont les demandes à traiter, c'est-à-dire tous les dossiers compliqués et toutes les choses qui se gèrent difficilement, tous les dossiers complexes où l'on a fait des erreurs, Il faut pour cela « tout remettre comme il faut ». Les conseillers appellent cela la « boîte à caca ». C'est vrai que c'est vraiment le truc que certaines personnes ne veulent ou ne peuvent pas traiter. Donc, eux, dès qu'il y a quelque chose comme cela, ils trouvent rapidement des diminutifs pour le baptiser. C'est très imagé...*

Enquêteur : *Oui, un dossier comme une boîte de Pandore ?*

Enquêté : *Oui, ça c'est le « bon dossier », le type qui est conseiller, il se dit : « c'est bon, j'ai cela à traiter », il me branche et il est pour moi, je m'en occupe. Il y a par exemple Aymeric qui adore les prendre, je pense que c'est parce ce qu'il a un peu d'expérience, du recul et qu'il se sent bien à faire ce genre de choses. Je crois qu'il en est apte oui.*

Enquêteur : *Oui ?*

Enquêté : *Oui, le problème, c'est que même si ça le branche, ses chiffres ne sont pas bons. J'en suis conscient et lui aussi. Pour ses chiffres l'autre jour, il est venu me voir et il m'a dit : « tu as vu, au niveau de la production sur les réclamations écrites, je suis le seul en dessous de l'objectif », alors, il était dépité. Je lui dis : « tu n'as pas à être dépité ! Tous les dossiers les plus pourris qu'il y a, on te les donne, parce qu'il n'y a que toi qui sait bien les traiter donc, forcément les dossiers pourris, cela prend du temps ». Mais bilan du truc, on dit : « il n'est pas bon ! ». C'est sûr qu'en plus, même en surinvestissant, il doit être qu'à 80 % de ce qu'il doit faire, donc, en réalité, il pourrait très bien être à l'objectif. Il peut très bien y être, mais il faudrait qu'il se donne vraiment à 100 % sur des dossiers lambdas... alors que les autres ne forcent pas plus que lui et ils sont à 110, 120 %. Alors que lui, tous les dossiers compliqués..., ils ne descendent que petit à petit, on va dire : « putain, les autres, ils sont super bons ! Aymeric, c'est une grosse buse, il ne fout rien ! ». Alors que c'est lui qui fait le vrai boulot...*

Enquêteur : *Lors de mon observation de son activité, j'ai vu que les autres conseillers lui posaient systématiquement les questions. Au final, lui, il réglait des problèmes qui n'étaient pas à lui...*

Enquêté : *Exactement, ce qu'il y a, c'est que cela, ce n'est pas mesuré. Grâce à ses « bons dossiers », c'est un mec qui a une grande connaissance dans le boulot, mais ce n'est pas mesurable. Et lui et son professionnalisme, ce n'est pas mesurable.*

Enquêteur : *Oui... donc, lui, il touche beaucoup de « bons dossiers », c'est cela... ?*

Enquêté : *Oui... Lui, dès que j'ai un dossier bien pourri, je lui refile. Si je lui dis : « écoute, j'ai une bouse, tu peux me la passer ? ». Il ne dit jamais non, il aime s'y frotter. On a aussi Julien, l'autre conseiller que tu*

¹⁰⁶⁵ Entretien avec une conseillère réclamation d'EDF à Limoges.

¹⁰⁶⁶ Voir la fin de notre chapitre 5.

devais voir au début, mais que tu n'as pas pu voir. Lui aussi, lui, le seul truc qui lui fait plaisir, c'est : « tu me files tous les dossiers pourris », parce qu'il aime bien aller gratter la relation avec la clientèle pour vraiment voir jusqu'où...

Enquêteur : Oui, je n'ai pas pu le voir, mais peut-être que demain ?

Enquêté : Oui, demain ou après-demain, il sera là. Mais lui, il aime bien aller au bout du bout du bout et une fois qu'il a trouvé la solution, il est content. Il me dit : « moi, si je peux résoudre un gros problème par jour, cela me suffit, je suis content même s'il n'y a pas toujours de reconnaissance, de savoir que j'ai réussi à résoudre un problème qui fait plaisir au client, pour moi, cela me suffit ». Alors que d'autres, ils s'en foutent complètement, mais par contre, ils ont des bons chiffres. Et cela par contre, tu ne peux pas le récompenser, comment tu le mesures ? Je ne peux pas le mesurer, enfin si mais ça ne se sait pas, tu « manages » à la gueule du conseiller. On y arrive tout de même, mais c'est très subjectif.¹⁰⁶⁷

Des limites à notre étude

Les résultats de notre recherche nous ont montré qu'il y a des pratiques innovantes qui protègent la réputation solidaire d'EDF aux yeux des clients sur le territoire sélectionné et qu'il y a une extension du domaine du « cool » sur d'autres sphères. Il convient néanmoins de relever quelques limites à notre étude. Nous en dénombrerons cinq plus ou moins importantes.

La première limite que nous souhaitons aborder est liée à la sélection des individus composant la base qualitative de nos entretiens semi-directifs. En fait, il s'avère qu'il a été difficile, voire impossible dans certaines situations, de s'entretenir avec des clients particuliers ayant eu un contact direct avec nos *Intermédiaires*. Nous avons certes pu prendre des notes lors de nos observations et écrire les *verbatim* en temps réel lors des rencontres clients-*Intermédiaires*, ou lors de double-écoutes pendant les entretiens téléphoniques, mais il a été impossible d'interroger des clients à la suite de leurs entrevues et échanges avec un *Intermédiaire*. De ce point de vue, le recueil des réputations d'EDF¹⁰⁶⁸ se fonde sur la faculté du chercheur à prendre des notes suffisamment riches et suffisamment proches de l'action. Aussi, c'est sur ces seuls éléments, et non sur des entretiens semi-directifs avec les clients, que repose notre analyse du jugement des clients sur l'action des *Intermédiaires*. Ces éléments sont exposés dans cette thèse de manière diffuse sous une forme analytique plus ou moins explicite et non à travers des *verbatim*. Malgré nos demandes, que ce soit lors de la double-écoute ou en face à face, l'entreprise EDF et ses représentants légitimes sur le territoire, ont toujours refusé l'enregistrement des moments d'interaction entre ses *Intermédiaires* et ses clients.

La seconde limite à notre travail réside dans le fait que les résultats obtenus dans le département de la Haute-Vienne n'ont une validité scientifique que sur ce territoire. Les hypothèses, que nous avons à cœur de vérifier à l'épreuve des faits locaux, ont été démontrées dans leur validité, mais les résultats de notre étude ne peuvent être généralisés à d'autres territoires qui n'ont, eux, pas fait l'objet d'une étude scientifique spécifique. Nous ne pouvons

¹⁰⁶⁷ Entretien avec le responsable réclamations dans le centre d'appels d'EDF basé à Limoges.

¹⁰⁶⁸ Aux yeux des clients et, dans une moindre mesure, des parties prenantes du territoire.

pas, en d'autres lieux que nous ne connaissons pas, appréhender et dupliquer des contextes observés précédemment, ou encore, établir par mimétisme des profils d'autres acteurs probablement empreints d'autres variables humaines et culturelles. De ce fait, nous ne pouvons extrapoler nos observations et nos entretiens à d'autres mondes sociaux toujours singuliers n'ayant à la fois aucune constance et n'étant jamais totalement connaissable. Comme le dit Passeron,¹⁰⁶⁹ on ne peut pas, par la simple expérience locale et unique de notre étude, raisonner selon le principe du « toutes choses étant égales par ailleurs » et tendre vers une généralisation des résultats ici décrits et analysés dans le Limousin. La sociologie est, en tant que science sociale, une discipline historique indexée sur une histoire qui est prise pour vraie par l'occurrence de ses données dans un environnement donné. Ses éléments recueillis ne peuvent être rationnellement interprétés et transposés dans d'autres milieux hors du cadre originel de l'expérimentation sociologique. Les *verbatim* et les observations de notre travail empirique, que nous avons recueillis de la manière la plus méthodique possible, sont les traces de phrases et de gestes marqués par une charge contextuelle et non universelle.

Aussi, cette deuxième limite nous amène, chemin faisant, à une troisième, le fait que nous n'ayons pas mis en perspective nos résultats avec d'autres terrains de recherche et territoires. Bien que cela ait été partiellement fait lors de notre pré-étude de recherche, à travers deux lieux exploratoires,¹⁰⁷⁰ il aurait été enrichissant, pour mieux comprendre et appréhender la diversité des règles d'action s'imposant aux *Intermédiaires*, que d'ouvrir notre étude à d'autres territoires. En changeant les cadres organisationnels, le recueil des actions innovantes et « cool » des *Intermédiaires* aurait gagné en relief. Si nous avions disposé de plus de temps, il aurait été intéressant d'ajouter partiellement des paramètres situationnels à la construction, harmonisation et distension de réputations d'EDF aux yeux des clients par les différents *Intermédiaires*. Nous ne l'avons pas fait faute de temps. D'autres dispositifs de gestion, comme les procédures, en cause dans l'avènement de certains trièdres locaux incohérents chez certains *Intermédiaires*, tels qu'ERDF ou le pôle réclamation, auraient pu avoir d'autres résultantes plus harmonisatrices en termes de réputations.

Par ailleurs, et en guise de quatrième limite, il aurait été enrichissant d'ajouter une perspective longitudinale à notre étude. Les acteurs, et l'organisation EDF qui les entoure, évoluent au fil du temps dans leurs pratiques et leurs décisions et cela peut parfois affecter significativement les résultats de la recherche. Nous avons ancré nos principaux terrains dans une temporalité de quelques mois et cela produit une recherche sur une période courte de l'histoire des acteurs.

¹⁰⁶⁹ Jean-Claude Passeron, *Le raisonnement sociologique – L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Nathan, 1991.

¹⁰⁷⁰ Nanterre, mais surtout Clermont-Ferrand.

Elle ne restitue pas des évolutions trop marquées et observés des actions des *Intermédiaires*. Aussi, la progression de leur apprentissage dans leurs actions au quotidien est davantage fondée sur du déclaratif et des discours que sur de l'observé. Or, l'apprentissage du « cool » par les *Intermédiaires* n'est pas toujours un phénomène dont ils ont totalement conscience. Enfin, une approche longitudinale aurait aussi permis de déterminer si la situation d'harmonisation des réputations d'EDF sur la Haute-Vienne était en voie de régression, de stabilisation ou d'accélération. Dans un environnement en mutation perpétuelle, cette proposition semble d'ores et déjà à prendre en compte par l'organisation EDF afin de mieux faire face aux menaces du marché et aux incertitudes sur les collectifs d'*Intermédiaires*. Ces dernières pèsent toujours davantage sur ses réputations.

Pour terminer, une dernière limite peut être avancée. Elle concerne le fait que nous ayons ouvert l'étude de la solidarité, et donc des actes qui en découlent pour les *Intermédiaires*, à une population plus large que les seuls « clients précaires ». Nous avons justifié ce choix par le fait qu'un « client précaire » était avant tout un « client particulier » et que cette situation de précarité n'était en fait qu'une étape dans sa vie de client. Elle est un instant de sa trajectoire de vie. Lors des interactions que nous avons pu entendre ou observer, il n'était pas possible de définir précisément les proportions des clients précaires et ceux qui ne l'étaient pas. Demander le profil des clients après leurs interactions aurait été un acte jugé intrusif et aussi très coûteux en termes de temps. Nous pensons, à ce titre, que le fait de réaliser une démarcation plus franche entre les clients « particuliers » et ceux « précaires » n'a que peu ou pas d'impact sur les résultats à recueillir sur le territoire.

L'Intermédiaire « cool », « superstar » de l'action

Dans un environnement de marché comme celui de l'énergie, tout comme dans le sport, le gagnant de la compétition est souvent le seul à récupérer les fruits économiques et symboliques de sa position de leader incontesté et légitimité par ses résultats au dessus des autres. EDF n'échappe pas à ce phénomène. À lui le prestige, les contrats et les cocktails mondains quand d'autres acteurs, avec des résultats plus ternes, ne récupèrent que les miettes. L'acteur illustre le phénomène économique de l'« Effet Superstar »¹⁰⁷¹ où le gagnant d'un marché rafle en général toute la mise.¹⁰⁷² La raison en est relativement simple et s'applique à des entités physiques, la population des *Intermédiaires cool*, comme à des entités morales, l'organisation EDF. Pourquoi un nombre réduit d'acteurs, voire une seule organisation telle qu'EDF, domine-

¹⁰⁷¹ Alan B. Krueger, "The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World", *Princeton University and NBER*, April 12, 2004.

¹⁰⁷² Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars", *The American Economic Review*, 71, n° 5. Dec. 1981, pp. 845-858.

t-il un champ économique en remportant plus d'éléments du marché (client, prestige, etc.) que les autres ? Nous pouvons nous inspirer de l'explication faite par Rosen pour solutionner cette question. La réponse viendrait en réalité des acteurs qui font partie de l'organisation. Selon l'auteur, cette domination significative par une entité physique ou morale s'explique par le fait que certains individus qui la composent possèdent des petites, mais significatives, différences de talents qui aboutissent, au fil de l'eau, à une substantielle différence de revenus sur le marché. Ainsi, grâce à ces *Intermédiaires cool* et *innovants*, EDF préservent une position économique et symbolique forte sur les territoires. Leurs multiples talents permettent aussi, comme nous l'avons vu, de préserver voire d'harmoniser, avec une certaine quiétude, les réputations locales d'EDF aux yeux des clients. Car, si, cela peut coûter un peu plus cher à l'organisation en termes de temps et d'investissements humains, les *Intermédiaires*, de par leur attitude, assurent à EDF de conserver une image de qualité supérieure et des prix supérieurs aux autres fournisseurs d'énergie.

EDF, n'est pas la seule entité à être « superstar » grâce aux petits talents des *Intermédiaires*. Ceux qui sont *cool* sur les territoires sont eux-mêmes des « superstars », par leurs petits talents, ils font toute la différence. Ils en tirent des revenus symboliques forts, notamment en termes de prestige dont ils savent directement, même inconsciemment, tirer partie pour eux-mêmes et leur organisation de rattachement. Provenant à l'origine d'un statut de dominé, notamment sur la dimension hiérarchique, ils finissent par dominer eux-mêmes certaines sphères locales. Gagnants d'une époque où beaucoup d'actes se doivent d'être flexibles vis-à-vis des règles plutôt qu'intraitables avec les normes, ces *cool* emportent une adhésion voire un plébiscite des clients et se dotent ainsi d'un puissant statut symbolique sur leur passage. Dans « la société du gagnant qui remporte tout »,¹⁰⁷³ par leurs actions, ces acteurs sont des « superstars » des territoires. Au début cantonné à une seule mission plus ou moins explicite de solidarité, ils sont devenus incontournables aux profits, comme aux bonnes réputations, de son entreprise.

L'« effet Superstar » peut être couplé à l'« effet Mathieu ». ¹⁰⁷⁴ Ce dernier effet fait moins appel à la notion de « petits talents » et des avantages économiques qui sont soutenus par une position de dominant, mais il se réfère à une accentuation des bénéfices de certains acteurs sur un territoire du fait de leur positionnement socialement favorable et solide. Selon Merton,¹⁰⁷⁵ qui a popularisé en sociologie cet effet, des mécanismes octroient aux individus les plus

¹⁰⁷³ Traduction personnelle du «The Winner-Take-All Society» de Robert H. Frank et Philip J. Cook.

Robert H. Frank et Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, ed. Reed Business Information, 1996.

¹⁰⁷⁴ Évangile selon Saint Mathieu : «Car à celui qui a il sera donné, et il sera dans la surabondance ; mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré. (13, 12)», cité par : Margaret W. Rossiter, « L'effet Mathieu Mathilda en sciences », Les cahiers du CEDREF, n° 11, 2003, pp 21- 39.

¹⁰⁷⁵ Robert K. Merton, « The Matthew Effect in Science », *Science*, vol. 159, 5 janvier 1968, pp. 56-63.

favorisés, des attributs qui leur permettent d'accroître leurs avantages par rapport aux autres individus plus faiblement dotés. D'après l'« effet Mathieu », malgré la faiblesse de leur statut dans l'organisation, les *Intermédiaires cool* ont une situation qui va devenir de plus en plus confortable s'ils ne changent pas de territoire. Selon Burt (2008), c'est parce que leur capital social est riche en contacts que leur statut symbolique est durable. Comme certains *Intermédiaires* sont symboliquement favorisés et reconnus en termes de prestige, ils peuvent atteindre un niveau de surabondance par leur statut symbolique déjà privilégié. La gloire des *cool* est assise sur une réputation solide elle-même fondée sur une solidarité réelle et les clients vont être amenés à la reconnaître davantage. Les *Intermédiaires innovants* et *cool* sont comme la population des chercheurs décrits par Merton. On les reconnaît surtout dans leur localité car de nombreux clients et autres parties prenantes attribuent par défaut du crédit symbolique à ces *Intermédiaires* dès qu'il se passe quelque chose de positif sur le territoire et sans que cela soit, cette fois, totalement vérifié par leurs « faits ». Par cet effet, les *cool* les plus reconnus tendent à asseoir leur domination sur les territoires tout comme ils peuvent accentuer leur avance en matière d'apprentissage et leur adaptabilité grâce à leur modèle d'actions. En effet, les clients satisfaits ont tendance à davantage les solliciter, ce qui consolide encore plus leur expérience comme leur gloire. Les *Intermédiaires cool* et, dans une moindre mesure, *innovants*, peuvent bénéficier localement d'un excès de reconnaissance. Leurs individualités gagnent en aura quand les *procéduraux* rentrent eux, en raison du peu de sollicitations qui leur sont faites, dans une obscurité presque morbide. Cet effet va-t-il faire perdurer les *Intermédiaires cool* en tant que superstar de l'action ? Est-ce que leur prestige déjà présent va en être renforcé ? En fait, cette hypothèse nous semble tout à fait possible si les contingences externes et internes ne se modifient pas drastiquement. À l'inverse, si ces contingences changent beaucoup, leurs actions innovantes et décalées deviendront peut être trop en inadéquation avec leur milieu, leur entreprise et leur environnement. Leur virtuosité jugée comme telle par les clients et les parties prenantes du territoire pourrait alors céder sa place à la spirale de l'échec. Notre époque est, comme toutes les autres, en mouvement perpétuel, et elle est donc appelée un jour ou l'autre à changer. Cet « effet Mathieu » pourrait servir d'hypothèse à tester dans la poursuite de nos recherches.

Risques d'un diktat du « cool » ?

Détaché du cadre, l'être « cool » est aussi, comme nous l'avons vu, un individu faisant office de label plutôt prestigieux aux yeux des clients. Le *cool* a une forme de retrait et parfois même de désinvolture vis-à-vis d'une réalité pas toujours agréable à observer. Par ce

détachement mêlé de légèreté, il s'agit pour les *Intermédiaires cool* de « toucher le réel », de faire le « vrai boulot ». Pourtant, être strict et respecter les règles et autres procédures, reste une attitude vitale pour l'organisation. Cette attitude répond aux règles, notamment imposées par la CRE. Elle rend les *procéduraux* impopulaires auprès des clients en difficulté et des autres parties prenantes, mais, en revanche, elle est saluée par leur hiérarchie. Dans leur cas de figure, l'attitude « cool » de certains *Intermédiaires* les protège des dommages que pourraient leur infliger l'organisation. Elle les prémunit aussi contre les réactions agressives notamment lors d'interactions avec des clients parfois dans des situations socialement dramatiques. Cette attitude contraint néanmoins les *cool* à diminuer leur affect, voire leur joie à interagir avec les clients. Leur sentimentalité est atténuée par la réserve bienveillante et protectrice qui les caractérise. Sans avoir à y mettre tout leur cœur, ils se mettent en évidence auprès de la clientèle au travers de leur style particulier qu'ils ont de se mettre en action. Une telle allure, un esprit aiguisé et des petits traits d'humour sont quelques uns des attributs charmeurs de l'acteur « cool » aux yeux de ceux qui le côtoient. Ce particularisme est pour eux le fruit d'expériences individuelles et de leurs adaptations à des environnements turbulents voire hostiles. Les expériences de chacun sont aussi différentes que les subjectivités des clients qui reçoivent le « cool » mais, au final, chacun y trouve ce qu'il était venu chercher : une solution à ses difficultés et une échappatoire acceptable.

La discrétion et la neutralité dans l'action sont des qualités qui distinguent les *Intermédiaires cool*. Elles les amènent à ce que les autres leur prêtent attention. En effet, ils ne sont pas, eux, dans le déni de certaines conflictualités. Avec agilité et des actions réalisées tout en parcimonie, ils solutionnent seuls, ou avec le collectif étendu, l'ensemble des difficultés rencontrées par les clients au quotidien. Quand les procédures aident à trouver des réponses pour un grand nombre de personnes de manière froide et distante, l'attitude « cool » soutient tout particulièrement la minorité qui pourrait avoir une force de déflagration considérable en matière de réputation. Pourtant cette attitude, pour l'instant à la marge, induit de potentiels risques à ce que certains *Intermédiaires* la réutilisent.

Le premier risque à la sur-utilisation du « cool » est qu'il soit victime de son succès et qu'il soit, au final, totalement reconnu comme valorisable et à valoriser par l'organisation. La reconnaissance d'un travail « cool », d'abord tacitement puis explicitement, peut être un des premiers risques pour cette attitude spécifique. L'organisation pourrait ainsi s'emparer à dessein du « cool » dans le but inavoué d'augmenter sa profitabilité. Le « cool » pourrait être utilisé à des fins de communication valorisante pour l'entreprise. Elle communiquerait sur l'attitude « cool » de ses conseillers pour mieux vendre et fidéliser les clients. Dans une société

où l'on cherche à se distinguer, le « cool » est un attrait souvent mis en avant par le service marketing de nombreuses organisations qui cherche à le « marchandiser ». Les conseillers doivent alors porter ouvertement tous les visages possibles du « cool » pour mieux cibler les consommateurs, exercer sur eux leur force d'attraction et toucher leurs différentes subjectivités. Le succès de cette pratique utilitariste pour l'organisation dépendrait alors d'une question de dosage car, si elle est réalisée avec excès, la relative excentricité du « cool » pourrait ne pas plaire à tout le monde. La transgression dont ils font preuve peut chahuter les codes et les normes, tout comme déconcerter les clients récepteurs de ces communications orchestrées par le marketing. Pire encore, il pourrait être jugé comme pathétique. Tous les individus ne sont pas sensibles au « cool », il n'est pas leur horizon indépassable, c'est-à-dire la logique la plus pertinente à leurs yeux et qui guide leurs jugements. À titre d'exemple, la récente saga ElectRIC, jouée par le comédien Eric Judor et illustrant le cool des conseillers dans sa relation quotidienne avec EDF, ne peut satisfaire tous les clients d'EDF, notamment ceux qui n'apprécient pas cet artiste. Le recours à la comédie pourrait brouiller l'authenticité de la pratique « cool » et la rendre moins crédible aux yeux des clients car perçue comme étant calculée. C'est un risque pour l'acteur *cool* comme pour l'entreprise qui souhaite maladroitement l'utiliser.

Le second risque d'une émergence immodérément prononcée du « cool » serait la résurgence d'une force de normalisation provenant du pouvoir dominant. On ne lutte apparemment pas trop contre une attitude marginale et n'ayant qu'une portion congrue des pratiques organisationnelles. Cependant, si le succès du « cool » prenait plus d'ampleur, une lutte de conflits intérieurs en termes de pratiques organisationnelles pourrait naître. Certaines actions hors-cadre sont parfois vues dans nos sociétés modernes comme une régression. EDF, comme nombre de sociétés occidentales,¹⁰⁷⁶ pourrait essayer d'éradiquer totalement ces pratiques à la marge, pourtant victimes de leur succès auprès des clients. La pérennité de l'organisation passe, pour nombre d'agents et managers de l'organisation, par un processus de normalisation, et donc, par l'uniformisation de ses pratiques. Les contestations de l'ordre social dominant, même seulement dans les actions, sont de fait assez peu acceptées. Cette cohabitation entre les *Intermédiaires cool* et *procéduraux* pourrait donc être mise à mal si les *cool* étaient trop mis en avant. La tyrannie de la majorité pourrait amener l'ordre dominant procédural à vouloir réaffirmer sa volonté de soumission des ordres sociaux minoritaires pour plus de normalisation.

A l'inverse, un autre risque de normalisation est possible en faveur des *Intermédiaires cool*. Il s'agit d'un risque que nous pourrions appeler l'« ascendant social » des *cool* sur les

¹⁰⁷⁶ Miguel Benasayag et Angélique Del Rey, *Éloge du conflit*, La Découverte, 2007.

procéduraux, une caractérisation de l'« effet Mathieu ». Certaines pratiques et actions des *cool* apparaissent à présent comme des modèles à copier et deviennent ainsi le code de conduite à avoir implicitement chez les *Intermédiaires*. La sur-utilisation du « cool », cette attitude apportant des actions qui fonctionnent au quotidien, peut conduire à ce que les *Intermédiaires cool* deviennent majoritaires au dépend des *procéduraux*. L'ascension sociale des *cool* pourrait-elle pousser l'ensemble des *Intermédiaires* à ressortir du cadre et à fonder leurs propres limites ? Cette situation comporte un risque qu'encourt l'entreprise EDF si nombre de ses *Intermédiaires* commencent à recourir massivement à des pratiques à la marge de ce qui est réglementaire. Au nom de la morale, doit-on compléter voire écarter tous les règlements chargés de rester en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et les textes de lois ? Aussi, cet ascendant social du « cool » peut avoir pour EDF des conséquences organisationnelles et juridiques qui peuvent, sans régulation, aboutir à une perte de confiance des autres parties prenantes vis-à-vis de la structure. Le non-respect des procédures peut aussi amener, dans une moindre mesure, et bien que cela soit difficilement quantifiable, à des coûts de transactions plus importants. Le *cool* est bien souvent hors de contrôle dans l'espace organisationnel. En effet, il se doit d'être un brin rebelle pour justement faire preuve de cette attitude dont il porte le nom : à quoi bon investir dans des actions marquées par leur différence et ressortir du rang si c'est pour agir au final comme tous les autres acteurs ? Aussi, en résumé, quand le *cool* est présent en majorité, les coûts symboliques comme économiques peuvent être trop élevés pour l'organisation.

De ce fait, si le « cool » n'est pas pratiqué avec tact et mesure, il peut devenir dangereux, non pas pour les clients, mais pour l'organisation qui en est le vivier référent. Il y a, en effet, un danger à ce que les *Intermédiaires cool* imposent leur tempo à tous les autres *Intermédiaires* autour de ce qui est moral au dépend d'autres valeurs importantes et fondatrices du service public. Ainsi, l'utilisation immodérée du « cool » pourrait amener, selon nous, à l'ouverture de débats sur de nouvelles contradictions concernant EDF et ce que l'entreprise est censée porter comme missions de services publics. Des pratiques auprès des clients pourraient notamment aller à l'encontre du principe d'égalité selon lequel tous les clients doivent être traités sans discrimination ni avantage particulier. Trop de « cool » ouvrirait ainsi la brèche d'un paradoxe entre l'égalité de traitement et la discrimination positive envers les plus démunis.¹⁰⁷⁷ Le risque

¹⁰⁷⁷ À ce titre, l'émergence puis l'admiration du *cool* par les autres acteurs du territoire ne fait pas oublier au chercheur qu'elles doivent à l'origine leur existence à la naissance des inégalités de traitement chez EDF. Depuis le « big bang » de 2004, ces inégalités sont rendues possibles dans les actions des *Intermédiaires* par la privatisation de l'entreprise et par sa volonté de faire de ces acteurs des professionnels. Elles étaient avant plus improbables quand EDF était un EPIC et que l'entreprise devait traiter chaque usager, quelle que soit sa situation financière, selon le principe d'égalité du service public. La procédure de 2013 (voir annexe 38) appliquée par les *Intermédiaires* est instructive puisqu'elle démontre clairement qu'EDF segmente la clientèle en trois catégories

de normalisation en faveur des *Intermédiaires cool* s'accompagne donc d'un quatrième risque, celui de l'injustice. Le *cool* est moral, mais injuste envers les clients ne sollicitant pas ses services. Sa prestation sort donc d'un principe d'équité dans le traitement de tous les clients. Cette iniquité est d'autant plus évidente lorsque les *cool* sont nombreux. EDF devrait donc s'assurer qu'ils ne soient pas trop abondants et qu'ils restent bien minoritaires et discrets dans leurs actions. Si cela n'est pas fait, ils peuvent prendre le risque d'être critiqués par les autres clients ayant pu observer des traitements de faveur. Ces derniers pourraient crier à l'injustice, EDF sera alors discréditée aux yeux de beaucoup.

Le rythme du « cool », un tempo à quatre temps ?

Nous avons décrit le possible « ascendant social » du *cool* sur un territoire. L'« effet Mathieu » des individus « cool » devrait, dans une recherche future, s'inscrire dans un processus complet. Les individus *cool* sont avant-gardistes, ce qui leur impose aussi de suivre de nouvelles tendances en matière d'actions et de pratiques professionnelles, sous peine d'être catalogués de « non-cool ». Aussi, les *Intermédiaires* auraient donc à suivre un chemin qui les emmèneraient, selon une nouvelle hypothèse, à devoir s'intégrer en permanence à un environnement changeant, tout en réussissant à s'en distinguer. L'attitude « cool » connaîtrait donc une mutation perpétuelle et, de ce fait, les *cool* seraient en réalité dans une position instable dans le milieu social qui est le leur. Cette variation du « cool » aurait ainsi un temps à quatre temps.

Le premier temps pourrait être qualifié d'« errance du cool », il s'agit du moment où une personne, ou une troupe d'individus, se voit attribuée le qualificatif « cool ». L'individu « cool » est ici à la fois en prise de repères et en expérimentation de pratiques déviantes. Il va à tâtons dans ses actions pour être en phase avec les clients, les valeurs de son métier, tout en essayant de ressortir d'un milieu organisationnel dans lequel il n'est pas à son aise. Cette première étape processuelle a pu être illustrée dans cette thèse par le travail des *inventeurs* et des *innovateurs*.

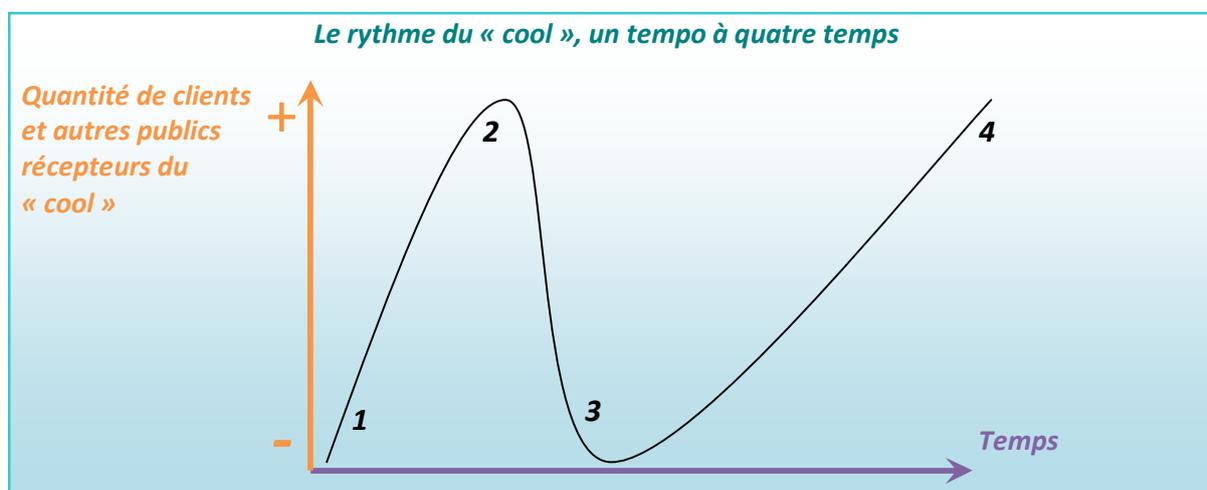
Le deuxième temps est celui de l'« extension du cool ». Il marque le succès de l'attitude « cool » d'un individu sur un territoire. Ses pratiques se diffusent tout autour de lui par mimétisme d'autant plus qu'il exerce son métier avec aisance, sous le regard de ses semblables. En plein succès, cet individu est en totale adéquation avec les attentes des clients. Il est le *cool*

pour autant de pratiques distinctes dans les relations commerciales : HDP (Haut De Portefeuille), MDP (Milieu De Portefeuille), Client solidarité (Bas De Portefeuille).

de nos deux derniers chapitres qui, malgré son faible statut organisationnel, arrive à être porté par son fort statut symbolique, et ce, au-delà de la sphère locale.

Du fait de la mutation perpétuelle de la société, le *cool* d'un jour ne l'est pas pour toujours. Nous introduisons ainsi un troisième temps : l'« obsolescence du *cool* ». Ses pratiques commencent à être en décalage avec ce qui est attendu par la population réceptrice de ses actions. Sa quête d'originalité dans ses réponses n'est plus en phase avec son temps, il n'arrive plus à s'adapter et il est devenu « comme tout le monde », un peu trop comme l'organisation souhaiterait qu'il soit. Sa marginalité, inscrite au départ sur le registre formel¹⁰⁷⁸ de l'organisation, se fait à présent davantage sur le registre réel lors des interactions avec les clients. Le *cool* est ringardisé, son obsolescence est autant technique que symbolique.

Après l'« obsolescence du *cool* », nous émettons l'éventualité qu'il existe un quatrième temps du « *cool* ». Il s'agit de « la résurgence du *cool* ». Les mêmes phénomènes de contingences interne et externe qui avaient rendus les pratiques et l'attitude du *cool* démodées finissent par valoriser à nouveau l'élégance du *cool*. Un charme désuet, suranné certes, mais qui repose sur le fait qu'il soit toujours resté fidèle à ce qu'il était à l'origine, en décalage. Cette résurgence pourrait prendre un certain temps, mais ce « désuet » attribue un statut plus durable de « *cool* » chez l'acteur ou le collectif qui le recevrait tel un « trophée symbolique ».



Si la thèse a porté sur les temps un et deux, ce sont les temps trois et quatre qui mériteraient à l'avenir une recherche complémentaire. Notre questionnement, dans une perspective globale, traiterait ainsi d'un tempo à quatre temps du « *cool* ».

¹⁰⁷⁸ Par exemple, le respect de la pyramide hiérarchique et des procédures dans la réalisation de ses actions.

Le prestige et la réputation, un savant mélange en rééquilibrage permanent ?

Notre écrit a mis en évidence le fait que certains *Intermédiaires* avaient des pratiques différentes des autres. Certains croient aux pratiques dictées par EDF, quand d'autres font preuve d'agnosticisme. Ils interrogent leurs pratiques pour mieux faire leur métier.

« Certains appliquent les consignes à la lettre...franchement, leurs décisions sont juste l'application de mots notés sur une feuille. Ils l'appliquent parce que c'est écrit. C'est plus simple et ça évite pour eux d'essayer de comprendre... »¹⁰⁷⁹

En revanche, les *cool* et *innovants* questionnent en permanence leurs pratiques. Ils cherchent à comprendre les « pourquoi » quand les *procéduraux* ont foi en leurs procédures. Si les *procéduraux* adhèrent totalement aux prescriptions d'EDF, grâce à leur expérience, les *Intermédiaires cool* les invalident parfois. Ils réajustent un certain nombre de croyances. La répétition d'expériences à l'épreuve des clients difficiles, qui n'a pas toujours montré des résultats très probants, a modifié plus ou moins consciemment leur schéma et leurs paradigmes d'actions. Le *cool* est le résultat de l'accumulation d'erreurs et de réajustements. C'est d'ailleurs une des raisons qui expliquent, dans les faits, que les *Intermédiaires* un peu plus âgés ont davantage tendance à être *cool*.

Le travail des *Intermédiaires* modifie de fait les croyances des clients. Face au *procédural*, ces derniers s'interrogent sur l'organisation EDF : arrive-t-elle à conjuguer les profits et la solidarité ? Mon conseiller m'oriente-t-il sur les services qu'il souhaite vendre ou vraiment sur les solutions qui sont les meilleures pour moi ? Quand les expériences au téléphone ou en face à face font douter certains clients sur les pratiques des *Intermédiaires procéduraux*, et, par la même, sur la qualité supposée d'EDF, d'autres clients peuvent avoir confiance en les *Intermédiaires cool* et, le cas échéant, EDF. Ils adhèrent totalement à leurs pratiques en décalage. Dès lors, sur les territoires, on voit qu'il y a un nécessaire équilibre entre les croyances individuelles et les croyances collectives des clients car elles peuvent être de natures très différentes, en servant ou en desservant les desseins des *Intermédiaires* et d'EDF. En réalité, pour une organisation ou un individu, le « prestige » et la « réputation » coexistent de manière permanente dans une même localité. L'*Intermédiaire* avisé sait qu'il ne peut plaire à tout le monde et en toutes circonstances. Par exemple, le prestige d'un acteur pourra continuer d'exister auprès d'un certain nombre de clients alors qu'il aura perdu de sa réputation auprès d'un individu déçu par une mauvaise expérience. Aussi, nous dirions que le prestige se fonde sur une croyance plutôt collective et chargée de sentiments positifs envers une entité ou un individu. Ce prestige est une croyance dont on ne cherche plus à vérifier la véracité dans les faits, quand, par contraste, la réputation est une croyance, pas nécessairement positive, qui

¹⁰⁷⁹ Entretien informel avec un conseiller du centre d'appels de Limoges.

amène à l'interrogation des actions réelles lorsque l'on ne croit plus complètement au bien-fondé du prestige de cette entité ou de cet individu. Sur les territoires, en réalité, le prestige et la réputation est un savant mélange en rééquilibrage permanent. L'harmonie locale dépend aussi de cette bonne stabilité entre les deux. Les *cool* ont bâti leur prestige à force d'actions toutes plus innovantes les unes que les autres. Une fois construit, leur prestige repose de façon précise sur le fait que les clients ne ressentent pas le besoin d'interroger leur foi, l'ensemble de leurs croyances. L'assise du prestige, même si elle plus confortable que son absence pour un individu qui en est doté, a cependant besoin d'être entretenue par un minimum de rites et d'actions réelles. Aussi, nous pouvons nous interroger sur ce qu'il adviendrait si le prestige des *cool* pouvait être amené à s'arrêter dans le cas où les clients s'interrogeraient massivement sur leur foi envers ce prestige. De même, que se passerait-il si les *cool* n'étaient plus en contact avec la réalité des clients. Pour le moment, les éléments qui émergent des terrains nous montrent que, pour EDF, le prestige de la marque prend le dessus sur de mauvaises, mais ponctuelles, réputations localisées. Il prend la forme d'une notoriété positive pour un certain nombre de clients.

Le prestige d'EDF est assis sur le prestige des acteurs innovants et sur les reliquats de ses légitimités qui continuent d'exister même s'ils sont seulement maintenus localement par les *Intermédiaires*. Cette situation reste sous tension. En effet, dans les représentations des clients, la partie des croyances concernant la réputation où les faits sont plus remis en question que pour le prestige, il peut y avoir une interrogation des statuts positifs des acteurs locaux lorsque les actes s'accumulent en la défaveur d'EDF et de ses *Intermédiaires*. La réputation est une croyance davantage sensible à la réalité du quotidien des clients et, malgré tout, en prise plus directe avec les « faïres » que ne l'est le prestige. Nous pressentons, à travers nos différents contacts et entretiens avec les terrains d'étude, que la réputation, tout comme elle sert à assoir le prestige, pourrait aussi être le levier qui favoriserait sa levée. Le prestige d'une organisation et d'individus, comme les *Intermédiaires cool*, pourrait donc être déchu par l'action de la réputation. Cette situation amènerait à une interrogation des « faïres » réels quand le bien-fondé du prestige serait mis en doute. Aussi, cette constatation nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : comme le phénomène de la réputation, par son harmonisation, peut placer sur un piédestal le prestige d'un *Intermédiaire* et son organisation, elle peut, par les relents de sa distension, en annihiler la supériorité symbolique. Cette perte de prestige obligerait alors EDF et les *Intermédiaires* à réinvestir dans les actions de courts termes et du quotidien. Le pouvoir symbolique fort que procurait à ces acteurs le prestige auprès des clients, permettant de planifier leurs actions avec plus de stratégie et de calculs de longs termes,

nécessiterait alors un équilibre permanent entre réputation et prestige. Il faudrait, à travers une nouvelle recherche, redéfinir les contours de ce réajustement. Cependant, si la perte de prestige s'avère réelle, l'emprise que souhaiterait exercer les *Intermédiaires* et EDF, sans « réputation », sera, comme l'écrivait Machiavel, « prisonnier du court terme ».¹⁰⁸⁰

Comment rendre durable le prestige d'un acteur, d'un collectif ou d'une organisation ? Ce nouveau questionnement pourrait constituer un axe fort de recherche qui ferait suite, lui aussi, à l'écriture de cette thèse. En attendant, et dans l'intérêt de la structure EDF, il appartient aux acteurs *Intermédiaires* de continuer de faire en sorte que de mauvaises réputations locales ne prennent pas le dessus sur le prestige de la marque EDF et de ses acteurs. En partie grâce à leurs actions, les *Intermédiaires* restent seuls détenteurs du secret pour continuer à faire perdurer les croyances des clients.

Société en surconsommation d'informations : baisse de l'innovation et diminution de l'expertise ?

Avec l'avènement des NTIC, force est de constater que tout à chacun peut à présent facilement récupérer et émettre de nombreuses informations. L'intrusion des technologies a assurément modifié les relations entre l'entreprise EDF, ses *Intermédiaires* et ses clients. La relation était auparavant stabilisée dans le face à face et la communication téléphonique. Avec l'arrivée des NTIC, le rapport de force entre l'entreprise et ses clients a été modifié. Désormais, les clients peuvent s'affranchir de la domination communicationnelle d'EDF en termes d'informations et recueillir, ici et là sur les réseaux numériques, des données nécessaires permettant de rendre plus aisés leurs échanges avec l'énergéticien. La « société de consommation » aurait ainsi laissé une place importante à une « société consumériste d'information ».¹⁰⁸¹ Dans ce monde où, chaque jour un peu plus, des technologies très perfectionnées s'illustrent dans notre quotidien, ces dernières semblent occuper une place prépondérante en tant que média de partage. Cette tendance répond ainsi à une volonté de transparence qui s'impose bien souvent comme une idéologie.

Alors que le monde des organisations paraît de plus en plus ouvert et connecté, la transparence est souvent mise en avant. Elle permettrait de rendre chaque individu acteur conscient de l'environnement qui l'entoure, pour faire ses choix du quotidien de la manière la plus rationnelle et en connaissance de cause. Dans un contexte où la transparence serait de mise, toutes les informations transiteraient continuellement de manière visible pour les individus.

¹⁰⁸⁰ Nicolas Machiavel, *Le prince*, 1532.

¹⁰⁸¹ Jérôme Béranger, "La communication éthique d'une société consumériste d'information", *Communication*, vol. 30/1, 2012.

Cependant, de si nombreux contre-exemples de ce qu'elle produit comme désillusions sont aisément repérables. Il existe une face cachée, un côté obscur que l'on ne voit que si on souhaite le regarder, des coulisses de la scène principale qui cohabitent avec les éléments informationnels plus manifestes. Certaines choses sont représentées sur les réseaux sociaux, mais n'y sont pas présentées. Les informations y paraissent plutôt qu'elles y sont. Tout n'est pas dans le « champ du visible » dans l'idéologie de la transparence. Rien de surprenant, en effet, dès lors que dans une « société de la transparence »¹⁰⁸² tout à chacun, organisation ou individu, serait en permanence exposé de manière totalement limpide dans ses actes et ses paroles, la surveillance et le contrôle permanent priveraient de leur liberté les acteurs sociaux présents dans ce régime. La transparence serait un totalitarisme. Dans cette société, l'excès de transparence serait un problème et elle empêcherait, comme c'est le cas chez nos *Intermédiaires*, que de l'opacité ressorte l'autonomie des acteurs, leurs innovations fruits de leurs marges de liberté. Se pose la question de la baisse de l'innovation dans le cas où la transparence serait appliquée avec excès. C'est un phénomène micro qu'il serait intéressant d'approfondir.

Les organisations souhaiteraient amener les clients, sous couvert de l'idéologie de la transparence, à une « confiance de façade »¹⁰⁸³ grâce à leurs informations publiées. Elles seraient censées être valables et complètes, mais la réalité est plus complexe. Il règne l'opacité dans les organisations en même temps que de la transparence. Les faits nous montrent que l'opacité continue d'opérer dans les territoires où agissent les *Intermédiaires*, comme le prouvent les résultats de notre étude. Chez EDF comme ailleurs, l'injonction de transparence n'est pas totalement suivie d'effets.¹⁰⁸⁴ En réalité, personne, et surtout pas les *Intermédiaires*, n'est dupe. Chacun continue à mener de front deux champs communicationnels, un qui sera connu de tous, l'autre non. On comprend pourquoi, suivant les communicants et la portée des informations entendues, les échanges brouillons de la toile se mêlent talentueusement avec les informations plus ou moins sues de tous et non pertinentes. Les réseaux sociaux présentent un panorama peu exhaustif, et de qualité toute relative, de l'ensemble des informations sur un sujet donné. Twitter propose souvent l'illusion du débat.¹⁰⁸⁵ Aussi, dans une société consommatrice d'informations en toute transparence et où les données transitent par de nouveaux biais, les clients se retrouvent face à des bruits informationnels inégaux et régulièrement contradictoires qui, pour eux, peuvent s'apparenter à un mirage. La transparence

¹⁰⁸² Byung-Chul Han, *Transparenzgesellschaft*, Matthes & Seitz, Berlin, 2012.

¹⁰⁸³ Une confiance qui est donc basée sur le seul discours mais qui n'est pas vérifiable à l'épreuve des faits.

¹⁰⁸⁴ Jean-Pierre Cavaillé, « La face cachée de l'injonction de transparence », Les Dossiers du Grihl [En ligne], Les dossiers de Jean-Pierre Cavaillé, Secret et mensonge. Essais et comptes rendus, mis en ligne le 3 décembre 2014.

¹⁰⁸⁵ Réseau social qui fixe à 140 caractères maximum les éléments de communication par *tweet* que peuvent émettre les personnes qui ont un compte. Au final, les truismes s'y trouvent en grand nombre.

semble être une intention fort louable, mais, dans l'échange global, la transparence affichée vise parfois à davantage cacher l'inavouable. Les clients, précaires ou non, ont eux à faire la part des choses. Les déceptions en tout genre, qui amènent les *Intermédiaires* à jouer un rôle très intéressant localement, et au-delà, sur les réputations, conduisent aussi à deux phénomènes plus macro : la recherche d'authenticité et l'émergence de « pseudo-expert ».

Nous l'avons vu dans cette thèse, et notamment dans notre dernier chapitre, la « dissonance des dires » conduit nombre de clients à une recherche, pas toujours fructueuse, d'authenticité. Cette recherche justifie à elle seule, le maintien par EDF des *Intermédiaires* dans leurs localités car ces derniers sont particulièrement habiles pour faire preuve d'authenticité auprès des clients. Par leurs actions, ils sont des professionnels, des experts du terrain réel, légitimés par leurs statuts d'agents, mais aussi, des experts de la relation sociale capables de recourir à des astuces permettant aux clients de sortir de situations délicates. Leur authenticité est d'autant plus prouvée que les *Intermédiaires* répondent, au quotidien et aux yeux des clients, au paradoxe entre profitabilité et solidarité en arrivant à conjuguer l'intérêt public de l'entité EDF (aider les plus faibles et maintenir la cohésion des individus du territoire) avec ses intérêts de société privée (faire du profit). Au sein d'une société consommatrice d'informations, dans leur recherche d'authenticité, les clients trouvent une figure sociale solide sur laquelle s'appuyer : un expert du réel, authentique par ses actes. Les *Intermédiaires* sont, en matière d'authenticité, les référents historiques de l'expertise et détiennent encore un statut symbolique fort auprès des clients.

La recherche d'authenticité est une démarche impulsée par les clients pour faire face à leurs déceptions dans leur avide et perpétuelle quête d'informations. Pourtant, concomitamment, en cas d'absence sur le territoire d'*Intermédiaires* authentiques et experts du réel, nous sommes en droit de nous interroger sur l'émergence de « pseudo-experts » sur les réseaux sociaux. Le virtuel est-il le lieu de naissance de cette nouvelle figure qui souhaite se substituer à nos *Intermédiaires* en leur absence ? En fait, les sphères virtuelles comme les blogs, les messageries instantanées et autres réseaux sociaux sont aussi, sous couvert de transparence et de liberté totale d'expression, les lieux de tous les narcissismes. Chacun peut exprimer ses opinions et ses jugements et être un minimum écouté. On peut être mis sur le devant de la scène médiatique, tout en étant exempt de contrôle concernant la véracité de nos propos. Certains individus sur la toile, dotés d'une stratégie propre et parfaitement orientée, s'autorisent d'eux-mêmes à s'autoproclamer « experts ». L'égo de chacun peut en être flatté, mais leur légitimité est discutable : peut-elle ne reposer que sur leur liberté d'acteur et non sur leurs connaissances fines et réelles des sujets traités ? Peut-on juger une entreprise dont on ne

connait pas la politique, des *Intermédiaires* que l'on n'a pas encore rencontrés, des situations de précarité que l'on n'a pas connues ou un minimum appréhendées ? Cette dérive narcissique et subjective de chacun des « pseudo-experts » est, à notre sens, amplifiée par les réseaux sociaux. Pourtant, une sottise ne peut pas si aisément devenir une vérité aux yeux de chacun des clients car, au final, c'est eux qui décident de donner du crédit, ou pas, aux propos tenus par les « pseudo-experts ». Face à l'expertise réelle des professionnels *Intermédiaires* investis d'une mission par leur organisation, les « pseudo-experts » du virtuel semblent, *a priori*, faire pâle figure. Toutefois, dans la réalité, l'emportent ceux qui parviennent le plus à montrer et à convaincre qu'ils ne sont pas des acteurs dotés de stratégies, mais qu'ils sont, au contraire, des individus comme tout le monde, sans stratégie autre que le bien de ceux qui les écoutent. De fait, les « pseudo-experts » veulent aussi « faire cool ». Une telle reconnaissance par les clients varie au final en fonction de leurs origines et leurs postures, mais aussi l'*habitus* de ces derniers.

Il serait intéressant d'approfondir ce qu'il ressort de l'émergence des « pseudo-experts » et qu'il est parfois difficile de différencier des « experts du réel » pour les clients. Qu'en est-il de l'expertise vraie, avant tout fondée sur des faits et qui aide la prise de décisions des clients et leurs jugements ? Une reconfiguration est en cours du fait d'une insondable croissance quantitative des contributeurs Web 2.0 s'improvisant « pseudo-experts ». Dans celle-ci, les *Intermédiaires*, qui mettent en cohésion la parole et l'action, peuvent y gagner en puissance et en valeur lorsque leur nombre diminue. Ce phénomène pourrait à ce titre constituer une autre piste de recherche future. En tout état de cause, de nos jours, la vraie expertise, portée par des professionnels investis et régulant les réputations sur les territoires, reste un enjeu majeur des organisations.

Index des auteurs

A

Ahmed, 383
Akrich, 85
Albarello, 188
Albertini, 90
Allard-Poesi, 185
Allen, 88
Alloux, 289
Alter, 31, 138, 142, 163, 172, 192, 260, 267,
284, 290, 292, 351, 385, 398
Amblard, 97
Anderson, 326
Ansoff, 194
Argyris, 315, 316
Arocena, 31, 141
Arrow, 152
Assens, 97
Audier, 73
Augé, 124
Auzier, 225
Avenel, 109
Axelrod, 87, 99

B

Babeau, 286, 385
Bafoil, 56, 57, 67, 78
Ballet, 234
Bandura, 376
Barbier, 400
Barnes, 171
Barney, 137, 171
Barth, 232, 320, 333
Bartoli, 23, 24
Bauby, 64, 65
Baudonni, 456
Baudrillard, 50, 104
Beck, 22, 26, 32, 105, 150, 166
Becker G., 97, 145, 147
Becker H., 37, 88, 291
Bellet, 127
Beltran, 49, 50
Benasayag, 484
Benbasat, 188
Béranger, 490

Berger, 154
Bergson, 468
Bernoux, 97, 275, 276
Béroud, 81
Besnard, 110
Best, 89
Beuscart, 88
Beveridge, 27
Bevort, 145, 146, 147
Biefnot, 110
Bierce, 137
Blais, 72
Blau, 367
Bloch, 136
Blum, 214
Bobineau, 63
Boltanski, 133, 135
Bonnafous-Boucher, 113
Bonnamour, 136
Bonnet, 49, 50, 54, 55
Bonneti, 112
Boudon, 110, 183, 184, 189, 196, 228, 229,
316, 317, 347, 375, 376, 416, 459, 465,
467, 468, 476
Bourdieu, 88, 145, 146, 228, 233, 235, 236,
239, 256, 265, 335, 339, 341
Bourgeois, 26, 73
Bourguinat, 415
Bourion, 236
Bourricaud, 229, 347, 376, 465
Boussard, 466
Bouvard, 401
Bové, 289
Bowness, 37
Boyer, 120
Bresson, 22
Brillet, 75
Bromberg, 89
Brugidou, 79
Brunn, 104
Bungener, 49, 50
Burt, 31, 37, 84, 87, 88, 93, 95, 97, 98, 99,
102, 122, 123, 129, 141, 143, 145, 146,
148, 158, 159, 160, 170, 172, 173, 346,
391, 482

C

Cable, 88, 90
 Callon, 31, 85, 97, 141, 142
 Campbell, 333
 Capron, 192
 Cardebat, 114
 Caroly, 466
 Cassagnard, 114
 Cavaillé, 491
 Chanial, 146
 Chanlat, 286, 385
 Chappuis, 272
 Châtel, 241
 Chauvière, 409, 410
 Chauvin, 36, 37, 87, 88, 89, 98, 107
 Chazel, 229
 Chérel, 64
 Cherkaoui, 110, 191
 Chevallier, 23, 261, 356
 Chiapello, 133, 135
 Cihuelo, 79
 Citroën, 16, 448
 Clair, 108
 Clavel, 151
 Coase, 137
 Cohen, 313
 Coleman, 11, 38, 92, 93, 123, 125, 145, 146,
 147, 149, 156, 184, 191, 193, 224, 312,
 316, 317, 374, 381, 459
 Collerette, 225
 Collovard, 116
 Cook, 173, 481
 Corneille, 109
 Crozier, 142, 143, 157, 279, 315, 428
 Curchod, 139
 Cusset, 145, 156
 Cusson, 291, 292

D

D'Almeida, 88, 109, 123
 D'Iribarne, 311, 312
 Darwin, 418
 Dauphin, 166
 De Bry, 234
 De Certeau, 320
 De Gaulejac, 112

De Gaulle, 53, 180, 231, 473
 De Monicault, 180
 De Tocqueville, 146, 149
 Décaudin, 224, 225
 Dehermann-Roy, 113
 Dei Ottati, 107
 Dejours, 311, 384, 387
 Del Rey, 484
 Deleuze, 133
 Denieuil, 142
 Depenne, 263
 Deroue, 235
 Desmet, 182
 Dessinges, 397
 Diamond, 88
 Dortier, 462
 Douglas, 150
 Dreyfus, 244
 Du Roy, 262
 Dubar, 119, 278, 328
 Dubé, 188
 Dubet, 181, 196, 476
 Dubois, 51, 88, 241, 243, 246
 Duchesne, 188
 Duflot, 225
 Duhot, 331
 Dulong, 109
 Dumez, 138
 Dumont, 63
 Dunbar, 88, 95
 Dupuy, 92, 121, 122, 124, 127, 156, 192,
 396, 398
 Durand, 319
 Durkheim, 26, 59, 64, 166, 184, 273, 298,
 351, 400, 401

E

Einstein, 352
 Eisenhardt, 85, 137
 Ellul, 445
 Elster, 149
 Emerson, 173

F

Ferrary, 96, 138
 Ferréol, 116, 184, 230
 Fine, 37, 84, 88, 89, 111

Finon, 56
Fodor, 56, 57, 67, 78
Ford, 19, 59
Forterre, 234
Foucault, 189, 244
Foulquié, 110
Fouquet-Courbet, 284
François, 78, 88, 153, 196, 229, 231, 286,
347, 376, 398, 462, 465, 476
François-Laugier, 20
Frank, 105, 481
Franke, 156
Freeman, 55, 113, 173
Friedberg, 142, 279, 315, 428
Friedman, 67
Frigoli, 253
Fukuyama, 148, 152, 156, 185
Fusco-Vigné, 144

G

Garcia, 368
Gayet-Viaud, 431
Gerbier, 231
Ghertman, 324
Ghoshal, 234
Giddens, 22, 23, 24, 33, 104, 105, 123, 124,
152, 153, 154, 158, 162
Gide, 375
Giraud, 59
Girod-Séville, 185
Giully, 85, 115, 117, 119, 354
Glaser, 171
Gloukoviezoff, 240
Goffman, 104, 256, 367
Goldstein, 188
Gond, 74
Gouldner, 148
Granovetter, 93, 124, 143, 148, 172, 173,
390, 391
Gremy, 203
Grignon, 241
Grosjean, 242
Guba, 182, 186
Guéguen, 455
Guennif, 88, 92, 93
Guérin, 171
Guichard, 88

H

Habermas, 109, 123, 228, 239
Haegel, 188
Halbwachs, 98
Hamel, 177
Han, 491
Hardin, 94, 128
Harrison, 87, 100, 152, 465
Hassenteufel, 86
Hayek, 67
Hegel, 319
Heinich, 88
Helfer, 90
Herreros, 97
Houellebecq, 175
Hounounou, 401
Huberman, 185, 186, 187, 190
Hudson, 182

I

Igalens, 74, 213
Ion, 28

J

Jamous, 31, 141, 142
Jancovici, 415
Jeannot, 372
Jeunemaitre, 138

K

Kandori, 88, 93
Kapferer, 110
Kapsis, 31, 37, 84, 88
Karpik, 31, 88, 89, 106, 110, 142, 143, 144,
189
Karpman, 450
Keller, 51, 246
Kessler, 57
Kirat, 127
Klein, 183
Knight, 105
Kohlberg, 192
Kotler, 51, 246
Kramer, 234, 235
Kreps, 37, 84, 88, 92, 93, 99, 100, 158
Krueger, 480

L

La Boétie, 229, 233, 241, 242, 244, 264
 Lageira, 104
 Lallement, 132, 145, 146, 147, 177
 Lambin, 90, 111
 Landrieux, 103
 Lang, 88, 99
 LARGERON, 127
 Latour, 84, 85, 97
 Laurent, 183
 Laurent A., 279
 Laville, 31, 142, 163, 183, 351
 Lawrence, 364
 Lazarfeld, 88
 Le Galès, 180
 Le Goff, 324
 Le Moan, 203
 Lecoutre, 102, 391
 Lécuyer, 110
 Lehmann, 323
 Leonardi, 148
 Le-Roux, 56, 57, 67, 78
 Levy, 170, 395
 Lewin, 395
 Lewis, 98
 Libaert, 52, 55
 Lièvre, 102, 391
 Lincoln, 182, 186
 Lipovetsky, 53, 439, 474
 Lippitt, 395
 Livet, 92, 110
 Livian, 97
 Lomi, 96
 LORIOL, 284, 301, 382, 466
 Lorsch, 364
 Louisot, 84
 Lowney, 89
 Luhmann, 23, 105

M

Machiavel, 490
 Maffesoli, 401, 402
 Malaval, 224, 225
 Malglaive, 330
 Malinowski, 267
 Manceau, 51, 246

Mangematin, 87, 97, 100, 152, 465
 Mantovani, 398
 Maréchal, 185
 Markosky, 173
 Martin, 76, 225
 Martuccelli, 104
 Marwann, 88
 Marx, 117, 233, 401
 Maslow, 337
 Masson, 289
 Mauchamp, 33, 85, 370
 Mauss, 128, 383
 Mayoukou, 88, 96, 107
 Mazet, 34
 Mead, 188
 Menbrano, 398
 Menger, 88
 Merrien, 153
 Merry, 88, 95
 Merton, 29, 30, 31, 38, 88, 141, 142, 143,
 168, 169, 170, 171, 203, 289, 290, 292,
 481
 Mesmer, 122
 Messeghem, 284
 Meynaud, 79
 Miles, 185, 186, 187, 190
 Milgram, 171, 233, 426
 Mintzberg, 168, 213, 376
 Mischel, 321
 Molinier, 251
 Montoussé, 475
 Morin, 120, 152, 455, 465
 Moscovici, 287, 289
 Moulart, 183
 Muchielli, 291
 Mueller, 95
 Muller, 232, 320, 333
 Muñoz, 259

N

Nahapiet, 234
 Nanetti, 148
 Narcisse, 285
 Nelson, 381
 Nooteboom, 93, 94, 185
 Nye, 325

O

Ogien, 93, 94, 110, 128, 185, 287
Origgi, 88
Orsoni, 90
Ozanne, 182

P

Pagès, 112
Palente, 117, 273
Palier, 86
Paone, 234
Paperman, 109
Paré, 188
Parsons, 88, 191
Passeron, 235, 236, 239, 241, 265, 479
Patton, 173
Paugam, 25, 251
Peirce, 183
Pellegrin, 458
Pelletier, 31, 142, 143, 167, 168, 213
Penrose, 16
Peretti-Watel, 104, 150
Perret, 182, 185
Perroux, 231
Persson, 236
Pesqueux, 110, 113, 138, 324
Pettigrew, 185
Pfeffer, 137
Picard, 49, 50
Pichat, 278
Pierrejean, 78, 79, 117
Pinçon, 71, 72
Pinçon-Charlot, 71
Pinto, 243
Piotet, 87, 99
Plociniczak, 93
Point, 213, 407
Polanyi, 135, 143, 258
Pontalis, 192
Ponthieux, 149
Pope, 88
Popper, 67
Porter, 16, 137, 234, 235
Postel, 33
Pountain, 318
Pourtois, 182

Proudhon, 466

Pujet, 412

Putna, 147

Putnam, 146, 147, 148, 149, 156

Q

Quairel-Lanoizelée, 192

Queré, 93, 128

Quivy, 220

R

Rabinow, 244

Raub, 88, 97

Ray, 326

Renan, 29

Rey, 29

Rey-Debove, 29

Reynaud C., 421

Reynaud J-D., 228, 234, 235

Reynié, 396

Ricœur, 256

Rigaud, 139

Rivière, 180, 229

Robins, 80, 81, 318

Rochefort, 398

Rodden, 31, 37, 84

Roger, 152

Rojek, 88

Rojot, 182

Rosanvallon, 362, 397, 400

Rosen, 480, 481

Rossiter, 481

Roszak, 321

Rousseau, 334

Ruano-Borbalan, 289

Rumelt, 137

S

Sabater, 88

Sainsaulieu, 31, 127, 142, 163, 328, 350, 398

Salancik, 137

Salmon, 52, 112, 118

Santos, 85, 137

Sassi, 412

Savall, 187

Schein, 327

Schneider, 225
Schön, 315
Schwandt, 182
Schwartz, 110, 111
Scott, 103, 319
Seiller, 400
Semple, 139
Seraidarian, 139
Servet, 128
Shapiro, 97, 185
Siblot, 244
Sierra, 88
Simmel, 25, 31, 92, 139, 140, 141, 152, 153,
154, 172, 227, 334, 372
Simon, 101, 129, 429
Smith, 59
Sobel, 33
Soulet, 241
Stearns, 319
Steiner, 191
Storhayne, 401
Supiot, 73
Sztompka, 94

T

Taguieff, 428
Tarde, 347, 465
Tellier, 327
Tessier, 327
Thévenet, 326
Thietart, 181, 182
Thuderoz, 87, 97, 100, 152, 242, 465
Tissiou, 186
Tixier, 33, 85, 370
Tobin, 455
Tönnies, 138, 153, 172, 351
Torre, 92, 122, 124, 127, 192
Trinh, 60, 62, 63
Truchet, 72
Turban, 88, 90
Turner, 88

U

Usinier, 152
Uzzi, 93

V

Van Campenhoudt, 220
Van Haecht, 235
Vandenberghe, 334
Veltz, 372
Verdier, 321
Viau, 412
Vinck, 136, 144, 163
Viviani, 105
Von Glasersfeld, 176, 182
Von Wartburg, 136

W

Wacheux, 181
Warner, 88
Warren, 333
Wartick, 88, 90
Weber, 103, 120, 146, 176, 181, 183, 191,
227, 228, 229, 230, 233, 234, 264, 299,
311, 332, 368
Weesie, 97
Weick, 137, 141, 143
Weller, 246, 251, 252, 258
Wellhoff, 85, 88, 111, 144
Weltz, 275
Werly, 121
Wernerfelt, 137
White, 395
Wieviorka, 60, 62, 63
Willer, 173
Williamson, 127, 137, 149
Winkin, 137
Winter, 381
Woon, 88

Y

Yin, 185, 187, 188
Yunus, 25, 96

Z

Zafirau, 88
Zardet, 187
Zotian, 291
Zucker, 151, 185

Index des figures et des schémas

<i>Introduction</i>	
<i>L'« Intermédiaire », une posture à l'entre-deux</i>	<i>p. 32</i>
<i>Représentation schématique de notre question de recherche</i>	<i>p. 38</i>
<i>Chapitre 1</i>	
<i>La construction d'une politique de solidarité</i>	<i>p. 65</i>
<i>Chapitre 2</i>	
<i>Notions différenciées d'image, notoriété, statut et réputations</i>	<i>p. 91</i>
<i>Transmission de la réputation en milieu sur-socialisé</i>	<i>p. 93</i>
<i>Modèle de la réputation selon Kreps</i>	<i>p. 100</i>
<i>Des réputations mais une étude partielle par réalisme</i>	<i>p. 125</i>
<i>Pôle de solidarité : illustration d'un « carrefour de réputations »</i>	<i>p. 130</i>
<i>Chapitre 3</i>	
<i>Niveaux de confiance</i>	<i>p. 152</i>
<i>Entre ragots, informations et actes : le tertius gaudens, notre « Intermédiaire »</i>	<i>p. 159</i>
<i>Les « Intermédiaires », l'avant et l'après 2007</i>	<i>p. 162</i>
<i>L'illustration de l'hétérogénéité des acteurs dans le traitement des clients démunis : cas du client aidé dans le processus de solidarité</i>	<i>p. 164</i>
<i>Contact avec la clientèle en précarité énergétique, du processus prescrit au processus réel</i>	<i>p. 165</i>
<i>Le correspondant solidarité dans son système social local</i>	<i>p. 167</i>
<i>Liens du correspondant solidarité</i>	<i>p. 173</i>
<i>Chapitre 4</i>	
<i>Cadre conceptuel pour une étude du phénomène de la réputation</i>	<i>p. 182</i>
<i>Le schéma « macro-micro » de Coleman</i>	<i>p. 191</i>
<i>Cycle de vie et construction de la réputation sur le marché localisé</i>	<i>p. 193</i>
<i>Acteurs et diffusion-réception de la réputation, du formel à l'informel – version 1</i>	<i>p. 198</i>
<i>Une hétérogénéité de la clientèle à identifier et à catégoriser</i>	<i>p. 199</i>
<i>Les typologies de clientèle par facteurs de probabilité</i>	<i>p. 203</i>
<i>Acteurs sociaux Intermédiaires et leurs liens professionnels sur le territoire de la Haute-Vienne</i>	<i>p. 205</i>
<i>Les 5 « parcours clients » suivant le type de clientèle en difficulté de paiement</i>	<i>p. 206</i>
<i>Chapitre 5</i>	
<i>Entre une image voulue et une image perçue</i>	<i>p. 226</i>
<i>Vision processuelle des notions de réputation, légitimité et domination</i>	<i>p. 236</i>

<i>Les tensions entre acteurs sous l'angle de la domination, contre-dominance et sur-dominance</i>	<i>p. 272</i>
<i>Reconnaissance et collectif comme levier de la défense de la réputation d'EDF</i>	<i>p. 274</i>
<i>Acteurs et diffusion-réception de la réputation, du formel à l'informel – version 2</i>	<i>p. 281</i>
<i>Dérégulation des interactions de la sphère locale du fait d'une crise de légitimités : harmonie et disharmonie locales</i>	<i>p. 282</i>
Chapitre 6	
<i>Apprentissage de la déviance chez les clients précaires</i>	<i>p. 293</i>
<i>Un modèle d'actions et de production de compétences extraordinaires, le « vrai boulot »</i>	<i>p. 316</i>
<i>Un modèle d'actions fait de processus d'adaptabilité</i>	<i>p. 317</i>
<i>Le « capital cool », un agrégat de capitaux</i>	<i>p. 342</i>
<i>Le « chemin de la coolitude » et de l'unification des réputations locales</i>	<i>p. 347</i>
<i>Le « chemin de la distension » contre le « chemin de la coolitude » sur un territoire</i>	<i>p. 352</i>
<i>EDF et sa réputation : les 8 appuis de légitimité</i>	<i>p. 356</i>
<i>D'une « coupure de légitimité » à un rétablissement partiel</i>	<i>p. 361</i>
Chapitre 7	
<i>Réputation, stabilités et collectif étendu</i>	<i>p. 391</i>
<i>Cercle vicieux du désengagement chez le « cool »</i>	<i>p. 399</i>
<i>Territoires et territoire, de l'harmonie générale à la cacophonie globale</i>	<i>p. 406</i>
<i>Compromis social et vertueux de proximité</i>	<i>p. 411</i>
<i>L'allongement du processus de lutte contre les contradictions entre les « dire et les « faire »</i>	<i>p. 426</i>
<i>Relations sans médiation, de l'« authenticité supposée » à une possible « authenticité vraie »</i>	<i>p. 431</i>
<i>Territoire élargi au Web 2.0, une lutte globale entre harmonie et désordre réputationnel</i>	<i>p. 438</i>
<i>Consom'acteurs, une inégalité d'émission et de réception des messages</i>	<i>p. 441</i>
<i>Réception des informations pour le client, territoires réel et virtuel</i>	<i>p. 444</i>
<i>Le « penser global », une agrégation d'attributs entre acteurs différenciés</i>	<i>p. 447</i>
<i>La communication 360°, quand le réel peut apprivoiser le virtuel</i>	<i>p. 451</i>
<i>Le tissage des 5 Intermédiaires, une extension des frontières d'harmonisation de la réputation</i>	<i>p. 454</i>
<i>Le village où chacun a son rôle volontaire ou involontaire en matière de réputation</i>	<i>p. 458</i>
<i>Processus réputationnel issu des actions des Intermédiaires</i>	<i>p. 459</i>
<i>Les territoires : réputations, aura et prestige du « cool »</i>	<i>p. 464</i>
Conclusion	
<i>Le rythme du « cool », un tempo à quatre temps</i>	<i>p. 487</i>

Index des tableaux

<i>Chapitre 4</i>	
<i>Inventaire des Intermédiaires « traditionnels » et « nouveaux »</i>	<i>p. 186</i>
<i>Sélection des Intermédiaires « traditionnels » et « nouveaux »</i>	<i>p. 187</i>
<i>Jugements et méthodologies</i>	<i>p. 190</i>
<i>Différences de solidarité entre le national et les localités</i>	<i>p. 194</i>
<i>Les terrains exploratoires</i>	<i>p. 220</i>
<i>Les entretiens semi-directifs définitifs</i>	<i>p. 221</i>
<i>Les observations définitives</i>	<i>p. 222</i>
<i>Chapitre 6</i>	
<i>Culture professionnelle globale : culture dominante et contre-culture</i>	<i>p. 323</i>
<i>Position médiane et flou des logiques d'action</i>	<i>p. 372</i>
<i>Diffusion de la réputation</i>	<i>p. 377</i>
<i>Chapitre 7</i>	
<i>Harmonisation de la réputation et reconnaissances</i>	<i>p. 387</i>
<i>Stratégies « distributive » et « intégrative »</i>	<i>p. 414</i>
<i>Intermédiaires entre ancienne et nouvelle économie</i>	<i>p. 417</i>
<i>La diffusion de la réputation et les actions individuelles</i>	<i>p. 468</i>

Index des images

Introduction	
<i>Les réputations</i>	<i>p. 39</i>
Chapitre 1	
<i>« Des hommes au service des hommes », le titre Pulsion</i>	<i>p. 50</i>
<i>EDF et le développement durable</i>	<i>p. 52</i>
<i>EDF et les valeurs du service public</i>	<i>p. 53</i>
<i>« Des hommes au service des hommes »</i>	<i>p. 61</i>
<i>Engagement n° 8 : vous aidez dans les moments difficiles</i>	<i>p. 69</i>
<i>La médiation pour favoriser le dialogue avec les habitants</i>	<i>p. 75</i>
<i>Des hommes (toujours) au service des hommes</i>	<i>p. 79</i>
Chapitre 2	
<i>Nike et Foxconn : désir éthique et réputation</i>	<i>p. 112</i>
Chapitre 4	
<i>Quatre types de territoires au regard des situations de pauvreté et de précarité</i>	<i>p. 179</i>
<i>Boutique EDF à Limoges</i>	<i>p. 207</i>
<i>Pôle réclamation et centre d'appels</i>	<i>p. 209</i>
<i>Les moyens d'échange en ligne</i>	<i>p. 210</i>
<i>Les « voitures bleues » d'ERDF</i>	<i>p. 211</i>
<i>Les logos d'ERDF et d'Enedis</i>	<i>p. 212</i>
<i>Au cœur du Pôle Solidarité de Commerce Grand Centre</i>	<i>p. 212</i>
<i>L'assistante sociale</i>	<i>p. 214</i>
<i>Les aventures d'Eco et Gaspillo</i>	<i>p. 215</i>
Chapitre 5	
<i>Un samedi soir sur la Terre, les idées reçues</i>	<i>p. 227</i>
<i>Les statuts du personnel d'EDF</i>	<i>p. 247</i>
<i>Newsletter EDF & Moi</i>	<i>p. 258</i>
<i>« Eau pour tous » : un dispositif complet</i>	<i>p. 278</i>
Chapitre 6	
<i>Les « 8 engagements EDF »</i>	<i>p. 355</i>
Chapitre 7	
<i>La dissonance des « dire »</i>	<i>p. 423</i>
<i>Le Prix Pinocchio</i>	<i>p. 424</i>
<i>Hallucinante facture rétroactive d'EDF</i>	<i>p. 429</i>
<i>Message électronique d'EDF</i>	<i>p. 435</i>
<i>Laura, la conseillère virtuelle</i>	<i>p. 436</i>
<i>Eric Judor et le conseiller EDF</i>	<i>p. 456</i>

Index des tracts, des articles et des sondages

<i>Chapitre 1</i>	
<i>Les « Robins des bois » anti-coupures de courant frappent une nouvelle fois en région parisienne</i>	<i>p. 82</i>
<i>Chapitre 2</i>	
<i>Compteur EDF trafiqués : 6 mois fermes</i>	<i>p. 116</i>
<i>La naissance d'un mythe, celui de la « qualité » allemande</i>	<i>p. 155</i>
<i>Chapitre 4</i>	
<i>Une caractérisation d'Intermédiaires « traditionnel » et « nouveau »</i>	<i>p. 185</i>
<i>Baromètre de satisfaction des acteurs sociaux par LH2</i>	<i>p. 195</i>
<i>Perception des acteurs sociaux du territoire par LH2</i>	<i>p. 196</i>
<i>Le Syndicat Énergies Haute-Vienne retient EDF</i>	<i>p. 216</i>
<i>Chapitre 5</i>	
<i>Le TPN, un tarif social à peu de frais</i>	<i>p. 233</i>
<i>Le TPN, un « geste co' » ?</i>	<i>p. 269</i>
<i>Chapitre 6</i>	
<i>L'électricité (presque) coupée pour un centime d'impayé</i>	<i>p. 294</i>
<i>Le « rituel du gâteau »</i>	<i>p. 341</i>

Index des acronymes et des abréviations

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
ADN : Acide désoxyribonucléique
AS : Assistante sociale
ATD : Agir Tous pour la Dignité
ATTAC : Association pour la Taxation des Transactions financières et pour l'Action Citoyenne
BCE : Banque Centrale Européenne
BMW : Bayerische Motoren Werke
CAF : Caisse d'Allocations Familiales
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
CEVIPOF : Centre de recherches politiques de Sciences Po
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CGT : Confédération Générale du Travail
CMU : Couverture Maladie Universelle
CNR : Conseil National de la Résistance
CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
CRC : Centre de Relation Client
CRE : Commission de Régulation de l'Énergie
CS : Correspondant Solidarité
DCR : Directions Commerciales Particuliers & Professionnels
DAL : Droit Au Logement
DDD : Direction du Développement Durable
DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
DPO : Direction Par Objectifs
EDF : Électricité De France
EGD : EDF Gaz de France Distribution
EHESS : École des Hautes Études en Sciences Sociales
EI : État Islamique
EPIC : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
ERDF : Électricité Réseau Distribution de France
FCS : Facteurs Clefs de Succès
FSL : Fonds Solidarité Logement
GDF : Gaz De France
GRD : Gestionnaire des Réseaux de Distribution
GRT : Gestionnaire des Réseaux de Transport
HDP : Haut De Portefeuille
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
ISO : Organisation Internationale de Normalisation
JO : Journal Officiel

LH2 : Louis Harris 2
LIBOR : taux interbancaire pratiqué à Londres
MDD : Maison Du Département
MDP : Milieu De Portefeuille
NISA : Agence de Sûreté Nucléaire et Industrielle
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT : Organisation Internationale du Travail
ONG : Organisation Non-Gouvernementale
PDG : Président Directeur Général
PIMMS : Point Information Médiation Multi Services
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PRP : Projet de Recherche sur les Politiques
PUF : Presses Universitaires de France
PTT : Postes, Télégraphes et Téléphones
QI : Quotient Intellectuel
R & D : Recherche et Développement
RATP : Régie Autonome des Transports Parisiens
RDP : Rémunération De la Performance
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RSA : Revenu de Solidarité Active
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
RTE : Réseau de Transport d'Électricité
SA : Société Anonyme
SEHV : Syndicat Énergies Haute-Vienne
SIPPEREC : Syndicat Intercommunal de la Périphérie de Paris pour les Énergies et les Réseaux de Communication
SIRH : Système d'Information de gestion des Ressources Humaines
SME : Service de Maintien de l'Énergie
SNCF : Société Nationale des Chemins de fer Français
TPN : Tarif Première Nécessité
TRV : Tarifs Réglementés de Vente
TSS : Tarif Spécial de Solidarité
UDAF : Union Départementale des Associations Familiales
UFC : Union Fédérale des Consommateurs
URSS : Union des Républiques Socialistes Soviétiques
WWW : World Wide Web
ZEP : Zone d'Éducation Prioritaire

Bibliographie

Ouvrages :

Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006.

Luc Albarello, *Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique*, De Boeck Université, 1999.

Thérèse Albertini, Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni, *Dictionnaire du marketing*, Vuibert, 2008.

Patrick Alloux, José Bové et Martine Masson, *La santé n'est pas une marchandise*, Éditions de l'Atelier, 2003.

Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, 1996.

Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.

Norbert Alter, *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, 2002.

Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012.

Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2004.

Igor Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968.

Chris Argyris et Donald A. Schön, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, DeBoeck Université, 2002.

José Arocena, *Le développement par l'initiative locale : le cas français*, « Logiques sociales », 1986.

Kenneth Arrow, *The limits of Organisation*, W.W.Norton & Company, 1974.

Christophe Assens, *Ni hiérarchie, ni marché : la stratégie d'un réseau d'entreprise*, Éditions universitaires européennes, 2010.

Serge Audier, *La pensée solidariste, aux sources du modèle social républicain*, PUF, 2010.

Marc Augé, *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil, 1992.

Cyprien Avenel, *Sociologie des « Quartiers sensibles »*, Armand Colin, 2004.

Robert Axelrod, *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 1992.

François Bafoil, Ferenc Fodor et Dominique Le-Roux, *Accès à l'énergie en Europe, les précaires invisibles*, Les Presses Sciences Po, 2014.

Jérôme Ballet et Françoise De Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Points, Éditions du Seuil, 2001.

Albert Bandura, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

Annie Bartoli, *Le management public*, Dunod, 2005.

Pierre Bauby, *Électricité et société*, Les cahiers de la prospective, InterEditions, 1994.

Pierre-Marie Baudonni, *Le Mimétisme et l'imitation*, Flammarion, 1997.

Ulrich Beck, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion Champs, 2008 (1^{re} édition en 2001).

Gary Becker, *Human Capital*, University of Chicago Press, 1975 (1^{re} édition en 1964).

Howard Becker, *Outsiders*, Métailié, 1985 (1^{re} édition 1963).

Miguel Benasayag et Angélique Del Rey, *Éloge du conflit*, La Découverte, 2007.

Peter Berger, *The Homeless Mind: Modernization and Consciousness*, Radome House, New York, 1973.

Henri Bergson, *Mélanges*, André Robinet, PUF, 1972.

Sophie Bérout, *Les Robin des bois de l'énergie*, Le cherche midi, 2005.

Antoine Bevort et Michel Lallement, *Le capital social*, La découverte, 2006.

Ambrose Bierce, *Le Dictionnaire du diable*, Rivages, 1989.

Marie-Claude Blais, *La solidarité, Histoire d'une idée*, Éditions Gallimard, 2007.

Peter Blau, *The Dynamic of Bureaucracy*, University of Chicago Press, 1955.

Oscar Bloch et Walther Von Wartburg, *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF, 1994.

Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes : approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, La découverte, 2006.

Jacqueline Bonnamour, *Géographie rurale, positions et méthodes*, Masson, 1993.

Raymond Boudon, *L'Inégalité des chances*, 1973, rééd. Hachette, 2011.

Raymond Boudon, *Effet pervers et ordre social*, PUF, 1977.

Raymond Boudon, Philippe Besnard, Mohamed Cherkaoui et Bernard-Pierre Lécuyer, *Dictionnaire de la sociologie*, Larousse, 1999.

Raymond Boudon, *Les méthodes en sociologie*, PUF, 2002 (1^{re} édition en 1969).

Raymond Boudon, *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme ?*, Odile Jacob, 2004.

Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 2004.

Raymond Boudon, *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, PUF, 2007.

Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Les Éditions de Minuit, 1970.

Pierre Bourdieu, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, 1979.

Pierre Bourdieu, *Choses dites*, Minuit, 1987.

Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Seuil, 1998.

Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, 1992.

Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, 1994.

Pierre Bourdieu, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, 1996.

Léon Bourgeois, *Solidarité*, Armand Colin, 2011 (1^{re} édition 1896).

Henri Bourguinat, *Les Intégrismes économiques : essai sur la nouvelle donne planétaire*, Dalloz, 2006.

Alan Bowness, *Les Conditions du succès*, Allia, 2011.

Luc Boyer, *Histoire du management*, Éditions d'Organisation, 1990.

Maryse Bresson, *Sociologie de la précarité*, Armand Colin, 2007.

Mathieu Brugidou, Jérôme Cihuelo et Hélène Y. Meynaud, *Tempête sur le réseau, l'engagement des électricien(ne)s en 1999*, L'Harmattan, 2002.

Ronald S. Burt, *Structural Holes*, Harvard University Press, 1992.

Ronald S. Burt, *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, 2005.

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, « Repères », 2010.

Michel De Certeau, *L'invention du quotidien, Tome 1, Arts de faire*, Gallimard, 1980.

Raymond Chappuis, *La solidarité, L'éthique des relations humaines*, PUF, 1999.

Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, collection « Alternatives sociales », 2010.

Pierre-Marie Chauvin, *Le Marché des Réputations : Une sociologie du monde des vins de Bordeaux*, Féret, 2010.

Viviane Châtel & Marc-Henry Soulet, *Faire face et s'en sortir*, Volume 2, Res socialis, 2002.

Gilbert Clavel, *La société d'exclusion, comprendre pour en sortir*, L'Harmattan, 1998.

Jacques Chevallier, *Le service public, Que sais-je ?*, PUF, 1991.

Jacques Chevallier, *L'État post-moderne*, L.G.D.J., 2008.

Lida Citroën, *Reputation 360: Creating power through personal branding*, Palisades Publishing, 2011.

Isabelle Clair, *Les jeunes et l'amour dans les cités*, Armand Colin, 2008.

Pierre Colletette, Robert Schneider et Martin Auzier, *Le pilotage du changement*, Université du Québec, 2012.

Daniel Cohen, *Homo economicus : prophète (égaré) des temps nouveaux*, Albin Michel, 2012.

James S. Coleman, *Foundations of social theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

Michel Crozier & Erhard Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

Pierre-Yves Cusset, *Le lien social*, Armand Colin, 2007.

Maurice Cusson, *Déviance*, Université de Montréal, 1992.

Nicole D'Almeida, *La société du jugement*, Armand Colin, 2007.

Charles Darwin, *Sur l'origine des espèces*, Le Seuil, 2013 (1^{re} édition en 1859).

Jean-Marc Décaudin et Philippe Malaval, *Pentacom « Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b »*, 3e édition, Pearson Éducation, 2012.

Charles De Gaulle, *Le Fil de l'épée*, Tempus Perrin, 2015 (1^{re} édition en 1932).

Christophe Dejours, *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Points, 1998.

Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard éditions, 2000.

Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation*, Inra Éditions, 2003.

Gilles Deleuze, *Mille Plateaux*, Éditions de Minuit, 1980.

Pierre-Noël Denieuil, *Cultures et société : Itinéraires d'un sociologue*, Logiques sociales, 2008.

Dominique Depenne, *Distance et proximité en travail social, Les enjeux de la relation d'accompagnement*, ESF "Actions sociales", 2014.

Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

Mary Douglas, *Essays in Cultural Theory*, Routledge, Londres, 1992.

Hubert Dreyfus et Paul Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique, Au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Gallimard, 1984.

Claude Dubar & al., *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2000.

Claude Dubar, *La crise des identités*, PUF, coll. « Le lien social », 2000.

François Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

Sophie Duchesne & Florence Haegel, *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*, Nathan, 2004.

Vincent Dubois, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Éditions Economica, 1999.

Cécile Duflot, *De l'intérieur. Voyage au pays de la désillusion*, Fayard, 2014.

Jean-Joël Duhot, *Épictète et la sagesse stoïcienne*, Albin Michel, 2003.

Renaud Dulong & Patricia Paperman, *La réputation des cités HLM*, L'Harmattan, 1992.

Louis Dumont, *Homo Hierarchicus. Le système des castes et ses implications*, Éditions Gallimard, 1966.

Louis Dumont, *Homo Aequalis, I. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Éditions Gallimard, 1977.

Louis Dumont, *Homo Aequalis, II. L'idéologie allemande. France-Allemagne et retour*, Éditions Gallimard, 1991.

Robin Dunbar, *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1996.

François Dupuy, *Sociologie du changement*, Dunod, 2004.

François Dupuy, *La fatigue des élites*, La République des idées, Le Seuil, 2005.

François Dupuy, *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, 2011.

Jean-Marie Durand, *Le cool dans nos veines : histoire d'une sensibilité*, Robert Laffont, 2015.

Émile Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2008 (1^{re} édition en 1893).

Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Payot, 2009.

Jacques Ellul, *Penser globalement, agir localement*, Librairie Pyrénées et Gascogne, 2013.

Michel Ferrary & Yvon Pesqueux, *Management de la connaissance*, Economica, 2005.

Gilles Ferréol, *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin, 1995.

Gary A. Fine & Patricia Turner, *Whispers on the Color Line: Rumor and Race in America*, Chicago Press, 2004.

Paul Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, 1995.

Pierre François, *Vie et mort des institutions marchandes*, Les Presses de Sciences Po, 2011.

Robert H. Frank et Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, ed. Reed Business Information, 1996.

Marie-Claude François-Laugier, *Comment régler ses comptes avec l'argent ?*, Payot, 2004.

R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

Milton Friedman, *Capitalisme et liberté*, Leduc.s Éditions, 1962.

Francis Fukuyama, *Trust, The social Values and the Creation of Prosperity*, Penguin Books, 1995.

Éric-Jean Garcia, *Le génie du leadership*, Dunod, 2013.

Carole Gayet-Viaud, *Le lien civil en crise ?*, Éditions Fabert, 2015.

Michel Ghertman, *Le management stratégique de l'entreprise*, PUF, 1989.

Erving Goffman, *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l'organisation sociale des rassemblements*, Economica "Études sociologiques", 2013 (1963).

Erving Goffman, *La Présentation de soi*, Éditions de Minuit, collection « Le Sens Commun », 1973.

Erving Goffman, *La Mise en scène de la vie quotidienne, t. 2 Les Relations en public*, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1973.

Anthony Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994.

Charles Gide, *Solidarité*, L'Harmattan, 2010.

Claude Giraud, *De l'épargne et de la dépense*, L'Harmattan, 2008.

Eric Giully, *La communication institutionnelle. Privé / Public : le manuel des stratégies*, PUF, 2009.

Georges Gloukoviezoff, *L'exclusion bancaire : Le lien social à l'épreuve de la rentabilité*, PUF, 2010.

Jean-Pascal Gond & Jacques Igalens, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, 2010.

Mark Granovetter, *Getting a Job, A Study of Contacts and Careers*, University of Chicago Press, 1974.

Mark Granovetter, *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, 2000.

Claude Grignon & Jean-Claude Passeron, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Le Seuil, 1989.

Nicolas Guéguen et Laurence Tobin, *Communication, société et internet : actes du colloque Gresico de Vannes, Université de Bretagne-Sud, 10-11 septembre 1998*, Éditions L'Harmattan, 1998.

Jürgen Habermas, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Payot, 1986.

Jürgen Habermas, *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Payot, 2012 (1^{re} édition en 1988).

Maurice Halbwachs, *La mémoire collective*, Presses Universitaires de France, 1950.

Byung-Chul Han, *Transparenzgesellschaft*, Matthes & Seitz, Berlin, 2012.

Russell Hardin, *Trust and Trustworthiness*, Russel Sage, 2002.

Friedrich Hayek, *La Route de la servitude*, PUF, 1943.

Georg Hegel, *Phénoménologie de l'esprit*, Gallimard, 1807.

Nathalie Heinich, *De la visibilité : Excellence et singularité en régime médiatique*, Gallimard, 2012.

Michel Houellebecq, *Extension du domaine de la lutte*, J'ai lu, 1994.

Albéric Hounounou, *Sociologie et modernité*, Bréal, 2007.

Jacques Igalens & Sébastien Point, *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, 2009.

Jacques Ion, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Dunod, 2005.

Haroun Jamous, *Sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1969.

Jean-Marc Jancovici, *La dématérialisation de l'économie : mythe ou réalité ?*, Assemblée Nationale française, 2007.

Gilles Jeannot, *Les métiers flous, Travail et action publique*, Octarès Éditions, 2005.

Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007.

Francis Kessler, *Qu'est-ce qu'un risque social ?*, Encyclopédie de la protection sociale, Éd. Liaisons-Economica, 2000.

Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert, *L'innovation sociale*, éditions érès, 2014.

Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Library of Economics and Liberty, 1921.

Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, *Marketing Management*, Pearson (13^{ème} Ed.), 2009.

David M. Kreps, *Théorie des jeux et modélisation économique*, Dunod, 1999.

Etienne de La Boétie, *Discours sur la servitude volontaire*, Payot, 1993.

Michel Lallement, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Folio Essais, 2008.

Jean-Jacques Lambin, *Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché*, Dunod, 2008.

Sophie Landrieux, *Théorie des organisations*, Gualino Éditions, 2013.

Alain Laurent, *L'individualisme méthodologique*, PUF, 1994.

Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, 1997.

Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston : Harvard Business School Press, 1967.

Jean-Pierre Le Goff, *La fin du village : Une histoire française*, Gallimard, 2012.

Denis Lehmann, *Objectifs spécifiques en langue étrangère*, Hachette, 1993.

Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, US/Mountain, Greenwood Press, MIT, 1975.

Bernard Lewis, *History—Remembered, Recovered, Invented*, Princeton University Press, 1975.

Thierry Libaert, *Communication et environnement, le pacte impossible ?*, PUF, 2010.

Gilles Lipovetsky, *L'ère du vide*, Gallimard, 1983.

Gilles Lipovetsky, *L'empire de l'éphémère*, Gallimard, 1991.

Pierre Livet, *La communauté virtuelle*, L'Éclat, 1994.

Alessandro Lomi, *L'analyse relationnelle des organisations*, l'Harmattan, 1999.

Jean-Paul Louisot et Jacques Latour, *Gestion des risques, 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR et CARM Institute, 2005.

Niklas Luhmann, *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*, University of Oxford, 1988.

Nicolas Machiavel, *Le prince*, 1532.

Michel Maffesoli, *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, Le livre de poche, 1997.

Bronislaw Malinowski, *Les argonautes du pacifique occidental*, Gallimard, 1989.

Gérard Malglaive, *Enseigner à des adultes : travail et pédagogie*, PUF, 2005.

Vincent Mangematin & Christian Thuderoz, *Des mondes de confiance, un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS édition, 2003.

Danilo Martuccelli, *Sociologies de la modernité*, Folio essais, 1999.

Karl Marx, *Manifeste du Parti communiste*, Flammarion, 1999 (1^{re} édition 1848).

Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2013.

Marcel Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Collection Quadrige, 1973.

Célestin Mayoukou, *Le système des tontines en Afrique : un système bancaire informel*, L'Harmattan, 1994.

Pierre Mazet, *La précarité énergétique, un problème secondaire pour les publics les plus démunis*, Odenore, 2008.

Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard-Seuil, « Hautes études », Chapitre 6, « Talent et réputation. Les inégalités de réussite et leurs explications dans les sciences sociales », 2009.

Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, 1997 (1^{ère} édition en 1953).

Matthew B. Miles et Michael Huberman, *Analyse des données qualitatives*, De boeck, 2003.

Stanley Milgram, *La Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1994.

Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éd. d'Organisation, 1998 (1^{ère} édition en 1979).

Julian Mischi, *Le bourg et l'atelier : Sociologie du combat syndical*, Agona, 2016.

Pascale Molinier, *Le travail du care*, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2013.

Marc Montoussé, *100 fiches pour comprendre la Sociologie*, Bréal, 2015.

Pierre Morin, *Le développement des organisations et la gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 1991.

Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, PUF, 1979.

John Mueller, *Capitalism, Democracy, and Ralph's Pretty Good Grocery*, Princeton University Press, 1999.

Nicolas Narcisse, *Le devoir d'influence*, O. Jacob, 2013.

Richard Nelson & Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press, 1982.

Bart Nooteboom, *The Triangle: roles of go-between, Corporate social, capital and liability*, Kluwer Press, 1999.

Joseph Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, 1991.

Albert Ogien, *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, 1995.

Albert Ogien et Louis Queré, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*, Economica, 2006.

Max Pagès, Michel Bonneti, Vincent De Gaulejac & Daniel Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1984.

Georges Palente, *L'esprit de corps*, La Revue Philosophique, 1899.

Talcott Parsons, *The structure of social action. A study in social theory with special reference to a group of recent European writers*, Glencoe, The Free Press, 1949.

Jean-Claude Passeron, *Le raisonnement sociologique – L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Nathan, 1991.

Serge Paugam, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, 1991.

Charles S. Peirce, *Philosophical writings of Peirce*. Ed. by Justus Buchler. Dover, 1955.

Pierre Pellegrin, *Aristote. Les Politiques : Traduction inédite, introduction, bibliographie, notes*, Flammarion, 1990.

Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm*, OUP Oxford, 1959.

Patrick Peretti-Watel, *La société du risque*, La découverte, 2001.

François Perroux, *Industrie et Création collective*, Tome II, Images de l'homme nouveau et techniques collectives, PUF, 1970.

Yvon Pesqueux, *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, 2004.

Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot, *L'éthique des affaires*, Eyrolles, 2004.

Jeffrey Pfeffer et Gerald R Salancik, *The external control of Organizations: A resource dependence perspective*, Harper and row, 1978.

Jean-François Picard, Alain Beltran, Martine Bungener, *Histoires de l'EDF*, Dunod, 1985.

Mickael Pichat, *La psychologie stoïcienne*, L'Harmattan, 2013.

Daniel Pierrejean, *EDF, tempêtes et solidarité*, Albin Michel, 2000.

Monique Pinçon-Charlot & Michel Pinçon, *La violence des riches. Chronique d'une immense casse sociale*, La Découverte, coll. « La Découverte/Poche », 2014.

Jean-Pierre Piotet, *Réputation : Le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Edition ESKA, 2004.

Karl Polanyi, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, (traduction française), Gallimard, 2009 (1^{re} édition en 1983).

Jean-Bertrand Pontalis, *La force de l'attraction*, Seuil, 1990.

Sophie Ponthieux, *Le capital social*, La découverte, 2006.

Karl Popper, *La Société ouverte et ses ennemis*, Seuil, 1979.

Michael E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 1980.

Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

Pierre-Joseph Proudhon, *Qu'est-ce que la propriété ?*, Le Livre de Poche, 2009 (1^{re} édition parue en 1840).

Nicolas Postel et Richard Sobel, *Dictionnaire critique de la RSE*, PU du Septentrion, 2013.

Dick Pountain et David Robins, *L'esprit "cool". Éthique, esthétique, phénomène culturel*, Autrement, 2001.

Jean-Pierre Pourtois & Huguette Desmet, *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, 1988.

Robert D. Putnam, Robert Leonardi et Raffaella Nanetti, *Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993.

Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 2006.

Paul Henri Ray et Sherry Ruth Anderson, *L'émergence des Créatifs Culturels*, Éditions Yves Michel, 2001.

Ernest Renan, *Qu'est-ce qu'une Nation ?*, Mille et une nuits, 1997.

Charles Reynaud, *Le mythe EDF, naissance et résistance d'une bureaucratie*, L'Harmattan, 1992.

Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

Paul Ricœur, *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Seuil, 2000.

Claude Rivière, *Introduction à l'anthropologie*, Les fondamentaux Hachette, 2013.

Chris Rojek, *Celebrity*. London: Reaktion Books, 2001.

Ivan Du Roy, *Orange stressé : Le management par le stress à France Télécom*, Cahiers libres, 2009.

Pierre Rosanvallon, *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Seuil, 2008.

Theodor Roszak, *Vers une contre-culture*, Stock, 1970.

Jean-Jacques Rousseau, *Œuvres complètes*, Gallimard, Tome 4, 1969.

Anne Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, La Découverte, 2007.

Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Éditions Sciences Politiques, 1977.

Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement*, Presse Science Po et Dalloz, 1997.

Renaud Sainsaulieu, *Des sociétés en mouvement : la ressource des institutions intermédiaires*, Desclée de Brouwer, 2001.

Henri Savall et Véronique Zardet, *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique*, Economica, 2004.

James Scott, *La domination et les arts de la résistance. Fragments de discours subalterne*. Amsterdam, 2009.

Georg Simmel, *Philosophie de l'argent*, PUF, 1987.

Georg Simmel, *Secret et sociétés secrètes*, Circé, 1996.

Georg Simmel, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, PUF, 1999 (1^{re} édition en 1908).

Georg Simmel, *Les pauvres*, PUF, 2002 (1^{re} édition en 1908).

Herbert A. Simon, *Models of Man : Social and Rational*, Wiley, 1957.

Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, 1996. (3^e édition)

Adam Smith, *La richesse des nations*, Flammarion, 1999. (1^{ère} édition 1776).

Peter N. Stearns, *American Cool : Constructing a 20th century Emotional Style*, New York University Press, 1994.

Patrick Storhaye et Patrick Bouvard, *Le travail à distance - Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, 2013.

Alain Supiot, *L'Esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010.

Piotr Sztompka, *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

Pierre-André Taguieff, *Court traité de complotologie*, Mille et une nuits, 2013.

Gabriel Tarde, *Les lois de l'imitation. Étude sociologique*, Slatkine Reprints, 1979.

Maurice Thévenet, *La Culture d'entreprise*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 1993.

Raymond-Alain Thietart, *Le management*, 11^e édition, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2003.

Christian Thuderoz, *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses Universitaires de Rennes, 2010.

Christian Thuderoz, Vincent Mangematin & Denis Harrison, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaétan Morin, 1999.

Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp, *EDF-GDF : Une entreprise publique en mutation*, La découverte, 2000.

Alexis De Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, tome 2, 1981.

Ferdinand Tönnies, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, traduction par Joseph Leif, Retz, 1977 (1^{re} édition en 1887).

Didier Truchet, *Le Droit public*, PUF, 2003.

Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de Georg Simmel*, La Découverte, 2009.

Anne Van Haecht et Jean-Louis Deroue, *L'école à l'épreuve de la sociologie : La sociologie de l'éducation et ses évolutions*, De Boeck, 2006.

Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

Julien Viau, Héla Sassi et Hubert Pujet, *La négociation commerciale*, Dunod, 2015.

Frédéric Wacheux, *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, 1996.

Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964 (1^{re} édition en 1905).

Max Weber, *Économie et société*, vol. 1, Plon, 1965.

Max Weber, *Le savant et le politique*, Poche, 2002.

Max Weber, *La domination*, La découverte, 2014.

Karl Weick, *The social psychology of organizing*, Addison/Wesley, 1969.

Karl Weick, *Sensemaking in Organisations*, Sage, 1995.

Jean-Marc Weller, *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, coll. « Sociologie économique », 1999.

Thierry Wellhoff, *Les valeurs : Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*, Éditions d'organisation, 2009.

Pierre Weltz, *Le nouveau monde industriel*, Collection le débat, Gallimard, 2008.

Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*, La découverte, 1989.

Yves Winkin, *Anthropologie de la communication*, Seuil, 2001.

Oliver E. Williamson, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust Implications*, Free Press, 1975.

Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.

Robert K. Yin, *Case study research : design & methods*, Newbury Park London, 2003.

Muhammad Yunus, *Vers un monde sans pauvreté*, JC Lattès, 1997.

Articles :

Michael P. Allen & Nicholas L. Parsons, “The Institutionalization of Fame: Achievement, Recognition, and Cultural Consecration in Baseball”, *American Sociological Review*, 71(5), 2006, pp. 808–825.

Norbert Alter et Jean-Louis Laville, « La construction des identités au travail », *revue Sciences Humaines*, n° 149, Mai 2004.

Norbert Alter, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, 35.4, 1993, pp. 447–468.

Serge Ahmed, « Tous dépendants au sucre », *Revue : La recherche, l'actualité des sciences*, n° 443, juillet 2010.

Olivier Babeau et Jean-François Chanlat, « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 183, 2008, pp. 201-219.

Olivier Babeau, Jean-François Chanlat, « Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2011, 37 (210), pp. 33-50.

Pascal Barbier et Pauline Seiller, « Rapport au travail et carrière des jeunes salariés d'exécution des grandes entreprises du privé. », *Agora débats/jeunesses*, n° 69, 2015, pp. 37-50

John A. Barnes, “Class and Committees in a Norwegian Island Parish”, *Human relations*, n° 7, 1954, pp. 39-58.

Jay B. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, pp. 99-120.

Isabelle Barth et Renaud Muller, « La coolitude comme nouvelle attitude de consommation : être sans être là. Réflexion prospective », *Management et Avenir*, n° 19, 2008, pp. 18-36.

Izak Benbasat, David K. Goldstein and Melissa Mead, “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems”, *MIS Quarterly*, 11:3, 1987, pp. 369-386.

Jérôme Béranger, “La communication éthique d’une société consumériste d’information”, *Communication*, vol. 30/1, 2012.

Philippe Bernoux, « L’anthropologie dans l’enseignement en management : la reconnaissance sociale », *Management & Avenir*, n° 36, 2010, pp. 231-244.

Sophie Béroud, « Les opérations “Robins des bois” au sein de la CGT Énergie, Quand la cause des chômeurs et des « sans » contribue à la redéfinition de l’action syndicale », *Revue française de science politique*, vol. 59, Presses de Sciences Po, 2009, pp. 97-119.

Jean-Samuel Beuscart, « Sociabilité en ligne, notoriété virtuelle et carrière artistique. Les usages de MySpace par les musiciens autoproduits », *Réseaux*, 6, 152, 2008, pp. 139-168.

Jean-Samuel Beuscart et Thomas Courronné, « La distribution de la notoriété artistique en ligne. Une analyse quantitative de MySpace », *Terrains & travaux*, 1, 15, 2009, pp. 147-170.

Antoine Bevort, « La vie sociale en crise : un débat américain », *Sciences Humaines HS*, n° 33, juin 2001, pp. 60-62.

Françoise Blum, « Regards sur les mutations du travail social au XX^e siècle », *Le Mouvement Social*, n° 199, 2002, pp. 83-94.

Olivier Bobineau, « La troisième modernité, ou “l’individualisme confinitaire” », *SociologieS*, Théories et recherches, 06/07/2011.

Pierre Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, jan 1980, pp. 2-3.

Pierre Bourdieu, « Espace social et genèse des classes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52-53, 1984, pp. 3-14.

Christian Bourion et Sybil Persson, « La transmission intergénérationnelle des talents par le *mentoring* épistolaire : l’implantation au sein d’une école de management », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVII, 2011, pp. 303-317.

Minna Bromberg & Gary Alan Fine, “Resurrecting the red: Pete Seeger and the purification of difficult reputations”, *Social Forces*, 80, 4, 2002, pp. 1135-1155.

Emmanuel Brillet, « Le service public “à la française” : un mythe national au prisme de l’Europe », *L’Économie politique*, n° 24, trimestriel d’Octobre 2004, Éditions Alternatives économiques, 2004.

Ronald S. Burt, « Le capital social, les trous structuraux et l’entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 36, 1995, pp. 599-628.

Daniel M. Cable et Daniel B. Turban, “Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, Emerald Group Publishing Limited, 2001, pp. 115-163.

Michel Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986, pp. 175-208.

Jean-Pierre Cavaillé, « La face cachée de l’injonction de transparence », *Les Dossiers du Grihl [En ligne]*, Les dossiers de Jean-Pierre Cavaillé, Secret et mensonge. Essais et comptes rendus, mis en ligne le 3 décembre 2014.

Philippe Chanial, « Honneur, vertu et intérêt. Les sociologies de l'association d'Alexis De Tocqueville », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 117, 2004, pp. 197-223.

François Chazel, « Pouvoir, structure et domination », *Revue Française de Sociologie*, 24, 3, 1983, pp. 369-393.

Mohamed Cherkaoui, « Les transitions micro-macro, Limites de la théorie du choix rationnel dans les Foundations of social theory », *Revue française de sociologie*, 2003/2, vol. 44, pp. 231-254.

Ronald.E. Coase, “*The nature of the firm*”, *Economica*, vol. 4, 1937, pp. 386-405.

James S. Coleman, “Actors and actions in social history and social theory : reply to Sewell”, *American journal of sociology*, 93,1, 1987, pp. 172-175.

James S. Coleman, “Social capital in the creation of human capital”, *American journal of sociology*, n° 94, 1988, pp. 95-120.

Karen S. Cook and Richard M. Emerson, “Power, Equity and Commitment in Exchange Networks”, *American Sociological Review*, vol. 43, No. 5, Oct 1978, pp. 721-739.

Sandrine Dauphin, « Le travail social : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales*, n° 152, 2009, pp. 8-10.

Émilie Dehermann-Roy, « La confrontation des codes de conduite aux dispositions de l’article L.120-2 du code du travail », *Éthique magazine*, n° 21, 2003.

Gabi Dei Ottati, "Trusts, interlinking transactions and credit in the industrial district", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18, 1994, pp. 529-546.

Catherine Dessinges, « Émotion, collectif et lien social : vers une approche sociologique du don humanitaire. », *Revue du MAUSS*, n° 32, 2008, pp. 303-321.

Douglas W. Diamond, "Reputation acquisition in debt markets", *Journal of Political Economy*, vol. 97, août 1989, pp. 828-862.

Douglas W. Diamond, "Monitoring and reputation: the choice between bank loans and directly placed debt", *Journal of Political Economy*, vol. 99, novembre 1991, pp. 689-721.

Jean-François Dortier, « Voyages au cœur de Wikipédia », *Sciences Humaines*, n° 229, Août-Septembre 2011, p.55.

Line Dubé & Guy Paré, "Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations", *MIS Quarterly*, 27:4, 2003, pp 597-636.

Sébastien Dubois, « Entrer au panthéon littéraire. Consécration des poètes contemporains », *Revue française de sociologie*, 1, 50, 2009, pp. 3-29.

Hervé Dumez et Alain Jeunemaitre, "The management of organizational boundaries: A case study", *M@nagement*, vol. 13, n° 3, 2010, pp. 151-171.

Émile Durkheim, « Communauté et société selon Tönnies », *Sociologie*, n° 2, vol. 4, 2013 (1^{re} édition en 1889).

Jon Elster, "Coleman on social norms", *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 2, 2003, pp. 297-304.

Michel Ferrary, « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue française de sociologie*, XL-3, 1999, pp. 559-586.

Gary A. Fine, "Reputational Entrepreneurs and the Memory of Incompetence: Melting Supporters, Partisan Warriors, and Images of President Harding", *American Journal of Sociology*, 101(5), 1996, pp. 1159-1193.

Gilles Frigoli, « De la circulaire au guichet. Une enquête sur la fabrique des populations vulnérables par les politiques publiques », *Déviance et Société*, 2/2009 (vol. 33), pp. 125-148.

Humbert Fusco-Vigné, « Les enjeux de la communication institutionnelle », *Cahiers de l'ISM*, juin 1996.

Bernard Gerbier, « La notion de puissance internationalement dominante », *Recherches internationales*, n° 88, 2010, pp. 79-104.

- Barney G. Glaser, “The Local-Cosmopolitan Scientist”, *The American Journal of Sociology*, Tome 69, 1963, pp. 249–260.
- Erving Goffman, « La “distance au rôle” en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 143, juin 2002. pp. 80-87.
- Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity”, *Genèses*, n° 8, 1992. pp. 155-168.
- Mark Granovetter, “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp. 481-510.
- Jean-Pierre Gremy et Marie-Joëlle Le Moan, « Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales », *Informatique et sciences humaines*, n° 35, 1977.
- Michèle Grosjean, et al., « La Négociation constitutive et instituante. Les co-configurations du service en réseau de soins », *Négociations*, Volume 2004/2, 2004, pp. 75-90.
- Samira Guennif et Sébastien Plociniczak, « De l'arrangement privé à l'arrangement social : enforcement et réseaux en échange économique », *Centre d'Économie de l'Université Paris Nord*, n° 2002-09, oct. 2002.
- Charlotte Guichard, « La signature dans le tableau aux XVIIe et XVIIIe siècles : identité, réputation et marché de l'art », *Sociétés & Représentations*, 1, 25, 2008, pp. 47-77.
- Jacques Hamel, « Défense et illustration de la méthode des cas en sociologie et anthropologie. Quelques notes et rappels », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 104, 1998, pp. 121-138.
- Laurel A. Hudson et Julie L. Ozanne, “Alternative ways of seeking knowledge in consumer research”, *Journal of Consumer research*, vol. 14, 1988, pp. 508-521.
- Michihiro Kandori, “Social norms and community enforcement”, *Review of Economic Studies*, n° 59, 1992, pp. 63-89.
- Stephen Karpman, « Fairy tales and script drama analysis », *Transactional Analysis*, Bulletin 26 (7), 1968, pp. 39-43.
- Robert E. Kapsis, « Reputation Building and the Film Art World: The Case of Alfred Hitchcock », *The Sociological Quarterly*, 30, 1, 1989, pp. 15-35.
- Lawrence Kohlberg, « Development as the aim of education », *Harvard Educational Review*, n° 42, 4, 1972, pp. 448-495.
- Robert Kramer et Michael Porter, « Link between competitive advantage & CSR », *Harvard Business Review*, Dec. 2006, pp. 78-92.

Alan B. Krueger, « The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World », *Princeton University and NBER*, April 2004.

Michel Lallement, « Daedalus Laborans », *Revue du MAUSS*, n° 18, 2001, pp. 29-49.

Michel Lallement, « Organisations et relations de travail », in *Comprendre la société, Cahiers français*, n° 326, Mai-Juin 2005, pp. 28-34.

Gladys Engel Lang & Kurt Lang, “Recognition and Renown: The Survival of Artistic Reputation”, *American Journal of sociology*, vol. 94, The University of Chicago Press, Jul. 1988, pp. 79-109.

André Laurent, « Culture du management et management interculturel ». *Management & mondialisation : la gestion des différences culturelles dans les entreprises*. ENSPTT, 1998, pp. 39-45.

Paul Felix Lazarfeld, “Academic mind. Social scientists in a time of crisis”, *Glencoe, Ill.:* The Free Press, 1958.

William Lloyd Warner, “Color and Human Nature: Negro Personality Development in a Northern City”, *Greenwood Pub Group*, 1941.

Marc Loriol, Sandrine Caroly et Valérie Boussard, « Collectif de travail et règles de métiers, Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police-secours », *Laboreal*, vol. 2, n° 2, 2006, pp. 6-18.

Marc Loriol (dir.), « L'humour au travail. Dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques », *Les Mondes du Travail*, n° 13, juin 2013.

Kathleen S. Lowney et Joel Best, “The disadvantage of a good reputation: Disney as a Target for social problems claims”, *The Sociological Quarterly*, 50, 2009, pp. 431-449.

Jean Mantovani et Monique Menbrano, « Citadins âgés et statut de vieillesse », *Prévenir*, vol. 1, n° 31, 1996, pp. 97-102.

Mohammed Marwann, « Les affrontements entre bandes : virilité, honneur et réputation », *Déviance et Société*, 33, 2, 2009, pp. 173-204.

Sally Merry, “Rethinking gossip and scandal”, *Toward a General Theory of social Control*, vol. 1, ed. Donald Black, Academic Press, 1984, pp. 271-302.

Robert K. Merton, « Social structure and anomie », *American Sociological Review*, III, 1938, pp. 672-682.

Robert K. Merton, « The Matthew Effect in Science », *Science*, vol. 159, 5 janvier 1968, pp. 56-63.

Robert C. Merton, “Lifetime Portfolio Selection under Uncertainty: The Continuous-Time Case”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 51, n° 3 (Aug., 1969), pp. 247-257.

Stanley Milgram, “The Small World Problem”, *Psychology Today*, n° 2, 1967, pp. 62-67.

Laurent Muchielli, « Normes Interdits Déviance », in Normes Interdits Déviance, *Sciences Humaines*, n° 99, novembre 1999.

Jorge Muñoz, 2006, « Les plateformes de l’assurance maladie : une nouvelle forme de rationalisation du travail administratif ? », *Revue politiques et management public*, vol. 24, n° 3, pp. 145-160.

Janine Nahapiet et Sumantra Ghoshal, « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, April 1998, pp. 242-266.

Valérie Paone et Damien Forterre, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSEE Repenser le socle théorique. Analyse et arbitrage par le degré d'exposition globale », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 257, 2012, pp. 49-58.

Guy Pelletier, « Les navigateurs des frontières organisationnelles : Regard sur des artisans du partenariat international. », *Revue internationale de Gestion*, juin 1995.

Andrew M. Pettigrew, “Longitudinal field research on change: theory and practice”, *Organization Science*, vol. 1, n° 3, 1990, pp. 267-292.

Louis Pinto, « Pourquoi les dominés acceptent-ils leur sort ? » *Savoir/Agir*, n° 15, mars 2011, pp. 103-110.

Jeremy C. Pope et Jonathan Woon, “Measuring Changes in American Party Reputations, 1939-2004”, *Political Research Quarterly*, 62, 4, 2009, pp. 653-661.

Robert D. Putnam, “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, 1995, pp. 65-78.

Werner Raub & Jeroen Weesie, “Reputation and efficiency in social interaction: an example of networks effect”, *American Journal of Sociology*, vol. 96, n° 3, 1990, pp. 626-654.

Thierry Rochefort, « Nouveau modèle productif et crise du travail : une approche sociologique en termes de configurations productives conflictuelles. », *Marché et organisations*, n° 4, 2007, pp. 43-77.

- John Rodden, « Reputation and its Vicissitudes », *Society*, vol. 43, 2006, pp. 75-80.
- Jérémie Rosanvallon, « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *Interventions économiques*, n° 34, février 2006.
- Sherwin Rosen, « The Economics of Superstars », *The American Economic Review*, 71, n° 5. December 1981, pp. 845-858.
- Margaret W. Rossiter, « L'effet ~~Matthieu~~ Mathilda en sciences », *Les cahiers du CEDREF*, n° 11, 2003, pp. 21- 39.
- Jean-Claude Ruano-Borbalan, *L'éducation n'est pas une marchandise*, Sciences Humaines n° 113, Février 2001.
- Richard Rumelt, “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, 12(3), 1984, pp. 167-185.
- Jordi Sabater et Carles Sierra, « Reputation and Social Network Analysis in Multi-Agent Systems », *Proceedings of the first international joint conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems (AAMAS-02)*, Bologna, 2002, pp. 475-482.
- Filipe M. Santos et Kathleen M. Eisenhardt, « Organizational Boundaries and Theories of Organization », *Journal Organization Science*, vol. 16 Issue 5, October 2005, pp. 491-508.
- Shalom H. Schwartz, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, 2006, pp. 929-968.
- William H. Scott, « Reflections on a half-century of organizationnal sociology », *Annual review of Sociology*, vol. 30, n° 1, 2004, pp. 1-21.
- Ellen C. Semple, “Geographical Boundaries”. *Bulletin of the American Geographical Society*, 39(7), 1907, pp. 385-397.
- Jean-Michel Servet, « Paroles données : le lien de confiance », *Revue du Mauss*, n° 4, 1994, pp. 37-56.
- Susan P. Shapiro, “The social control of impersonal trust”, *American Journal of Sociology*, n° 93, 1997, pp. 623-658.
- Yasmine Siblot, « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familière le bureau de poste d'un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, 3/2002 (n° 47), pp. 79-99.
- Philippe Steiner, « Les Foundations de James S. Coleman : une introduction », *Revue française de sociologie*, 2003/2, vol. 44, pp. 205-229.

Jean-Claude Usinier et Patrick Roger, « Confiance et performance : le couple Franco-allemand au sein de l'Europe », *Finance Contrôle Stratégie*, 1999, vol. 2, n° 1, pp. 91-116.

Brian Uzzi, "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, n° 61, 1996, pp. 674-698.

Mohamed Tissioui, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », *Management & Avenir*, 3/2008 (n° 17), pp. 234-258.

Marion Van San, « Des quartiers de mauvaise réputation », *Déviance et Société*, 2, 28, 2004, pp. 211-231.

Jean-Maurice Verdier, « Le pouvoir syndical dans l'entreprise », *Revue Pouvoirs*, n° 26, Le pouvoir syndical, septembre 1983, pp. 55-67.

Dominique Vinck, « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière, vers la prise en compte du travail d'équipement », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, 2009, pp.51-72.

Jean-Laurent Viviani, « Incertitude et rationalité », *Revue française d'économie*, vol. 9, n° 2, 1994, pp. 105-146.

Steven L. Wartick, "Measuring corporate reputation: definition and data", *Business & Society*, vol. 41, n° 4, 2002, pp. 371-393.

Caleb Warren et Margaret Campbell, "what makes things Cool? How autonomy influences perceived coolness", *Journal of Consumer Research*, vol. 41, 2014, pp. 543-563.

Jean-Marc Weller, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », *Informations sociales*, 2/2010 (n° 158), pp. 12-18.

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe & David Obstfeld, "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), 2005, pp. 409-421.

Birger Wernerfelt, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.

Stephen Zafirau, "Reputation Work in Selling Film and Television: Life in the Hollywood Talent Industry", *Qualitative Sociology*, 31, 2008, pp. 99-127.

Lynne Zucker, "Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, n° 8, 1986, pp. 53-111.

Extraits et chapitres d'ouvrage collectif :

Florence Allard-Poesi et Christine Maréchal, "Construction de l'objet de la recherche", in Raymond-Alain Thietart *et coll.*, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003 (1^{re} édition en 1999), pp 34-56.

Ronald Burt, *Entrepreneurs, distrust and third parties : a strategic look at the dark side of dense networks*, in Thompson L. (eds), *Share cognition in Organisations: the management of Knowledge*, Hillsdale, 1999, pp. 213-243.

Ronald S. Burt, « Gossip and Reputation », in Marc Lecoutre et Pascal Lièvre, *Management et réseaux sociaux, Management Et Réseaux Sociaux : Ressource pour l'action ou l'outil de Gestion ?*, Hermès science publications, 2008, pp. 27-42.

Ronald S. Burt, « Commérages et reputation », traduction de Ronald S. Burt (University of Chicago Graduate School of Business), "Gossip and reputation", in Marc Lecoutre et Pascal Lièvre, *Management et réseaux sociaux*, Ed. Hermès-Lavoisier, 2008, pp. 5-16.

Michel Callon & Bruno Latour, "Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley", in A. Pickering (Ed.) *Science as Practice and Culture*. Chicago, Chicago University Press, 1992, pp. 343-368.

Jean-Marie Cardebat et Patrick Cassagnard, *La responsabilité sociale comme couverture du risque de réputation*, in F. Chavy et N. Postel, *La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme*, éditions septentrion, collection « Capitalismes, Éthique, Institutions », 2011.

François Dubet, *Pour un constructiviste modéré*, in SRED, *Constructivismes : usages et perspectives en éducation*, Genève : Edition du Service de la Recherche en Éducation, 2001, pp. 231-245.

Claude Dupuy et André Torre, « Confiance et proximité », in Bernard Pecqueur & Jean-Benoît Zimmermann (eds) », *Économie de proximités*, Hermès, 2004.

Claude Dupuy et André Torre, « Liens de proximité et relations de confiance : le cas des regroupements localisés de producteurs dans le domaine alimentaire », in *Approches multiformes de la proximité / Sous la direction de Michel Bellet, Thierry Kirat et Christine Langeron*, Hermès, 1998, pp. 175-192.

Martine Girod-Séville & Véronique Perret, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Raymond-Alain Thietart *et coll.*, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, pp 13-33.

Ernst Von Glasersfeld, « Introduction à un Constructivisme Radical », in Paul Watzlawick, *L'invention de la Réalité, Contributions au Constructivisme*, Seuil, 1988 (1^{ère} édition en 1978), pp. 19-43.

Egon G. Guba et Yvonna S. Lincoln, "Competing paradigms in qualitative research", in Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, London: Sage, 1994 (1^{re} edition 1989), pp. 105-117.

Gérard Koenig, « L'organisation dans une perspective interactionniste » In Bénédicte Vidaillet, *Le sens de l'action*. Chap. 1. Vuibert, 2003.

David M. Kreps, "Corporate Culture and Economic Theory," in J. Alt and K. Shepsle, Eds. *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, 1990.

Ronald Lippitt et Ralf White, « Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes », in André Levy, *Psychologie sociale*, tome 1, Dunod, 1978.

Marc Loriol, « Chapitre 13 - Ennui, stress et souffrance au travail », in Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, coll. « Quadrige manuels », 2012, pp. 233-250.

François-Xavier Merrien, « Ferdinand Tönnies. Communauté et société » in Karl M. Van Meter (éd), *La sociologie*, Textes essentiels, Larousse, 1992, pp. 195-197.

Ruwen Ogien, « Normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, 1996, pp. 1052-1064.

Bruno Palier, *La référence au territoire dans les nouvelles politiques sociales*, in *Politiques et management public*, vol. 16 n° 3, n° spécial "Politiques sociales et territoires" sous la responsabilité de Patrick Hassenteufel, 1998, pp. 13-41.

Véronique Perret et Martine Girod-Séville, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Raymond-Alain Thietart (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, pp. 13-33.

Jacques Rojot, Réflexion sur l'apport des méthodes qualitatives, in P. Roussel, F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, 2005, pp. 421-425.

Edgar H. Schein, « plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » in Roger Tessier et Yvan Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université du Québec, Tome 4, 1991.

Thomas A. Schwandt, *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*, in Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 118-137.

Georg Simmel, « Digression sur l'étranger » (1908), in *L'école de Chicago, Naissance de l'écologie urbaine*, Champ urbain, 1979.

Oliver E. Williamson, *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*, *Journal of Law and Economics*, XXXVI, p.453-486. Cité par Claude Dupuy et André Torre, *Liens de proximité et relations de confiance : le cas des regroupements localisés de producteurs dans le domaine alimentaire*, in *Approches multiformes de la proximité / Sous la direction de M. Bellet, T. Kirat, C. LARGERON*, Hermès, 1998, pp. 175-192.

Articles journalistiques:

Yann Le Galès, *EDF, la SNCF et Total sont les entreprises préférées des cadres*, article du journal *Le Figaro*, 02/06/2014.

Frédéric De Monicault, *Le nucléaire reste un avantage compétitif pour l'industrie*, article du journal *Le Figaro*, 25/11/2011.

Richard Werly, *La mauvaise réputation du lobby nucléaire nippon*, article du journal *Le Temps*, 14/03/2011.

Philippe Mesmer, *Tepco, une mauvaise élève à la bonne réputation*, article du journal *Le Devoir*, 17/03/2011.

Publications EDF :

EDF, *L'éthique d'EDF*, Groupe « Éthique externe », mars 1994.

EDF, *Ensemble – notre identité*, EDF-GDF, 1995.

EDF, *Charte éthique d'EDF : valeurs du groupe EDF, Mémento du groupe EDF, 2 principes d'actions collectives du groupe EDF*, Délégation à l'éthique et à la déontologie, 26/03/2003.

EDF, *Le kit manager de la démarche éthique du groupe EDF, Livret du manager*, Délégation à l'éthique et à la déontologie d'EDF, Février 2004.

Électricité de France, *L'histoire d'EDF*, 1994.

Journal interne EDF Commerce Grand Centre – Avril-Mai 2013, Numéro 12.

Dictionnaires :

Le nouveau Petit Robert de la langue française, 2008.

Le Petit Robert, 2010.

Le Petit Robert, 2011.

Encyclopédie Universalis, *Dictionnaire de sociologie*, Albin Michel, 2007.

Alain Rey et Josette Rey-Debove, *Le Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique*, Le Robert, 1985.

Universalis.fr :

Article « Identité » par Annie Collovard, *Encyclopedia universalis*.

Article « Modernité » par Jean Baudrillard, Alain Brunn & Jacinto Lageira, *Encyclopédia Universalis*.

Article « Valeurs » par Pierre Livet, *Encyclopedia universalis*.

Rapports officiels :

Rapport du cabinet Compas « Analyse des besoins sociaux de Limoges, L'impact de la crise sur les populations les plus fragilisées » commanditée par le CCAS de Limoges, décembre 2012.

Sandra Franke, *La mesure du capital social, Document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques*, Projet de Recherche sur les Politiques (PRP), Gouvernement du Canada, 2005.

GRT, GRD – Analyse : CRE, in « Le fonctionnement du marché du détail de l'électricité et du gaz de France », janvier 2013.

Gilles Guérin, *Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants*, Rapport de recherche, Université de Montréal, École de Relations industrielles, 1993.

Rapport Pelletier : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000012.pdf>

Baromètre "Publics-Réputation" réalisé en avril 2013 par VIAVOICE – SYNTEC – LA TRIBUNE.

Thèse-Mémoire :

Fabien Bonnet, *Évolutions sociétales et mutation de la relation client, une approche communicationnelle de la relation client développée par EDF*, Celsa, thèse en info-com., soutenue le 25 septembre 2012.

Jean-Marc Lairaudat, *Du bouleversement organisationnel à une nouvelle coopération : Le cas des gestionnaires Ressources Humaines à la Ratp*, Mémoire Master 428 Université Dauphine, 2008.

Emmanuel Martin, *Manager en dernier ressort, un travail de l'encadrement de proximité à EDF*, thèse en sociologie EHESS soutenue le 27 novembre 2012.

Séminaires et colloques :

Corentin Curchod, Emmanuelle Rigaud et Fabien Seraidarian, *Interroger le concept de frontières pour appréhender les dynamiques organisationnelles : le cas des Parfums Givenchy dans le groupe LVMH*, XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007.

Samira Guennif, *Cadre d'analyse et mode de coordination des transactions illicites de drogue : réseau et confiance*, colloque international. Mondialisation économique et gouvernement des sociétés : l'Amérique latine, un laboratoire ?, IRD, 2000.

Dominique Finon, *La variété des trajectoires institutionnelles de l'électrification dans les pays développés*, Séminaire de l'Institut du développement durable et des relations internationales à Paris le 14 janvier 2005.

Gloria Origgi, *Un certain regard. Pour une épistémologie de la réputation*, présenté à l'atelier *La réputation*, Fondazione Olivetti, Rome, avril 2007.

Jean-Marc Lairaudat, *Mécanismes de confiance entre une entreprise de service public de droit privé et des clients : caractérisation par les relations de ses professionnels. Lecture par la réputation des ambiguïtés identitaires*, Rabat, communication CR32, juillet 2012.

Jean-Noël Kapferer, *Les nouvelles sentinelles de la réputation*, colloque de l'observatoire de la réputation, janvier 2004.

Karim Messeghem & Marie-Pierre Fouquet-Courbet, *Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc*, 16^e conférence internationale AIMS, Montréal, juin 2007.

Appel à contribution d'Elsa Zotian « La transgression : de l'émancipation à la progression », Angers, octobre 2013.

Notes de synthèse et enquêtes :

Didier Chérel, Maîtrise de l'énergie et lutte contre l'exclusion : rôle de l'ADEME et perspectives d'action, note de synthèse de l'ADEME de février 2006.

Dominique Reynié (dir), Enquête : 2011, la jeunesse du monde, 2011.

Règlement et norme :

L'article 82 du traité CE et l'article 2, paragraphe 3, du règlement sur les concentrations, en ce qui concerne la position dominante collective.

Décisions juridique et administrative :

-la décision 97/26/CE de la Commission du 24 avril 1996 dans l'affaire IV/M.619 - Gencor/Lonrho (JO L 11 du 14.1.1997, p. 30).

-l'arrêt du Tribunal de première instance du 25 mars 1999 dans l'affaire T-102/96, Gencor Ltd/Commission, Recueil 1999, p. II-0753.

Webographie

lesechos.fr
ademe.fr
agoravox.fr
amisdelaterre.org
assemblée-nationale.fr
boursorama.com
cnil.fr
deloitte-france.fr
EDF.fr
elle.fr
energie.edf.com
énergie2007.fr
espoir2013.blogspot.fr
France24.com
fr.wikipedia.org
guideautoweb.com
iiac.cnrs.fr
infoenergielimousin.over-blog.com
intelligenceartificielle.fr
istravail.com
la-croix.com
lavoixdunord.fr
leMonde.fr
leparisien.fr
actionco.fr
afp.com
airfleets.fr
anah.fr
bastamag.net
cj-fund.co.jp/en
cre.fr
economie.gouv.fr/dgccrf
electric.edf.com/monsieur-judor
enedis.fr
energie-mediateur.fr
erdf.fr
fondation-abbe-pierre.fr
fr.reuters.com
gqmagazine.fr
ifrap.org
inegalites.fr
insee.fr
internetactu.net
kissmetrics.com
larousse.fr
lefigaro.fr
lemondeinformatique.fr
lepoint.fr

lepopulaire.fr lesinrocks.com
L'Expansion.com L'express.fr
liberation.fr littre.reverso.net
mediametrie.fr mediapart.fr
minute-auto.fr money.cnn.com
Odenore.msh-alpes.fr particuliers.edf.com/faire-une-reclamation-209896.html
perso.orange.fr/jerome.grondin/enaction.htm pimms.org
presse.havasparis.com prix-pinocchio.org
quechoisir.org rte-france.com
scienceshumaines.com scrumguides.org
secours-catholique.org secourspopulaire.fr
securvol.fr sehv.fr
sgeieg.fr sipperec.fr
smartgrids-cre.fr societegenerale.com
sudouest.fr Terrafemina.com
timeshighereducation.com twitter.com/voiturebleue
thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design
veolia.com warrantydirect.co.uk
60millions-mag.com

Webographie-rapports :

christian-biales.net/Nouvelleconomie.pdf
erdfdistribution.fr/Cahier_des_charges_des_concessions.pdf
ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_151798.pdf
medias.edf.com/Presse/Dossiers/EDF/2012/dp_20121106_engagements.pdf
iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf

De la puissance de la modération involontaire aux réputations harmonieuses

Résumé

EDF, comme tant d'autres monopoles publics en France, a vu son statut évoluer ces dernières années. Dans le même temps que de nouvelles problématiques sociales apparaissent pour les entreprises, l'électricien se trouve de plus en plus face à des factures impayées. Les valeurs de l'entreprise, historiquement portées sur le social, sont réinterrogées en ces temps de crise où les individus semblent faire face à de plus en plus de risques au quotidien. Dans ce contexte, il apparaît intéressant de réfléchir à la notion de réputation et comment elle se construit localement à l'aune des interactions sociales entre l'entreprise et sa clientèle. Entre le « dire » et le « faire », l'identité et l'éthique, les valeurs et les actes d'EDF sont sans cesse jugés. La réputation d'EDF, en tant qu'entreprise toujours solidaire aux yeux des clients, est au centre d'enjeux. Le positionnement et la nature des « Intermédiaires », acteurs à la croisée des chemins ont un rôle majeur pour reconfigurer la réputation d'EDF en tant qu'entreprise qui reste sociale sur les territoires. De par leur ancrage dans le réel, ils régulent et harmonisent par leurs actions la relation qu'entretiennent les clients avec leur distributeur d'énergie. Ce rôle des *Intermédiaires* reste prégnant malgré l'évolution de la notion de territoire. En effet, ils trouvent aujourd'hui de nouvelles arènes numériques, comme les réseaux sociaux qui ouvrent davantage le marché des réputations, pour mettre à profit leur capital symbolique tout aussi déterminant pour la réputation d'EDF qu'unique.

Dans une approche actionnaliste, notre interprétation sociologique se positionnera autour de l'hypothèse centrale que la réputation se diffuse entre les sphères locales et la sphère plus globale en une étroite corrélation avec les actions et les attitudes des *Intermédiaires*.

Mots clés : Réputation ; Légitimité ; Intermédiaires ; Précarité énergétique ; Politique sociale ; Solidarité ; Cool ; Domination ; Territoires.

From the power of involuntary moderation to the harmonious reputations

Abstract

EDF, like many other public monopolies in France, has seen its status change in recent years. At the same time companies are meeting new social problems, the EDF electrician is increasingly facing unpaid bills. The values of the company EDF, historically focused on social aspects, are questioned at this time of crisis while people may face more and more risks in their daily lives. In this context, we think it is worthwhile studying the notion of reputation and analyzing how it is built locally in terms of social interaction between the company and its customers. Between "saying" and "doing", identity and ethics, EDF values and actions are constantly being judged. The reputation of EDF as a solidarity-based company, is at stake. The positioning and the nature of the "Intermediaries" have a major role to play in reconfiguration EDF reputation, still as a "social" company in the local territories. Because Intermediaries are anchored with the reality, their actions make the relationship between the customers and the energy distributor more balanced and harmonious. The role of *Intermediaries* remains significant despite the evolution of the concept of territory. Indeed, they now have access to new digital arenas – such as social networks that enlarge the reputations market – where they can benefit from their symbolic capital which is as crucial as unique for EDF reputation.

In an actionalist approach, our sociological interpretation will be positioned around the central assumption that reputation spreads between local areas and the broader sphere in a close correlation with the actions and attitudes of *Intermediaries*.

Keywords: Reputation ; Legitimacy ; Intermediaries ; Fuel poverty ; Social policy ; Solidarity ; Cool ; Domination ; Territories.