HAL
open science

Être collègues et concurrents : l'interdépendance des professionnels indépendants

Léonie Hénaut, Hadrien Riffaut

▶ **To cite this version:**

Léonie Hénaut, Hadrien Riffaut. Être collègues et concurrents : l'interdépendance des professionnels indépendants. Regards croisés sur l'économie, 2020, 25, pp.93 - 102. 10.3917/rce.025.0093 . hal-03085325

HAL Id: hal-03085325

https://sciencespo.hal.science/hal-03085325

Submitted on 25 Nov 2022

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

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

Manuscrit pour *Regards croisés sur l'économie*, n° 25, publié en Juin 2020.
Auteurs : Léonie Hénaut et Hadrien Riffaut

Article disponible en accès restreint (abonnement) : https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2019-2-page-93.htm

DOI : 10.3917/rce.025.0093

Être collègues et concurrents : l'interdépendance des professionnels indépendants

LEONIE HENAUT
Chargée de recherche CNRS
Sociologue au Centre de sociologie des organisations, CNRS-SciencesPo

HADRIEN RIFFAUT
Sociologue, chercheur associé au Centre de recherche sur les liens sociaux, CNRS-Université Paris Descartes

Résumé

Les professionnels indépendants qui interviennent dans un même domaine de spécialité sont, par définition, en concurrence les uns avec les autres : ils cherchent à conquérir les mêmes clients et à remporter les mêmes appels d'offres. Or, ils ont aussi besoin de coopérer pour réaliser des opérations d'envergure, échangent des informations, s'entraident, développent des amitiés fortes voire se mobilisent collectivement. À partir du cas des professionnels de la conservation-restauration, plus communément appelés restaurateurs et restauratrices d'œuvres d'art, l'article rend compte de la forte interdépendance qui lie de nombreux professionnels indépendants. Gérer les contraintes et les tensions afférentes à ces relations de « collègues-concurrents » fait entièrement partie de leur activité.

« On se connaît tous…
On est tous en concurrence alors qu'on se fait tous la bise. »

Par cette courte phrase, une restauratrice d'objets archéologiques qui travaille à son compte traduit la complexité des relations entretenues par les professionnels indépendants œuvrant à la conservation-restauration du patrimoine, ainsi que la porosité des frontières entre les sphères de leur vie sociale. Ils sont nombreux à remarquer être en même temps « collègues », « amis » et « concurrents »[1]. Or, ils sont loin d'être les seuls : cette situation caractérise de nombreux professionnels intervenant dans un même domaine de spécialité. Les restaurateurs, à l'instar des architectes, des graphistes ou des consultants, cherchent ainsi à conquérir les mêmes clients et à remporter les mêmes appels d'offres. Mais, dans le même temps, ils ont besoin de coopérer pour réaliser des opérations d'envergure, d'échanger des informations, de s'entraider, et développent parfois des amitiés fortes. Parce qu'ils s'inscrivent dans un tissu de relations évolutif, de plus en dense, et qu'ils contribuent eux-mêmes à former du fait de leurs actions et interactions, les professionnels indépendants sont « interdépendants » (Elias, 1991). Comment gèrent-ils concrètement les contraintes et les tensions afférentes à ces rapports de « collègues-concurrents » ? Il s'agit de comprendre comment les relations de coopération façonnent les relations de concurrence, et réciproquement[2].

Construire et entretenir son « réseau »

Trouver un emploi salarié grâce à ses relations est très fréquent dans de nombreux secteurs d'activité (Granovetter, 1974). Toujours en quête de nouveaux contrats et

1 Cet article est principalement fondé sur une série de recherches portant sur les professionnels de la conservation-restauration en France. Ils exercent pour la plupart en tant qu'indépendants, les musées et autres institutions de conservation ayant très rarement des équipes en interne. Voir en particulier : Hénaut L. et al. (2020).

2 E. Lazega (2009) a exploré cette question en s'intéressant à « la coopération entre concurrents ». Pour un développement de notre propre approche de la concurrence, fondée avant tout sur l'étude des façons dont les acteurs eux-mêmes appréhendent et travaillent le phénomène, voir Castel P. et al. (2016).

missions, les professionnels indépendants, eux, doivent non seulement consolider les liens avec leurs clients et en démarcher de nouveaux mais aussi développer des relations au sein de leur groupe professionnel[3]. Comme le souligne cette restauratrice trentenaire installée depuis cinq ans, « c'est beaucoup de relationnel dans ce métier… c'est important d'entretenir son réseau tout le temps, tout le temps, tout le temps. »

La constitution d'un tel réseau professionnel commence bien avant la création de l'entreprise et l'entrée sur le marché du travail, au cours de la formation. Les professeurs et les maîtres de stage, de même que les diplômés des années précédentes, sont autant de personnes ressources susceptibles de proposer du travail en sous-traitance et de mettre le pied à l'étrier aux professionnels débutants. Une restauratrice de sculptures qui a suivi l'une des quatre formations publiques en conservation-restauration de niveau Master, se souvient ainsi de ses débuts : « j'ai beaucoup travaillé avec les promotions justes avant moi… à la sortie de l'école, j'avais tout de suite des collègues-amis avec qui j'ai travaillé très rapidement en groupe pour répondre à des marchés. On se connaissait bien, on savait comment travailler, on avait confiance. »

L'entretien des relations avec les collègues devient ensuite une activité à part entière qui permet de se maintenir sur le marché en s'informant sur les commandes en cours ou à venir, accroissant sa visibilité et construisant des collaborations susceptibles de favoriser, par la suite, la participation à de nouveaux « groupes » et « groupements » formés de façon ad hoc pour répondre à un appel d'offre. La réalisation d'opérations de conservation-restauration implique souvent, en effet, que plusieurs personnes coopèrent. De l'avis des professionnels, travailler ensemble est aussi moins fastidieux et permet d'apprendre des nouvelles techniques. En cas d'absence prolongée sur le marché, du fait d'un congé maternité par exemple, les membres du réseau peuvent aussi être sollicités en tant que pourvoyeurs de missions, selon un principe d'entraide.

3 Menée à propos des comédiens, l'observation de ce travail de construction et de mobilisation permanente d'un réseau de relations professionnelles a amené P.-M. Menger (1997) à proposer de considérer l'artiste comme d'une « micro-organisation ».

Les programmes de formation, les rencontres professionnelles, les associations et les chantiers représentent les principaux espaces de rencontre entre restaurateurs[4]. Cependant, les interactions qui ont lieu dans ces espaces peuvent aussi faire apparaître des éléments d'information sur les personnes ou sur la qualité de leur travail qui favorisent au contraire la non-construction ou la déconstruction de relations voire la mise à l'index. Construire et entretenir son réseau requiert donc du temps et des compétences relationnelles, y compris dans la gestion des frontières entre les sphères de la vie privée et de la vie professionnelle.

Les ressorts de la concurrence

Si la coopération est centrale dans leur activité et la solidarité souvent de mise, les professionnels indépendants sont aussi concurrents dans l'accès aux informations et aux commandes. Les règles de la compétition leur sont en grande partie imposées de l'extérieur par les commanditaires et par les réglementations de la commande publique. Jusqu'aux années 1990, le marché de la conservation-restauration était régi selon le modèle de la confiance réciproque. Les conservateurs des services de restauration des musées de France, les conservateurs des musées et des monuments historiques, ou encore les responsables des services d'archives, faisaient exclusivement appel à des restaurateurs qu'ils connaissaient personnellement ou qui leur étaient recommandés pour réaliser les travaux. Mais à l'heure actuelle, en matière de conservation-restauration du patrimoine comme dans tous les domaines du secteur public (Bezes, 2005), les réformes relatives aux marchés publics ont contribué à généraliser le recours à des procédures de mise en concurrence (appel d'offre ouvert, appel d'offre restreint, consultation à trois devis, etc.) pour permettre une optimisation des dépenses, une transparence de l'information et une égalité de traitement entre les candidats.

Certains professionnels ont accueilli positivement ce modèle de marché concurrentiel plus anonyme car ils ne parvenaient pas à s'inscrire durablement dans des réseaux de

4 L'éclatement des lieux de travail et leur perméabilité avec d'autres sphères de la vie sociale façonnent le rapport au travail des professionnels indépendants. Voir à ce propos C. Siino (2019).

confiance. Pour d'autres, en revanche, l'évolution des règles du marché a signifié la fin d'une forme de monopole, et il s'est avéré difficile, voire impossible, d'intérioriser les nouvelles logiques et pratiques de mise en concurrence, qui supposent des compétences et un savoir-faire en organisation de réponse, en rédaction de devis et de note technique, en graphisme et en mise en page. Certains professionnels sont convaincus que le soin apporté à la présentation des réponses est aussi important que leur expérience, ce qui les pousse à produire des documents toujours plus élaborés. Ils critiquent de façon unanime la complexité et la lourdeur des procédures de montages des dossiers. Mais pour tous, « jouer le jeu » et suivre les règles est nécessaire pour obtenir des missions et travailler sur le patrimoine public.

Les professionnels sont aussi conscients qu'ils participent à façonner les règles de la concurrence et à en accroître les effets délétères. D'abord, ils forment leurs concurrents. Une restauratrice de mobilier archéologique se souvient ainsi du cas d'un stagiaire qu'elle avait formé, avec lequel elle s'est retrouvée quelques mois plus tard en concurrence sur un marché. L'ancien stagiaire n'a pas souhaité « faire alliance » avec elle, c'est-à-dire répondre ensemble à l'appel, ce qui l'avait déçue sans toutefois entacher leur relation. Ensuite, les réponses aux appels d'offres, moments forts de l'activité des restaurateurs, sont génératrices de conflits qui détruisent des liens notamment entre professionnels de générations différentes. Les tensions portent sur la composition des groupements mais aussi sur les tarifs pratiqués, certains accusant leurs collègues de « casser les prix » pour l'emporter. Enfin, la veille constante que les professionnels exercent sur les offres et sur les pratiques de « collègues-concurrents » occasionne du travail supplémentaire, et représente pour beaucoup une source d'anxiété et d'épuisement.

Dompter la concurrence, ou s'en extraire

La situation d'interdépendance dans laquelle se trouvent les professionnels indépendants est plus ou moins bien vécue. Bien souvent, les débuts professionnels ont été marqués par le différend ou la « trahison » d'un collègue jusqu'alors considéré comme un allié. Celui

que l'on pensait partenaire voire ami, soudain, convoite le même marché et s'associe à d'autres restaurateurs : le malentendu et l'incompréhension dominent. Avec le temps et l'expérience, cependant, ces rapports complexes se normalisent, ce qu'illustre bien l'usage fréquent des vocables « collègues-concurrents » ou « concurrents-amis ». Une restauratrice spécialisée en arts textiles évoque ainsi les relations avec une professionnelle de la même spécialité avec laquelle elle partage un atelier : « ça arrive qu'on réponde ensemble et des fois pas du tout. Des fois on répond ensemble, des fois on est en concurrence. » Elle poursuit : « en ce moment on est dans des groupements en parallèle, pour autant ça ne me pose pas de problème. Là elle a remporté ce lot avec une autre de nos collègues donc on se taquine un peu… Mais quand l'objet arrive à l'atelier, on regarde toutes ensemble, on se donne des conseils. Et si elle est en galère, je peux donner un coup de main. »

La situation de concurrence n'est donc pas un obstacle à la coopération et, réciproquement, être partenaire n'empêche pas d'être en compétition pour l'accès à un marché. L'ambivalence des relations est perçue comme une dimension constitutive de l'exercice du métier, une contrainte supplémentaire avec laquelle il faut composer. Cela passe aussi par le respect d'un certain nombre de règles tacites : ne pas démarcher les clients de son ancien maître de stage par exemple, ou ne pas s'installer dans telle aire géographique car untel y intervient déjà. Si le respect des « territoires » ou des « plates-bandes » des collègues pacifie les relations entre professionnels, l'infraction à la règle peut conduire à une mise à l'écart de certains groupes ou marchés. Là encore, on voit donc que le professionnel est toujours sur le fil et doit constamment fournir un travail supplémentaire pour s'informer et naviguer dans ces relations complexes.

Leur capacité de gestion des relations dépend également beaucoup de leur situation économique. Quand les professionnels ont suffisamment de travail, les relations de concurrence sont normales et pacifiées. Mais quand les missions manquent et que les appels d'offres leur échappent systématiquement, les restaurateurs tentent de s'en extraire. Certains se spécialisent à outrance et développent une « niche » dans laquelle ils sont les seuls à intervenir : par exemple, les chantiers « urgents » dont personne ne veut, ou les objets en plumes. D'autres choisissent de se mettre sous la « protection » d'un collègue

unique pour lequel ils interviennent en sous-traitance, ce qui les dégage du travail de prospection incombant à tout restaurateur indépendant. D'autres encore privilégient les « petits marchés » qui ne font pas l'objet de mise en concurrence, ou s'arrangent avec les commanditaires pour fractionner les devis de façon à rester en-dessous des seuils réglementaires[5]. Ce sont des pratiques qui révèlent, une fois encore, que les professionnels contribuent à fabriquer les conditions de la concurrence, de façon délibérée ou malgré eux.

Bibliographie

BEZES P. (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du *New Public Management* », *Informations sociales*, vol. 6, n° 126, p. 26-37.

CASTEL P., HENAUT L. et MARCHAL E. (dir.) (2016), *Faire la concurrence. Retour sur un phénomène social et économique*, Paris, Presses des Mines.

ELIAS N. (1991), *La Société des individus*, Paris, Fayard.

GRANOVETTER M. (1974), *Getting a Job*, Cambridge, Harvard University Press.

HENAUT L. et RIFFAUT H. (dir.), DUBOIS B., LEVY J. et GRÖVEL A. (2020), *Les professionnels réalisant les opérations de conservation-restauration sur le patrimoine public : formation, travail, emploi*, Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture.

LAZEGA E. (2013), « Théorie de la coopération entre concurrents : organisations, marchés et analyse de réseaux », *in* STEINER P. et F. VATIN (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 561-599.

MENGER P.-M. (1997), « L'activité du comédien. Liens, interdépendances et micro-organisations », *Réseaux*, 86 (15), p. 56-75.

SIINO C. (2019), « Lieux de travail », *in* BUREAU M.-Ch., CORSANI A., GIRAUD O. et REY F. (dir.), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique*, Buenos Aires, Teseo, p. 303-313.

5 Au moment de l'enquête, le seuil de dispense de procédure pour la passation des marchés publics était de 25 000 euros. Il a été relevé à 40 000 euros depuis le 1er janvier 2020.