

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)

N°154

**Du bon usage de l'inflation dans les entreprises**

Dominique JACQUET

**Les circonstances changeantes de l'inflation**

Denis FERRAND

**De la fabrication au tissage : pour une anthropologie de la production des navires armés**

Mathias ROGER, Sophie BRETESCHÉ et Chantal MAÏS

**Du tiers employeur au tiers-lieu territorial d'emploi ?**

**Le groupement d'employeurs**

Gaëlle ANGELERGUES et Bérangère CONDOMINES

**Le transfert de connaissance intergénérationnel :**

**une étude de cas sur les experts scientifiques**

Olivier ROMAND-PIQUANT et Eva MOFFAT

**L'ouverture sociale des grandes écoles : entre stratégies affichées et pratiques sur le terrain**

Gaëlle REDON et Nathalie MONTARGOT

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

DÉCEMBRE 2023

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Gérer en inflation

03

Du bon usage de l'inflation dans les entreprises

**Dominique JACQUET**

09

Les circonstances changeantes de l'inflation

**Denis FERRAND**

## Réalités méconnues

14

De la fabrication au tissage :  
pour une anthropologie de la production des navires armés

**Mathias ROGER, Sophie BRETESCHÉ et Chantal MAÏS**

22

Du tiers employeur au tiers-lieu territorial d'emploi ?  
Le groupement d'employeurs

**Gaëlle ANGELERGUES et Bérangère CONDOMINES**

## L'épreuve des faits

33

Le transfert de connaissance intergénérationnel :  
une étude de cas sur les experts scientifiques

**Olivier ROMAND-PIQUANT et Eva MOFFAT**

42

L'ouverture sociale des grandes écoles :  
entre stratégies affichées et pratiques sur le terrain

**Gaëlle REDON et Nathalie MONTARGOT**

## Mosaïque

54

**Radiographie d'une activité méconnue :  
la maintenance**

À propos de l'ouvrage de Jérôme Denis et David Pontille

*Le soin des choses – Politiques de la maintenance*

**Frédérique PALLEZ**

56

**La société civile aux manettes**

À propos de l'ouvrage collectif

*Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale*, sous la direction d'Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher, Éditions et Presses universitaires de Reims (EPURE), 2023, 247 pages

**Jean-Yves JUBAN**

58

**La grande entreprise, acteur incontournable de notre temps**

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *La grande entreprise comme acteur politique – Conférences montréalaises*, Hermann – Presses de l'Université Laval, 2022

**Jean-Philippe ROBÉ**

---

61

Traductions des résumés

63

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEIE-T),  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 68  
http://www.annales.org

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Rédacteur en chef

**Alexia KAPPELMANN**  
Secrétaire générale

**Daniel BOULA**  
Secrétaire général adjoint

**Magali GIMON**  
Assistante de rédaction et maquetiste

**Myriam MICHAUX**  
Webmestre et maquetiste

**Membres du comité de rédaction**

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales des Mines

**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP

**Julie BASTIANUTTI**,  
Maître de conférences,

Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

**Nicolas BERLAND**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine

**Michel BERRY**,  
Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du Management

**Thierry BOUDÈS**,  
Professeur, ESCP

**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC

**Cécile CHAMARET**,  
Maître de conférence à l'École

polytechnique

**Sylvie CHEVRIER**,  
Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-

Vallée

**Bernard DUCROS**,  
Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du Management

**Hervé DUMÉZ**,  
Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Guy MAUGIS**,  
président de la chambre

franco-allemande de commerce et d'industrie

**Pierre MESSULAM**,  
SNCF

**Christian MOREL**,  
Sociologue

**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

**Pierre-Charles PRADIER**,  
Maître de conférences, Université

Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi

**Nathalie RAULET-CROSET**,  
Professeur, IAE de Paris,

Université Paris 1

**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER**,  
Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres relecteurs**

**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP

**Franck AGGERI**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Nicolas AUBERT**,  
ESCP

**Eric BALLOT**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jérôme BARTHÉLÉMY**,  
ESSEC

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**,  
Professeur, Reims Management

School

**Nathalie BELHOSTE**,  
Reims Management School

**Hamid BOUCHIKHI**,  
Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON**,  
Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC**,  
Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Franck COCHOY**,  
CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE**,  
Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Pascal CROSET**,  
Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**,  
Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES**,  
Tech2innovate

**Carole DONADA**,  
Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**,  
Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**,  
Formatrice en management

interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE**,  
EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT**,  
ESCP

**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés

**Sébastien GAND**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Gilles GAREL**,  
CNAM

**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris

**Alain HENRY**,  
Agence Française de

Développement

**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**,  
Gestion et Société

**Dominique JACQUET**,  
Professeur, Université Paris X

Nanterre

**Alain JEUNEMAÎTRE**,  
Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

**Benoît JOURNÉ**,  
Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURCH**,  
Université de Nantes

**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**,  
ESCP

**Pascal LEFEBVRE**,  
Université d'Evry-Val d'Essonne

**Philippe LEFEBVRE**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**,  
Université de Nantes

**Pariscat LIÈVRE**,  
Université d'Auvergne

**Philippe LORIN**,  
Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK**,  
Télécom Paristech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Éléonore MARBOT**,  
ESC Clermont

**Étienne MINVIELLE**,  
INSERM

**Yves MOLET**,  
Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS**,  
École polytechnique

**Christophe MOUSSU**,  
Professeur, ESCP / LabEx ReFi

**Thomas PARIS**,  
Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**,  
IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PELISSE**,  
GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**,  
EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**,  
Neoma Business School

**Gérard de POUVOURVILLE**,  
ESSEC

**Emmanuelle RIGAUD**,  
LACRESSE,

Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**,  
AFD

**Blanche SEGRESTIN**,  
Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**,  
École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

**Jean-Baptiste SUQUET**,  
Reims Management School

**Thierry WEIL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de

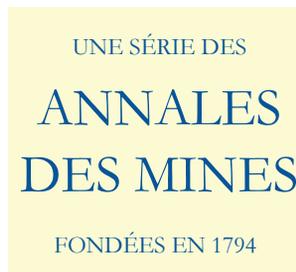
l'industrie

**Publication**

**Iconographie** :  
Alexia KAPPELMANN

**Mise en page** :  
Myriam MICHAUX

**Impression** :  
Duplprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE****Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs****LE CHOIX DES RAPPORTEURS**

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

**ACCEPTÉ POUR PUBLICATION** : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

**DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION)** : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux relecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes relecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene* : la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

**REFUSÉ** : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

**REJET / RE-SOUMISSION** : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

**LES CRITÈRES DE REJET**

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits.

Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

**UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES**

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

**INFORMATIONS PRATIQUES**

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Du bon usage de l'inflation dans les entreprises

Par Dominique JACQUET

Professeur Affilié Africa Business School – UM6P

L'inflation est un phénomène qui affecte de nombreux aspects de la vie de l'entreprise et ne se limite pas à de simples ajustements comptables. Sa relation avec les taux d'intérêts a un impact sur le coût du capital, donc sur la valeur de l'entreprise et de ses projets. Mais, ces derniers génèrent des cash-flows, eux aussi, affectés par l'inflation : positivement ou négativement ? L'entreprise est-elle en mesure de « transférer » à ses clients l'inflation qu'elle constate sur ses coûts de revient, quitte à perdre des clients ? On voit, donc, qu'une vision holistique de la relation entre l'entreprise et l'inflation (ou « les » inflations) est nécessaire afin de ne pas en subir les effets négatifs.

À l'origine, Coca-Cola vend un concentré qui, mélangé à l'eau gazeuse dans les proportions 1 pour 4,5 dans les *soda fountains*, est consommé dans les *drugstores* américains. Asa Candler, historiquement deuxième propriétaire de la firme, ne veut pas entendre parler de vendre le produit en bouteilles, car l'embouteillage est un métier qui exige beaucoup d'investissements industriels et d'ingénieurs pour les faire tourner. Lorsque, en 1899, Benjamin F. Thomas et Joseph B. Whitehead, avocats basés à Chattanooga, entrent en contact avec lui pour négocier un contrat d'exclusivité sur la quasi-totalité du territoire américain, il est d'autant plus favorable qu'il ne croit pas au succès de l'opération. Les deux associés vont, donc, obtenir l'exclusivité perpétuelle assortie d'une clause qui va s'avérer redoutable : le gallon de concentré sera vendu par Coca-Cola au prix fixe, non révisable et perpétuel d'un dollar par gallon. Ce qui sera nommé plus tard par la firme la Candler *mistake*, n'est autre qu'une pratique normale dans un pays qui ignore l'inflation. Celle-ci ne fera son apparition qu'au moment du premier conflit mondial et fera la fortune des embouteilleurs...

L'inflation est, aujourd'hui un phénomène macro-économique bien connu et un certain nombre d'épisodes de forte inflation ont permis au monde académique de commenter et documenter sources et effets sur l'économie en général. Cependant, le dernier épisode d'inflation significative remontant au début des années 1980s, les entreprises ont perdu la mémoire du phénomène et sont, parfois, un peu démunies devant les défis posés par le nouvel épisode inflationniste que nous connaissons depuis 2021 (pour plus de précision, se reporter à l'Insee Analyse n°84 ou au Focus n°94 de mai 2023 du CAE)<sup>(1)</sup>.

L'objet de cet article est de proposer quelques axes de réflexions pour les entreprises confrontées à cette problématique dans une perspective, certes, financière, mais dont on verra qu'elle induit des conséquences significatives dans les domaines du *marketing* et de la stratégie.

Théorie et pratique financières concordent pour évaluer la performance financière de l'entreprise en confrontant la rentabilité dégagée par les capitaux investis et le coût des ressources financières qu'ils ont mobilisées.

Cela se traduit par le résultat économique (*economic profit*) qui est la différence entre la rentabilité des capitaux engagés (abréviation courante : ROCE) et le coût (moyen pondéré) du capital (CMPC), ou par la règle suivant laquelle le Taux de Rentabilité Interne (TRI) d'un projet doit être supérieur à ce même CMPC.

On voit donc apparaître, d'une part, une problématique coût de financement et taux d'intérêt, d'autre part, rentabilité économique de l'activité. Cet article suivra cette même logique et comprendra deux parties, respectivement consacrées au coût du financement et à la rentabilité économique.

## Inflation, taux d'intérêt et coût du capital

Le lien entre taux d'inflation et taux d'intérêt nominal est constaté historiquement, la différence entre ces deux chiffres constituant le taux d'intérêt « réel » souvent mobilisé dans les politiques économiques de relance.

<sup>(1)</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7616072> ou <https://www.cae-eco.fr/transmission-des-couts-et-montee-de-l-inflation>

## Examinons, tout d'abord, un phénomène managérial

Lorsque les taux d'intérêts sont poussés à la hausse par l'inflation, certes le coût de la dette augmente, mais aussi les produits financiers générés par le placement de la trésorerie. Lorsque l'État français procède aux nationalisations du début des années 1980, il émet des obligations (à taux variable, anticipant avec justesse une baisse de l'inflation) dont le premier coupon s'élevait à 17,4 %. Ce taux était « normal » et résultait d'une inflation voisine de 15 %. Alors, pour une entreprise disposant d'une trésorerie significative, la question de l'allocation des ressources se posait dans les termes suivants : doit-on affecter la trésorerie à des projets industriels dont la rentabilité est aussi tardive qu'incertaine ou investir cette même trésorerie dans des actifs financiers sans risque dont le rendement sera immédiat ? La réponse fût, dans bien des cas, un arbitrage au profit de l'investissement en dette souveraine et au détriment d'un sous-investissement industriel. Certaines entreprises industrielles ont même ajouté la finance à leur portefeuille d'actifs stratégiques. Tel fut le cas du Groupe Thomson qui créa Altus Finance et la BATIF (Banque d'Arbitrage, de Trésorerie et d'Instruments Financiers), puis fut « contraint » de céder sa diversification financière au Crédit Lyonnais en échange d'actions de cette dernière pour, quelques années plus tard, constater une partie des pertes de la banque en les consolidant par mise en équivalence...

Les produits financiers de placement prenant une part croissante dans le P&L, donc dans les discussions entre dirigeants, la trésorerie a parfois été transformée en « centre de profit » avec des exigences d'augmentation, année après année, de sa contribution au sacro-saint résultat net par action. Procter & Gamble, plutôt réputé pour ses produits de lessive, alimentation et cosmétique, a procédé à cette transformation de la trésorerie. Le problème, c'est que l'inflation, perçue à juste titre de manière négative, est combattue par les autorités monétaires et va progressivement diminuer. Lorsque l'inflation réduit, les taux baissent. Or, les produits financiers sont le résultat d'une trésorerie investie par le taux de placement. Comment augmenter les produits financiers quand les taux baissent à montant de cash constant ? La réponse est claire : en prenant des risques. S'il est simple d'investir sans risque dans de la dette souveraine de belle qualité, la prise de risque exige, soit un capital de connaissances et de compétences de niveau élevé, soit une fuite en avant en prenant des positions dans des produits complexes, parfois peu transparents et survendus par certaines institutions financières peu scrupuleuses. Ainsi, P&G a massivement investi dans les fameux *savings & loans* et a provisionné en 1987 des pertes représentant la moyenne de son résultat courant avant impôts. Après cet accident managérial et financier, la trésorerie est redevenue une fonction de support, ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être.

En période « normale », les taux d'intérêts nominaux sont supérieurs à l'inflation, le taux d'intérêt dit « réel » rémunérant le différé de consommation. Alors, la hausse de l'inflation génère une hausse des taux d'intérêts, donc du coût du capital.

Rappelons que le coût moyen pondéré du capital (CMPC) représente le rendement moyen exigé par les actionnaires et créanciers financiers au prorata de leurs contributions respectives au financement de la firme. Concrètement, si la dette coûte (après impôts) 4 %, que les actionnaires exigent 10 % et qu'ils sont à parité dans le financement de l'entreprise, le CMPC s'élève à 7 %. Keynes décrivait les marchés de capitaux comme des concours de beauté. Attirer le regard des investisseurs, c'est promettre un rendement supérieur aux autres actifs appartenant à la même catégorie de risque suivant le principe de l'aversion au risque. La rémunération attendue par l'investisseur est, ainsi, la somme d'un taux réputé sans risque (dette souveraine dans les pays de bonne notation) et d'une prime de risque traduisant la probabilité de défaut pour les créanciers et la sensibilité aux conditions macroéconomiques pour les actionnaires. Si le rendement sans risque augmente sous l'effet de l'inflation, créances financières comme actions vont décaler d'autant le rendement exigé, ce qui augmente le CMPC.

Ce point est très important, entre autres, dans le cadre du choix des investissements. Le critère largement utilisé de la Valeur Actuelle Nette compare l'investissement initial et les flux de fonds générés par le projet dans le futur. Pour les rendre « comparables » à l'investissement initial, il faut les actualiser, donc diviser leur montant nominal par la somme de l'unité et du CMPC élevée à la puissance correspondant à l'année où ils sont générés.

L'actualisation est décisive pour comprendre l'impact d'un flux sur la valeur. Prenons un flux égal à 100 généré dans 10 ans actualisé au taux de 7 %, il contribue à hauteur de 50 environ à la création de valeur

$$\left( \frac{100}{(1+7\%)^{puissance\ 10}} = 50,8 \right)$$

Ce même flux actualisé à 15% donne un montant égal à 25. Si le flux était généré à l'année 5, il contribuerait respectivement à 71 et 50. On voit, donc, que l'actualisation « pénalise » le long terme et que ce phénomène est amplifié par le taux d'actualisation, lorsque ce dernier reflète l'évolution de l'inflation. On pourra objecter que le flux ne devrait pas être inchangé, qu'il va lui aussi « profiter » de l'inflation. En fait, rien n'est moins sûr, surtout dans la perception par le contrôleur financier du réalisme des flux générés à un horizon lointain. Or, l'innovation ne produit que rarement ses effets dans l'immédiat et les flux générés par un produit innovant sont, souvent, faibles, voire négatifs dans les premières années, pour devenir éventuellement significatifs

beaucoup plus tard. La motivation sera, donc, d'autant plus élevée à investir dans des projets à *payback* rapide, apparemment moins risqués, mais moins créateurs de valeur durable dans l'entreprise.

### L'inflation, *via*, son impact sur les taux d'intérêts, pénalise, donc, l'innovation

Lorsque les taux d'intérêts réels sont négatifs, il arrive que l'inflation modifie temporairement et à bon escient le caractère stratégique d'actifs industriels. Tel est le cas des tours de télécommunications.

La faible inflation que nous avons connue s'est accompagnée de niveau de taux d'intérêts exceptionnellement faibles, parfois négatifs, au détriment de la performance d'institutions financières, telles que les fonds de pension, qui investissent massivement dans des produits « à revenus fixes » (*fixed income*), obligations souveraines ou émises par des entreprises à forte signature. L'émergence de taux voisins de zéro a, donc, été une question critique. Les sociétés d'investissement immobilier produisent souvent un rendement significatif et un dividende récurrent. Aux États-Unis, les REIT (Real Estate Investment Trust, société d'investissement immobilier) doivent, en échange d'une dispense d'impôts sur les bénéfices, distribuer un minimum de 95 % de leur résultat net. Parmi les REIT, certaines firmes se concentrent sur un actif immobilier très spécifique, les tours de télécommunications<sup>(2)</sup>. Le *leader* mondial s'appelle American Tower et gère un parc de 226 000 sites répartis dans le monde. Ce portefeuille s'est principalement constitué à partir d'acquisitions. Concrètement, les opérateurs de télécommunications, face à des investissements industriels considérables et risqués (5G), ont cherché à céder des actifs afin de limiter la hausse de l'endettement. En termes d'immobilier, céder le siège social ne constitue pas un risque opérationnel. Par contre, céder les tours sur lesquelles sont accrochés les équipements permettant la transmission des ondes liées à l'activité mobile est d'un autre niveau de risque. Afin d'assurer la sécurité opérationnelle de l'activité (conserver l'accès aux sites), les sociétés ont signé des contrats de 32 ans sous la forme de baux de 8 ans renouvelables trois fois avec engagement contractuel de sortie partielle très limitée à chaque renouvellement. Concrètement, cela veut dire que signer avec Verizon<sup>(3)</sup>, c'est assurer 32 années de revenus avec un risque qualifié de « défaut Verizon ». C'est comme investir dans une dette Verizon (l'engagement apparaît,

d'ailleurs, dans les comptes de Verizon sous la forme d'une dette financière – IFRS 16...). De plus, les charges opérationnelles sont fixes, faibles et parfaitement contrôlées. Le dividende versé par American Tower à ses actionnaires prend la forme financière d'une rente garantie à risque obligataire de faible niveau. Conséquence financière et boursière, le coefficient de risque systématique d'American Tower ( $\beta$ , sensibilité de la firme aux conditions macro-économiques) a fortement chuté du niveau moyen de 0,6 (taux « normal » pour un REIT) en 2015-2017 pour atteindre 0,15-0,20 de 2018 à 2020. Le  $\beta$  est un élément déterminant dans le calcul de l'exigence de rendement des actionnaires (modèle MEDAF / CAPM), donc dans le calcul du coût du capital. Le CMPC baissant et les *cash-flows* progressant avec une forte visibilité, la firme est devenue une cible d'investissement très appréciée des institutionnels financiers en substitution à la dette d'entreprise. Concrètement, c'est comme si les actions d'American Tower avaient perdu leur caractère « actions » pour se transformer en « obligations ». Le cours de la société a progressé pour atteindre un multiple EV / EBITDA (valeur d'entreprise divisée par l'EBITDA ajusté de l'année) supérieur à 25 alors qu'il était traditionnellement proche de 18. En cohérence avec ce phénomène, les opérateurs de télécommunications ont vendu leurs tours sur la base du même multiple en assurant la sécurité de leurs opérations de transmission. Par ailleurs, signer des contrats à long terme contribuait à assurer cette sécurité tout en réduisant le  $\beta$  de l'acquéreur, donc en augmentant le prix que ce dernier était prêt à payer pour les actifs industriels ! Un bel exemple de *win-win*. Les tours représentent un actif opérationnel stratégique pour les opérateurs, mais lorsque leur prix de cession devient (temporairement) hors du champ classique de valorisation et que la sécurité opérationnelle reste garantie après transaction, leur présence dans le patrimoine industriel de la firme devient moins « stratégique ».

En conclusion, le faible niveau d'inflation et les taux d'intérêts réels négatifs ont transformé le caractère stratégique d'actifs opérationnels de firme et le modèle d'affaires d'une industrie. Depuis, la remontée (attendue, puis effective) des taux d'intérêts, American Tower a perdu une partie de son attractivité en tant que substitut de dette pour les investisseurs, son  $\beta$  est redevenu voisin de 0,5 et le multiple EV / EBITDA est revenu au niveau de 20. La fenêtre de tir 2018-2020 s'est progressivement refermée, mais a constitué une opportunité stratégique significative pour l'industrie. Ce phénomène peut nous rappeler la période du début des années 1990 (bulle immobilière) pendant laquelle les firmes industrielles ont vendu leurs sièges sociaux à des prix complètement surévalués aux professionnels de l'investissement immobilier afin de mobiliser les ressources dégagées pour financer des acquisitions dans leur cœur de métier.

Après avoir exploré certains aspects liés au coût du financement de l'entreprise, nous allons, maintenant, analyser l'impact de l'inflation sur la rentabilité économique.

<sup>(2)</sup> Une « tour de télécommunications » est un support, par exemple un mât, fixé sur un terrain ou au sommet d'un immeuble et sur lequel les opérateurs vont accrocher les équipements permettant de transporter les ondes en téléphonie mobile. American Tower met à disposition le support contre paiement d'un loyer, mais n'est pas propriétaire de l'équipement. La communication d'American Tower indique que le coût de construction d'une tour est de l'ordre de 275 000 dollars.

<sup>(3)</sup> Verizon est le plus gros opérateur de télécommunications aux États-Unis avec 137 milliards de dollars de chiffre d'affaires (2022).

## Inflation et rentabilité économique

Les investisseurs financent l'outil industriel de la firme (capitaux engagés : CE) et exigent une rentabilité de leur investissement (CMPC). Les capitaux engagés doivent, donc, répondre à cette promesse en dégageant un rendement opérationnel supérieur au coût du financement. L'indicateur fréquemment utilisé est le ROCE (rendement des capitaux engagés) pour une unité opérationnelle, équivalent du Taux de Rentabilité Interne mobilisé pour l'évaluation des projets.

Le ROCE est un retour sur investissement qui répond à la question : « combien ai-je gagné » / « combien ai-je investi » ?

J'ai investi dans les capitaux engagés (actif immobilisé + besoin en fonds de roulement), ce qui m'a permis de produire, puis de vendre afin de dégager un résultat d'exploitation.

La formule du ROCE est : 
$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Capitaux Engagés}}$$

Les postes des capitaux engagés sont diversement affectés par l'inflation.

Les immobilisations brutes, tout d'abord, correspondent au prix d'achat des actifs à long terme acquis par l'entreprise quelques années auparavant. C'est le principe de la comptabilité au « coût historique ». Mais, une machine achetée il y a 5 ans ne représente peut-être aujourd'hui que la moitié de son éventuel coût de remplacement. L'objectif de la comptabilité est d'apporter aux actionnaires et parties prenantes une information de qualité sur les conditions d'exploitation de la firme. En l'occurrence, il faudrait envisager une sorte de réévaluation de l'actif afin de révéler aux destinataires de l'information comptable sa contribution réelle à l'activité. Il faudrait, clairement, ajuster les amortissements pratiqués afin de présenter une image sincère de la consommation de l'actif dans le calcul des immobilisations nettes. C'est l'un des objets de la comptabilité basée sur l'inflation. Cette dernière a fait l'objet de débats tumultueux au sein de la profession comptable dans les années 1970. Tous les étudiants de business de cette période ont en tête les ouvrages du professeur de la Harvard Business School qui fût, notamment, président de l'American Accounting Association, Robert N. Antony, qui défendait avec force la comptabilité au coût historique en expliquant que la subjectivité liée à l'adoption de l'*inflation-based accounting* créait beaucoup plus de difficultés qu'elle n'apportait de réponses et solutions<sup>(4)</sup>.

Exit la comptabilité basée sur l'inflation, donc sous-évaluation des capitaux engagés dans le bilan et amélioration du ROCE par la faible pertinence économique du coût historique. En effet, non seulement les immobilisations sont minorées par l'inflation, mais l'amortissement qui entre dans le calcul du coût de revient, donc, du résultat d'exploitation est, lui aussi, minoré.

<sup>(4)</sup> ANTONY R.N. (1979), "A case for historical costs", pp. 43-61 in *Readings in inflation accounting*, Wanless & Forrester (editors), Wiley.

L'inflation serait-elle créatrice de valeur comptable *via* l'indicateur de rentabilité économique ?

Pour répondre à cette question, il faut revenir au calcul complet du résultat d'exploitation.

Ce « solde intermédiaire de gestion », pour reprendre la terminologie historique, se calcule en retirant des produits d'exploitation (ventes, chiffre d'affaires) les charges d'exploitation liées aux produits vendus.

Le concept d'inflation est à la fois pertinent et difficile à appliquer. En effet, il n'y a pas un, mais des taux d'inflation.

Au niveau des coûts de revient, l'inflation sur l'amortissement est nulle (*cf.* plus haut), l'inflation sur les coûts salariaux dépend du marché du travail, l'inflation sur les matières premières minérales se décide sur le London Metal Exchange, l'inflation sur les prix de l'énergie est peu contrôlable, etc. Une erreur de management lourde de conséquences consisterait à calculer des flux de fonds prévisionnels en termes réels (sans inflation) pour les actualiser à un coût du capital lui-même basé sur des taux d'intérêts réels et à considérer que cette approche évacue le risque lié à la prévision d'inflation.

Nombreux sont les secteurs industriels qui ont connu des fluctuations considérables du coût de leurs intrants, énergie et matières. Un calcul économique de projet réaliste, la construction d'un modèle financier décrivant la vie économique et financière de la firme, exigent une prévision et la construction de scénarii anticipant l'évolution du coût de chaque poste sensible de l'analyse financière afin d'en déduire les outils qu'il faudra mobiliser pour gérer le risque associé.

Cette construction modélisée conduit à trois questions liées, respectivement, à la gestion financière internationale, à la structuration du financement, et, curieusement, à la conception de la firme quant à son propre modèle *marketing*.

De nombreuses entreprises développent des projets industriels (projet limité dans le temps, implantation pérenne) dans des territoires opérant avec une devise différente de leur devise de travail. En période d'inflation faible et stable, la conversion des flux générés en devise étrangère est un problème mineur. Par contre, lorsque l'on observe des écarts d'inflation significatifs entre deux régions, la stabilité du taux de conversion devient une problématique importante. La réponse théorique et pratique est contenue dans deux modèles qui traitent, respectivement, du court et du long terme.

Chaque trésorerie d'entreprise sait bien que recevoir un million de dollars australiens dans 6 mois quand la devise de travail est l'Euro est un risque (de gain comme de perte) et qu'il faut assurer le taux auquel ce flux sera converti en Euros lorsqu'il apparaîtra dans le compte en banque de la firme. La théorie de la Parité des Taux d'Intérêts apporte une solution technique parfaitement opérationnelle et utile. Sans entrer dans le détail technique, une ingénierie financière simple montre qu'en empruntant dans une devise pour prêter dans l'autre conduit au calcul précis d'un taux de conversion à terme qui résout le problème.

La couverture de change des transactions à court terme est, ainsi, réalisée (si la trésorerie dispose de l'information pertinente en provenance des opérations...).

Dans le cas d'un projet industriel à long, voire, très long terme, la devise à terme peut s'avérer plus compliquée à calculer et mettre en œuvre, car le marché est peu liquide (inexistant) et les maturités trop longues. Alors, la théorie de la Parité des Pouvoirs d'Achat est un support mobilisable. Cette théorie part du principe qu'un produit ne peut pas avoir deux prix différents sinon les acteurs économiques vont se précipiter sur l'« aubaine » et assurer l'équilibre par arbitrage. La loi du prix unique souffre de quelques hypothèses peu réalistes, notamment celle d'un marché parfait : information gratuite, complète et immédiatement disponible, absence de coûts de transaction (transport, taxes). La validation empirique de la théorie est assez complexe, mais on peut avancer sans trop de risque que la théorie n'explique pas vraiment les fluctuations à court terme, assez bien les fluctuations à long terme et qu'il reste un grand flou sur le moyen terme. Le calcul économique de projet doit prendre en compte cette complexité entre taux d'intérêts locaux (exigence de rendement des investisseurs), taux d'inflation différenciés entre les pays (prévisions vs. réalité) et financement local de l'implantation. Refuser cette complexité conduirait l'entreprise à prendre des décisions destructrices de valeur à long terme.

Disposer d'un modèle financier sensible à l'inflation est un outil pertinent dans la structuration du financement de la firme.

Les banques connaissent parfaitement la problématique du risque de taux d'intérêts et savent immuniser leur bilan contre une fluctuation des taux. Par exemple, un contrat de crédit-bail qui apparaît à l'actif de la banque doit disposer d'une contrepartie en matière de financement décrivant chaque maturité de remboursement du capital ou évoluant dans le même sens que la valeur de l'actif (*matched funding*, *duration*). Pour la firme industrielle, la question est identique, mais très complexe. Quelle est la sensibilité de l'actif économique de l'entreprise à l'évolution des taux d'intérêts ? la réponse est, parfois, tout simplement inconnue. On peut essayer d'approcher, par le modèle financier, une estimation de la sensibilité aux taux d'inflation, mais là encore le résultat n'est pas garanti.

Certains secteurs sont « privilégiés » à cet égard, car cette analyse de sensibilité est assez directe et précise. Nous avons évoqué plus haut le cas d'American Tower. Chaque actif est constitué d'une tour générant des revenus contractuels sur longue période et indexés sur l'inflation macroéconomique. Une bonne couverture du risque de taux (d'inflation et d'intérêt) consisterait alors à financer ces actifs par une dette elle-même sensible à l'inflation, donc à taux variable. L'analyse du bilan de la société American Tower (source : 10K and Annual Report, 2022<sup>(5)</sup>) révèle que la quasi-totalité de l'endettement à long terme

(36 milliards de dollars) est à taux fixe... La maturité de cette dette est adaptée à la maturité des contrats de location, ce qui traite de la liquidité mais, au moment de lever la dette, la firme a clairement considéré que les taux étaient temporairement faibles et que la fenêtre de tir allait probablement se refermer, donc qu'il était de bonne gestion d'emprunter à un taux faible pour « profiter » de l'inflation sur les contrats locatifs. Cette décision était très intelligente et parfaitement spéculative. Rappelons que « spéculer » vient du latin *speculare* qui signifie « anticiper ». L'anticipation fût une réussite, le contraire peut arriver...

Enfin, le constat d'une inflation significative sur les coûts de revient peut, parfois, conduire l'entreprise à questionner un pan important de son modèle *marketing*.

La question se présente sous la forme suivante : l'entreprise doit-elle utiliser sa force de marché pour imposer à ses clients une augmentation de prix de vente lui permettant de conserver son taux de marge ?

Bon nombre de financiers vont immédiatement répondre par l'affirmative, soucieux de préserver la création de valeur pour les actionnaires. L'entreprise a mobilisé leurs ressources pour innover dans des produits protégés par un brevet et/ou pour constituer un portefeuille de marques puissantes, le retour sur investissement se traduira par une conservation du taux de marge résultant d'une augmentation des prix à laquelle les clients ne pourront pas se soustraire.

Prenons l'exemple de la firme Unilever dans sa communication financière relative à l'année 2022<sup>(6)</sup>. La firme annonce qu'elle a fait progresser ses ventes en augmentant ses prix d'environ 11 %, même si le volume des ventes a baissé de 2 %. En augmentant ses prix de ventes, la société a « exclu » une partie de ses clients dont le pouvoir d'achat était trop faible pour profiter des bienfaits des produits qu'elle commercialise. Cette décision de gestion vient en contradiction avec l'image que la firme veut donner d'elle-même et de sa relation avec les parties prenantes. Priorité est clairement donnée aux investisseurs financiers et à la rentabilité à court terme. Mais, cette décision est-elle cohérente avec la création de valeur à long terme ? Est-ce bonne gestion que d'augmenter ses marges en perdant des clients ?

En avril 1993, Philip Morris a répondu différemment avec sa gestion de sa marque phare Marlboro.

La société a observé que les fumeurs se détournaient progressivement de la fameuse marque de cigarettes pour acheter des produits *low cost* en raison d'une baisse de leur pouvoir d'achat. Face à une telle situation, on peut considérer que les clients perdus reviendront à leurs habitudes initiales lorsque leur pouvoir d'achat se sera relevé. Autre anticipation envisageable, les clients perdus aujourd'hui se tourneront demain vers d'autres produits ou services. La seconde interprétation a prévalu dans la décision

<sup>(5)</sup> <https://americantower.gcs-web.com/static-files/87be76b9-6e93-452b-a708-7de9e30ee1f9>

<sup>(6)</sup> Diapositive #15 de la présentation, <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/5d183ad996680017112019f94b466a60780de285.pdf>.

de Philip Morris de baisser de 20 % le prix de vente du paquet de Marlboro. Le cours de bourse a perdu instantanément 26 %, ce qui correspond à une perte de valeur d'environ 13 milliards de dollars pour les actionnaires, l'événement prenant le nom de Marlboro Friday. Environ 18 mois plus tard, Marlboro aura récupéré sa part de marché et Philip Morris sa valeur boursière, car les investisseurs ont compris que, en définitive, conserver ses clients était plus créateur de valeur à long terme que maintenir son taux de marge à court terme.

La situation est, aujourd'hui, différente, mais la question est identique : la valeur créée par l'entreprise provient-elle de son portefeuille de clients et de sa durabilité dans le long terme ou de ses profits à court terme. Jeff Bezos écrivait dans sa lettre aux actionnaires de 1997 (reproduite tous les ans depuis lors dans le rapport annuel, même après le changement de CEO) que la firme s'engageait à poursuivre inlassablement sa politique d'investissement afin d'être en position de *leadership* à long terme, même si cela se faisait au détriment des profits à court terme.

## Quelques remarques en guise de conclusion

L'inflation, phénomène macroéconomique, a des répercussions significatives sur de nombreux aspects de la vie économique et financière de l'entreprise. Celle-ci doit bien évaluer ces impacts dans la construction de son modèle économique et dans l'évaluation des projets. Ceci implique de bien comprendre la construction de ses coûts de revient, les biais de calcul de sa rentabilité économique, son modèle de croissance, l'impact sur son coût du capital et les principes d'optimisation de la structuration de son financement.

Dans un monde qualifié de VUCA<sup>(7)</sup>, la complexité est une opportunité. Toute réponse simpliste à un phénomène complexe est une perte de compétitivité. L'inflation dans les entreprises contribue à cette complexité. Bien approcher ce sujet conduit à mieux en appréhender les contours et en gérer les conséquences.

---

<sup>(7)</sup> *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*: la situation du monde décrite en 4 lettres...

# Les circonstances changeantes de l'inflation

Par Denis FERRAND

Directeur général de Rexecode

Après des années à en déplorer la disparition, les banques centrales n'ont pu que constater le retour en force de l'inflation au sortir des périodes de confinement de la population et d'arrêt brutal de l'économie en 2020. La question du caractère durable ou transitoire de cette résurgence de l'inflation a alimenté dans un premier temps les débats. Perçue initialement comme transitoire, en particulier en Europe, ce qui a retardé les réactions de politiques monétaires pour la juguler, cette inflation issue de chocs initiaux de nature exogène a progressivement déclenché des boucles de réaction de l'économie qui en ont renforcé le caractère durable. Au-delà des circonstances de court terme qui ont modelé l'évolution des prix, nous examinons dans ce papier dans quelle mesure le référentiel d'inflation peut être plus durablement bouleversé par les cicatrices que cet épisode pourrait laisser.

Apporter des éléments de réponse à cette question invite à décomposer le processus inflationniste en différentes phases qui le caractérisent. La résurgence d'inflation au lendemain des déconfinements a été la conséquence des profonds déséquilibres entre offre et demande qui se sont manifestés alors à l'échelle mondiale. Cette première phase est close ou presque. Elle a été suffisamment prolongée pour que l'inflation procède désormais également d'effets de second tour liés à l'accélération des revenus nominaux. Plusieurs trimestres de taux d'intérêt réels positifs et de croissance inférieure à sa tendance seraient probablement nécessaires pour que ces tensions inflationnistes s'apaisent. La première de ces conditions n'étant pas atteinte et des déterminants plus structurels s'affirmant, l'inflation serait durablement plus élevée que lors de la période antérieure à la pandémie.

Le retour de l'inflation au lendemain de la pandémie est une conséquence immédiate des déséquilibres qui se sont manifestés en sortie des confinements de la population et des dispositifs budgétaires et monétaires mis en place, surtout dans les économies occidentales, pour en atténuer les impacts économiques.

## Les déterminants initiaux de l'inflation...

Un écart entre une offre de biens contrainte et une demande soutenue s'est formé et a enflé<sup>(1)</sup>. Cet écart a débouché sur l'apparition de pénuries locales matérialisées par l'allongement des délais de livraison de biens<sup>(2)</sup>. Ces pénuries ont été amplifiées par l'impact du conflit en Ukraine sur certains approvisionnements critiques : gaz, engrais, céréales, métaux<sup>(3)</sup>. L'exemple paroxystique de ces déséquilibres a été apporté par les taux de fret maritime dont l'explosion en période de déconfinement et de rétablissement progressif des chaînes de valeur procédait notamment de défauts de localisation géographiques des containers. Ces défauts conjoncturels se sont greffés sur les répercussions d'un sous-investissement antérieur dans une industrie marquée par le ralentissement des échanges mondiaux

observable depuis la crise financière de 2008-2009 pour aboutir à une explosion des prix aussi soudainement explosive que temporaire.

Notons que les effets de rationnement de l'offre associés à ces pénuries n'ont pas conduit à un moindre investissement de la part des entreprises en France, ce qui aurait pu en retour encore accentuer à terme un déficit d'offre. À l'inverse, la présence de pénuries semble avoir exercé un effet d'accélération de l'investissement quand celui-ci n'était pas physiquement contraint. Cette accélération procède moins d'un objectif d'accroissement de l'offre mais plus d'une optimisation des ressources dans la création de celle-ci : des investissements d'économie d'énergie certes mais aussi dans des procédés par exemple économes en eau. Ce choix d'investissement pour l'optimisation peut d'ailleurs contribuer à expliquer (avec l'absence jusque récemment de contraintes sur la trésorerie des entreprises) la progression remarquable de l'investissement productif observée jusqu'au premier semestre 2023 sans que celui-ci soit toutefois accompagné par une forte progression du niveau de production en volume : l'investissement productif excède ainsi de 5 % son niveau atteint préalablement à la pandémie quand le PIB ne le dépasse que de 1 % environ.

Cette contrainte d'offre n'aurait pas débouché sur une accélération aussi franche de l'inflation s'il n'y avait eu une sur-stimulation de la demande par

<sup>(1)</sup> Ball *et al.*, 2021 ; Shapiro, 2022.

<sup>(2)</sup> Martin *et al.*, 2021.

<sup>(3)</sup> Garicano *et al.*, 2022 ; Alessandri *et al.*, 2023.

l'intermédiaire d'une politique budgétaire effrénée<sup>(4)</sup> ni par une politique monétaire d'une souplesse extrême<sup>(5)</sup>, deux leviers actionnés à plein dans les économies occidentales face à l'inquiétude de voir l'économie ne pas être en mesure de redémarrer une fois les contraintes d'offre évacuées. Alors que la progression de la masse monétaire mondiale peinait à s'extraire d'une bande étroite comprise entre + 6 et + 8 % par an en termes nominaux sur la période 2010-2019 malgré l'expansion massive des bilans des banques centrales occidentales intervenu durant la période, elle a soudainement bondi à + 14 % courant 2021 ce qui a drainé une liquidité massive vers le marché des biens et des services.

Ces pénuries ont débordé sur des marchés du travail déjà très tendus avant l'irruption de la pandémie<sup>(6)</sup>. Les pénuries de main-d'œuvre se sont généralisées en Europe comme aux États-Unis. Dans le cas de ces derniers, elles ont été doublées d'une dimension frictionnelle : le mode de gestion de la main-d'œuvre pendant la pandémie (rupture de la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié compensée par un système public d'aides) ayant distendu des liens entre les parties prenantes de la relation salariale. Ces liens avaient en revanche été préservés en comparaison en Europe à la faveur du déploiement des dispositifs d'activité partielle. Ces pénuries de main-d'œuvre sont également élevées dans plusieurs pays d'Asie.

Sous l'effet combiné des trois circonstances précédentes d'importance décroissante, l'inflation mondiale mesurée au niveau des prix à la consommation s'est ainsi accrue au point de ressortir à près de 16 % sur un an à la fin de l'année 2022 déclenchant des réponses sous forme de hausses de taux directeurs, initialement dans les économies émergentes puis, à partir du printemps 2022, dans les économies les plus développées.

### ... se sont atténués

Ces circonstances initiales propices à l'accélération des prix s'effacent progressivement en répercussion de la perte d'altitude de la croissance mondiale. Celle-ci est elle-même attribuable au prélèvement de pouvoir d'achat subi par les acteurs économiques à faible *pricing power* immédiat. Les cours mondiaux de la plupart des matières premières, y compris alimentaires, ont corrigé leur envolée du premier semestre 2022 et, dans le cas plus spécifique de l'Europe, les tensions majeures sur les prix de l'électricité et du gaz se sont atténuées début 2023 même si ses effets sur les comptes d'exploitation des entreprises ne se verront pas avant l'exercice 2023 voire 2024. Sur un autre plan, la masse monétaire mondiale a nettement ralenti, atténuant ainsi l'impulsion préalable sur les prix qu'elle avait exercée. La mobilité de la main-d'œuvre, propice à l'accélération des salaires, a ralenti pour sa part, notamment aux États-Unis où le taux de

démissions dans le secteur privé s'effrite depuis un pic atteint fin 2022 à mesure que se propagent les impacts du ralentissement subi par l'économie américaine.

La première phase de l'inflation est ainsi close comme le suggère la détente des prix à la production ainsi que des prix des biens à la consommation aux États-Unis. Ce ralentissement s'observe également en Europe mais de manière moins marquée, le choc de prix de l'énergie ayant été beaucoup plus accusé et se diffusant avec des délais dans l'ensemble du système productif.

Notons toutefois que parmi les déterminants initiaux de la bouffée récente d'inflation, la sur-stimulation de la demande par l'intermédiaire d'une politique budgétaire très active perdure en particulier aux États-Unis. Elle a pris la forme de subventions massives d'investissements industriels dans une véritable démarche de réarmement productif conduite dans le cadre du très trompeusement nommé *Inflation Reduction act*. La relance de programmes d'armement dans le contexte géopolitique que nous connaissons contribue également à soutenir un niveau de demande au-delà des limites de production des économies.

## L'inflation est dans une deuxième phase

Une deuxième phase lui succède. Elle s'observe notamment par l'accélération progressive des prix à la consommation des services. Aux États-Unis, leur hausse est supérieure à 7 % sur un an quand celle des prix des biens (hors énergie et alimentation) est désormais inférieure à 1 %. En zone euro, la contribution des prix des services consommés par les ménages à l'inflation d'ensemble s'accroît encore et explique désormais plus de 2 points de la hausse des prix. Cette rotation dans les véhicules de l'inflation d'ensemble peut se voir en première analyse comme l'illustration du déplacement des déterminants de l'inflation hors des coûts d'approvisionnements extérieurs vers des déterminants plus internes.

Une inflation des prix à la consommation par la hausse des revenus nominaux s'est en effet progressivement opérée. Elle s'explique par une accélération des coûts salariaux unitaires<sup>(7)</sup> dans les économies occidentales qui résulte à la fois de l'orientation à la hausse des salaires et de la modération voire du recul de la productivité par tête, d'une part. Elle tient également à l'accélération des marges unitaires observable là encore aux États-Unis comme en zone euro<sup>(8)</sup>, à mesure que les hausses antérieures de coûts sont répercutées dans les prix de vente, d'autre part.

## L'incomplète boucle prix / revenus

L'inflation des prix de la production est ainsi progressivement davantage nichée dans les évolutions des revenus nominaux. Elle procède plus dans une seconde phase d'une boucle prix-revenus que d'un

<sup>(4)</sup> Blanchard, 2021 ; Summers, 2021.

<sup>(5)</sup> Schnabel, 2023.

<sup>(6)</sup> Furman *et al.*, 2021.

<sup>(7)</sup> Checherita-Westphal *et al.*, 2023.

<sup>(8)</sup> Hahn, 2023.

choc exogène initial lié à une détérioration des termes de l'échange. Cette dernière consiste en l'écart entre l'évolution des prix des exportations et des importations. Une détérioration des termes de l'échange intervient quand les seconds progressent plus que les premiers, la direction générale du Trésor a estimé que ce mouvement de prix relatifs a coûté à l'économie jusqu'à 1,5 point de PIB. Cette perte subie par l'économie se répartit entre agents économiques et aboutit à ce que la boucle prix / revenus soit incomplète. Malgré un redressement observé courant 2022 et une contribution accrue des marges à la hausse des prix à partir du second semestre 2022, le poids des marges dans la valeur de la production marchande (18,6 % fin 2022) est ainsi moindre que celui relevé sur longue période (19,5 % de 2010 à 2019).

La boucle prix / revenus est incomplète également en ce qui concerne le revenu réel des ménages américains et européens, ce qui a déjà débouché sur un fort ralentissement de leurs dépenses de consommation. De même, la progression des marges d'exploitation se révèle inférieure au prix de l'investissement en Europe (mais pas aux États-Unis). Le prix relatif de l'investissement par rapport aux marges unitaires augmente de ce fait. Dans de telles circonstances, la simple stabilisation du volume d'investissement effectué par les entreprises ne peut se faire que par un recours accru à des ressources extérieures, notamment de l'endettement, dont le coût va lui-même croissant avec la remontée des taux. Cette double incomplétude de la boucle prix / revenus aboutit à un ralentissement de croissance telle qu'elle serait désormais inférieure à son rythme tendanciel. Cette configuration est, en retour, une condition pour une détente des prix dont le carburant principal qu'est la progression du revenu réel vient à manquer.

En outre, en présence d'une inflation non accompagnée d'une hausse de même ampleur de la rémunération de l'épargne, les ménages soucieux de préserver la valeur réelle de leur patrimoine réel érodé par la hausse des prix, sont incités à renforcer leur effort d'épargne. Ils le font au moyen d'une modération de leur niveau de dépense et contribuent ainsi à une modération de la demande. Ce comportement d'encaisses réelles, dit « pigouvien », de la part des ménages n'est pas autre chose qu'une tentative de préservation du pouvoir d'achat futur qu'est leur patrimoine réel au moyen d'une réduction des achats d'aujourd'hui.

Par ailleurs, une distinction doit être effectuée quant au comportement des marges d'exploitation aux États-Unis d'une part et en France, d'autre part. Dans le cas des États-Unis, les entreprises semblent avoir anticipé les hausses de coût dans leur comportement de marges : les marges unitaires (soit l'excédent brut d'exploitation dégagé par unité de production) y ont contribué dès le début de 2021 à la hausse des prix de production. Dans un second temps, cette contribution s'est atténuée régulièrement au point de devenir négative début 2023 sous l'effet probable de la perte d'altitude de la demande interne qui ne permettait plus de hausses de prix visant à préserver sinon renforcer les marges. À l'inverse en France, le comportement

de marges procède plus d'un effet de rattrapage. La contribution des marges unitaires à la hausse des prix n'est intervenue qu'une fois que la hausse des coûts avait été installée. Une hypothèse est que les entreprises en France ont essayé de prendre le choc de coût initial dans leurs marges dans l'objectif d'essayer de gagner des parts de marché. Elles ont d'autant pu le faire qu'elles exerçaient dans un contexte d'absence de contrainte financière forte (trésorerie abondante grâce notamment aux PGE et autres dispositifs de soutien, accès au crédit non restreint). Les entreprises américaines, jouissant peut-être d'un pouvoir de marché plus fort d'emblée, n'ont pas hésité à anticiper les hausses de coût à venir en recourant à d'importantes hausses de prix qui sont venues renforcer leurs marges dans un premier temps. Cette hypothèse fait écho à la thèse de Thomas Philippon sur les pouvoirs de marché respectifs aux États-Unis et en Europe, dans le sens où les pouvoirs de monopole seraient désormais beaucoup plus l'apanage des États-Unis là où l'économie européenne en général connaîtrait un niveau de concurrence sur ses différents marchés bien plus élevé comparativement<sup>(9)</sup>.

### Les circonstances d'évolution des salaires ne sont plus, de jure, celles qui prévalaient *post* choc pétrolier de 1973

Deux inconnues majeures demeurent : celle du délai de la répercussion de la hausse des prix dans les évolutions de salaire et celle de l'ampleur de cette répercussion. Connue jusqu'au terme du premier semestre 2023, l'évolution du salaire moyen par tête en France en particulier a pris du retard sur l'évolution des prix. Cette situation fait une claire différence par rapport à la période de la précédente phase de forte inflation subie par l'économie en France à partir du choc pétrolier de 1973. À cette période, la règle d'indexation des salaires sur les prix prévalait et avait abouti au maintien durable d'une spirale inflationniste du fait de l'ajustement automatique des salaires.

Cette règle d'indexation des salaires sur les prix à disparu au début des années 1980 et ne concerne désormais plus, de jure, que le SMIC. L'accélération des prix conduit ce faisant à une compression de l'échelle des salaires si la hausse du SMIC ne se répercute pas à due proportion à chacun des niveaux de salaires. L'observation du passé tend toutefois à montrer que la répercussion des hausses du SMIC dans l'échelle des salaires s'opère rapidement et de manière quasi intégrale y compris à un niveau élevé de rémunération. Les salaires fonctionneraient alors selon le registre de l'accordéon en présence d'une indexation du salaire minimum sur les prix : en comprimant l'échelle des salaires dans un premier temps avant que celle-ci ne se redilate et ne retrouve sa forme originale à quelques ordres de grandeur près. La condition permissive de la formation d'une boucle prix-salaires

<sup>(9)</sup> T. Philippon, 2022.

se serait ainsi atténuée de jure mais pourrait perdurer *de facto*. Seuls des travaux statistiques pourront dire prochainement dans quelle mesure ce mécanisme s'opère dans la période actuelle. Une indication relevée par la Banque de France suggère que la réaction des salaires aux prix demeure forte : l'examen des accords de négociations des minimas menées au niveau des branches suggère que les hausses de salaires négociées pour 2023 seraient de 5 %<sup>(10)</sup>, soit le rythme de l'inflation anticipée ce qui signifie une répercussion intégrale qui devient problématique en présence de recul du niveau de productivité<sup>(11)</sup>.

## Une lente désinflation à venir

Prélèvement de pouvoir d'achat des agents économiques, renforcement de l'effort d'épargne, moindre contribution des marges unitaires à venir, remontée des taux sont autant de circonstances propices à la dégrue de l'inflation. Celle-ci risque toutefois de ne se manifester que lentement pour deux raisons principales.

Tout d'abord, s'il est encore difficile d'en avoir une mesure un tant soit peu précise en raison des profondes perturbations introduites durant la période de la pandémie, l'écart de production est probablement désormais positif. Même en ralentissement, le niveau du PIB dépasserait ainsi celui du PIB potentiel aux États-Unis comme en Europe. L'économie fonctionnerait ainsi au-delà de ses capacités, ce qu'exprime d'ailleurs la persistance d'importantes difficultés de recrutement. La Commission européenne a d'ailleurs été l'une des premières à réviser à la hausse son estimation de l'écart de production (soit la distance entre le niveau d'activité et le niveau potentiellement atteignable sans manifestation de tensions inflationnistes). Elle a considéré dès ses prévisions du printemps 2023 que l'écart de production est *a minima* fermé. Cette situation est favorable au maintien d'une haute pression durable sur l'ensemble du système de prix.

Ensuite, si les hausses de taux directeurs ont déjà été fortes, elles laissent encore des taux d'intérêt réels négatifs. De plus, le retour de l'instabilité financière avec la fragilisation du pan régional du système bancaire américain a d'ores et déjà conduit à interrompre la réduction de la taille du bilan de la Fed, en attendant qu'il en aille de même pour la BCE. La contraction de la liquidité en monnaie banque centrale est interrompue. Dans ces circonstances, l'inflation refluerait mais de manière modérée. Elle dépasserait encore 3 % en moyenne annuelle en 2024. Notons toutefois que la traduction de la nouvelle expansion de la base monétaire en masse monétaire additionnelle ne se détecte pas, dans un contexte où les conditions d'octroi du crédit à destination des ménages comme des entreprises se durcissent plutôt.

## L'affirmation de déterminants plus structurels de l'inflation

Au-delà des mouvements même amortis du cycle économique, des déterminants plus structurels de l'inflation s'affirment.

Première transformation structurelle, l'impact du vieillissement des populations sur l'inflation demeure ambigu. L'argument principal plaçant pour un caractère inflationniste de celui-ci tient à la transformation de la structure de la demande d'une population vieillissante<sup>(12)</sup>. Celle-ci se déporterait vers une demande accrue de services incorporant beaucoup de main-d'œuvre (économie du *care*) au moment où cette dernière tend précisément à diminuer du fait de la différence de taille des cohortes entrant et sortant du marché du travail. Une inflation par les coûts pourrait en dériver comme le retient notamment Charles Goodhart et Manoj Pradhan<sup>(13)</sup>. Une position adverse peut toutefois être tenue. Plusieurs travaux ont montré que les ménages, quel que soit leur niveau de richesse, ont un comportement qui devient « dynastique » (motif d'héritage, de transmission aux générations futures) à mesure qu'ils vieillissent<sup>(14)</sup>, avec une désaccumulation de capital très limitée. L'hypothèse du cycle de vie qui veut que le taux d'épargne diminue à mesure de l'avancement en âge pour des ménages n'ayant plus de revenus d'activité serait ainsi invalidée par l'observation que les transferts intergénérationnels sont le déterminant principal de l'épargne chez les personnes âgées. Les ménages retraités ne contribueraient donc pas à stimuler la demande mais à l'inverse l'inhiberaient du fait de leur consommation moins importante que les autres cohortes de la population en moyenne. La littérature économique reste partagée quant à l'impact désinflationniste ou inflationniste du vieillissement. Les travaux économétriques penchent toutefois plutôt en faveur de l'hypothèse désinflationniste<sup>(15)</sup>.

Si le rôle du vieillissement de la population sur l'inflation est ambigu, en revanche celui des profondes transformations des systèmes de production pour faire face au changement climatique l'est moins. L'introduction d'un prix du carbone est en soi un facteur d'inflation par les coûts. Plus fondamentalement, à la fois l'investissement dans la transition et dans l'atténuation des conséquences du changement climatique peuvent s'appréhender comme un choc d'offre négatif en ce qu'il vient diminuer le niveau de productivité de l'économie et en accroît le coût marginal de production. Le niveau de la demande agrégée s'en trouverait alors affecté. Une simulation de l'impact sur l'inflation de la politique climatique de l'Union européenne a estimé qu'elle occasionnerait au total une hausse annuelle moyenne de l'indice d'ensemble des prix à la consommation de 0,45 point sur la prochaine décennie<sup>(16)</sup>.

<sup>(12)</sup> Juselius et Takats, 2015, 2018.

<sup>(13)</sup> In *The great demographic reversal: ageing societies, waning inequalities, and an inflation revival*, Palgrave MacMillan, 2020.

<sup>(14)</sup> Kotlikoff et Summers, 1981.

<sup>(15)</sup> Anderson *et al.*, 2014 ; Bobeica *et al.*, 2017 ; Aksoy *et al.*, 2019.

<sup>(16)</sup> J. Breckenfelder *et al.*, 2023.

<sup>(10)</sup> Gautier, 2023.

<sup>(11)</sup> Redoulès, 2023.

Le mouvement d'ensemble des prix à la consommation masque d'importants mouvements potentiels de prix relatifs. S'il est probable que les prix des matériaux nécessaires à la transition énergétique (lithium, cuivre...) connaîtront une progression forte, en revanche une baisse du prix des énergies fossiles pourrait intervenir à mesure de leur substitution croissante par l'énergie électrique. Une telle baisse du prix des énergies fossiles est toutefois aléatoire. Les investissements dans leur exploitation comme dans l'exploration ont chuté depuis plusieurs années. De plus, l'inconnue est forte quant aux prochains rendements des pétrole et gaz de schiste<sup>(17)</sup> mais aussi la vitesse de déploiement de la sortie des énergies fossiles très variable d'une économie à l'autre crée des conditions propices au maintien de prix élevés sinon à une accélération de ceux-ci. De fait, la trajectoire du prix des énergies fossiles sera déterminée à l'avenir par la vitesse relative de repli de la demande et de l'offre si tant est que la première se replierait bel et bien alors que celui de la seconde apparaît bien plus probable. De nouvelles pénuries pourraient ainsi de se former en même temps que perdureraient les anciennes du fait d'un déficit d'investissement.

L'approfondissement des échanges mondiaux s'est arrêté au lendemain du déclenchement de la crise financière de 2008-2009. La croissance des échanges mondiaux a été moindre en tendance que celle du PIB mondial depuis lors. Elle avait été deux fois plus forte durant les vingt années précédentes. C'est l'un des principaux moteurs de la désinflation passée dans les économies occidentales qui s'est affaibli. Les mesures de restriction des importations se sont en outre fortement développées au point de concerner 9 % des échanges mondiaux de biens selon l'OCDE en 2022, contre moins de 2 % dix ans plus tôt. Plus largement, le thème de l'efficacité et de la réduction des coûts qui guidait la réorganisation passée de la division internationale du travail se voit remplacé par celui de la résilience des systèmes productifs et de la sécurisation de leurs approvisionnements, au risque d'occasionner des hausses durablement plus fortes des prix à la consommation. Une déglobalisation n'est probablement pas à l'œuvre pas plus que les phénomènes de relocalisation ne relèvent d'un mouvement d'ampleur, mais les tensions accrues dans les échanges mondiaux aboutiraient à atténuer une force désinflationniste qui s'est exercée jusqu'il y a peu.

Face à ces vecteurs d'une inflation structurellement plus forte que par le passé, le principal facteur désinflationniste est à rechercher dans la digitalisation des économies, le déploiement de l'intelligence artificielle et plus largement dans les progrès technologiques d'applications diverses. Toutefois, l'affaiblissement tendanciel et généralisé des gains de productivité vient interroger à la fois la mesure de leur impact et plus largement leur véritable potentiel désinflationniste.

<sup>(17)</sup> Voir l'article de Michel Lepetit dans le numéro de juillet 2023 des *Annales des Mines – Responsabilité & Environnement*.

## Le référentiel d'inflation se déplace vers le haut

Au total, après l'inflation initiale née des pénuries, prolongée ensuite par la formation d'une boucle prix-revenus même incomplète, l'inflation pourrait désormais procéder de déterminants plus structurels. S'il est difficile d'en donner une quantification précise, il est à tout le moins très probable que les référentiels d'inflation des vingt dernières années soient caducs et doivent être révisés à la hausse au-delà de la borne de 2 %.

## Bibliographie

- AKSOY, BASSO, SMITH & GRASL (2019), "demographic structure and macroeconomic trends", *American Economic Journal: Macroeconomics*, 11 : pp. 193-222.
- ALESSANDRI & GAZZANI (2023), "The impact of gas supply shocks in Europe" CEPR, VOXEU COLUMN, 25 juillet 2023.
- ANDERSON, BOTMAN & HUNT (2014), "Is Japan's population aging deflationary?" IMF Working Paper 14/139, August.
- BALL, LEIGH, MISHRA & SPILIMBERGO (2021), "Measuring U.S. core inflation: The stress test of Covid-19", IMF Working Paper.
- BLANCHARD (2021), "In defense of concerns over the \$1.9 trillion relief plan", Real Time Economic Issues Watch, Peterson Institute for International Economics, Washington, DC.
- BOBEICA, LIS, NICKEL & SUN (2017), "Demographics and inflation", ECB Working Paper Series 2006, European Central Bank.
- BRECKENFELDER *et al.* (2023), "The climate and the economy", Working Paper Series, ECB, n°2793.
- CHECHERITA-WESTPHAL & VLAD (2023), "Inflation and the response of public wages in the euro area", Focus, ECB Economic Bulletin, Issue 4/2023.
- FURMAN & POWELL (2021), "What is the best measure of labor market tightness?", Peterson Institute for International Economics.
- GARICANO & ROHNER (2022), "Global economic consequences of the war in Ukraine: Sanctions, supply chains and sustainability", CEPR Press, Paris & London.
- GAUTIER (2023), « Les négociations de salaire dans le contexte de l'inflation », Bulletin de la Banque de France 245/6.
- GOODHART & PRADHAN (2020), *The great demographic reversal: ageing societies, waning inequalities, and an inflation revival*, Palgrave MacMillan.
- HAHN (2023), "How have unit profits contributed to the recent strengthening of euro area domestic price pressures?", Focus, ECB Economic Bulletin, Issue 4/2023.
- JUSELIUS & TAKÁTS (2015), "Can demography affect inflation and monetary policy?", BIS Working Paper 485.
- JUSELIUS & TAKÁTS (2018), "The enduring link between demography and inflation", BIS Working Paper 722.
- KOTLIKOFF & SUMMERS (1981), "The Role of intergenerational transfers in aggregate capital accumulation", *Journal of Political Economy*, 89, 4, pp. 706-732
- MARTIN, LAFROGNE-JOUSSIER & MEJEAN (2021), "DP16813 Supply shocks in supply chains: Evidence from the early lockdown in China", CEPR Discussion Paper No. 16813. CEPR Press, Paris & London.
- PHILIPPON (2022), *Les gagnants de la concurrence*, Seuil.
- REDOULÈS (2023), « Stimuler les salaires grâce aux gains de productivité », Repères n°8, Rexecode.
- SCHNABEL (2023), "Money and inflation", Speech, Thünen Lecture at the annual conference of the Verein für Socialpolitik.
- SHAPIRO (2022), "Decomposing supply and demand driven inflation", Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper 2022-18
- SUMMERS (2021), "Opinion: The Biden stimulus is admirably ambitious. But it brings some big risks, too", Washington Post.

# De la fabrication au tissage : pour une anthropologie de la production des navires armés

Par Mathias ROGER

Post-doctorant en sociologie des sciences et techniques à IMT Atlantique  
et au LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management Nantes Atlantique)

Sophie BRETESCHÉ

Professeure de sociologie à IMT Atlantique et membre du LEMNA  
(Laboratoire d'Économie et de Management Nantes Atlantique)

Et Chantal MAÏS

Expert Facteurs humains à Naval Group

Cet article propose d'analyser la problématique de l'intégration des besoins utilisateurs dans la production de navires armés en s'appuyant sur les travaux issus de l'anthropologie de la production. À partir d'une recherche-action conduite à la demande d'un industriel du secteur de la défense, l'enquête a porté sur les problématiques d'adaptation socioculturelle des navires à l'exportation. En présentant les enjeux de la co-production, depuis les approches centrées usage jusqu'à l'anthropologie de la production, et notamment la fabrication et le tissage, cette contribution explore la tension entre la déclinaison d'un programme et l'adaptation aux besoins utilisateurs dans un contexte d'exportation.

## Introduction

La guerre en Ukraine a rappelé qu'en matière militaire, une arme est toujours une association entre un outil, un humain et une infrastructure. La livraison d'avions de chasse ou de chars d'assaut par les pays de l'Otan à l'Ukraine a mis en exergue le fait que la mise et le maintien en condition opérationnelle de ces armes est conditionnée à une longue formation des opérateurs et des réparateurs, à la mise en place d'une chaîne logistique assurant l'approvisionnement en munitions, carburant et pièces de rechange et même au développement d'une perception renouvelée du théâtre d'opération au regard des capacités propres de chaque arme<sup>(1)</sup>.

En dehors de ce sujet d'actualité, l'industrie de l'armement et, en ce qui nous concerne, l'industrie navale de défense font face depuis plusieurs années au défi de l'adaptation de ses produits à des contextes étrangers. Cette industrie est engagée dans un mouvement d'exportation et d'eupéanisation croissante de son activité comme le souligne le député

Jacques Marilossian (2019). Parmi les récents projets figurent le contrat pour la vente de trois frégates FDI à la Grèce, premier navire entièrement numérisé et fait pour s'adapter à tout type de menace, et le contrat guerre des mines avec la Belgique et les Pays-Bas, annoncé comme l'occasion d'inventer la guerre des mines de demain. Ces deux contrats partagent l'ambition de se situer à la pointe de l'innovation, en s'adaptant aux besoins clients et à l'expérience des utilisateurs.

L'objet de cet article est d'interroger les conditions de mise en place d'une logique de production dédiée dans un secteur marqué historiquement par le déploiement de programmes technologiques nationaux (Bellais *et al.*, 2014). Il s'agit de proposer un cadre théorique permettant d'aborder cette question par la confrontation des spécificités sectorielles du marché et des pratiques effectives conduites à l'export par l'industriel. L'article présente dans un premier temps le contexte d'émergence de la prise en compte de l'utilisateur dans la production des navires armés et les enjeux sectoriels attenants. Au regard de ces enjeux et contraintes, la seconde partie questionne les méthodes usuelles d'intégration des besoins utilisateurs. Elle conclut sur le fait que la production de navires armés représente un cas extrême entravant, par ces spécificités, tout espoir d'adaptation des produits à ses utilisateurs. Face à cette impasse, l'article suggère un

<sup>(1)</sup> « Guerre en Ukraine : pourquoi les chars promis à Kiev par les Occidentaux ne seront opérationnels sur le terrain que d'ici plusieurs mois », *Journal franceinfo*, 26/01/2023, [https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/manifestations-en-ukraine/guerre-en-ukraine-pourquoi-les-chars-promis-a-kiev-par-les-occidentaux-ne-seront-operationnels-sur-le-terrain-que-d-ici-plusieurs-mois\\_5623862.html](https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/manifestations-en-ukraine/guerre-en-ukraine-pourquoi-les-chars-promis-a-kiev-par-les-occidentaux-ne-seront-operationnels-sur-le-terrain-que-d-ici-plusieurs-mois_5623862.html)

changement de perspective opéré par la distinction anthropologique proposée par Tim Ingold (2013) entre la production comme fabrication et la production comme tissage. Dans une troisième partie, l'article tire de cette dichotomie anthropologique une multiplicité des façons de représenter les processus de production qui laisse entrevoir de nouveaux leviers d'actions.

## Méthodologie

Cet article est issu d'une recherche-action initiée à la demande d'un industriel du secteur naval de défense dans le but d'élaborer une méthode de caractérisation des spécificités des marines étrangères en contexte d'exportation. La recherche a été conduite en collaboration avec l'entité en charge du facteur humain au sein du groupe industriel. Du point de vue méthodologique, le processus de production a été défini comme l'ensemble des activités qui concourent à la vente d'un navire et intègre quatre étapes : la négociation (de la prospection à la signature de contrat), la conception, la réalisation et l'exploitation (qui peut comprendre la formation des équipages et la maintenance des navires).

Une première enquête exploratoire a permis de spécifier la problématique, à savoir la question de l'adaptation dans des processus de production caractérisés par une forte logique de programmation. Un second temps de l'enquête a porté sur la caractérisation des pratiques professionnelles mobilisées pour s'adapter au besoin client lors des différentes étapes du processus de production. Pour des raisons de confidentialité exigées par l'industriel, aucun verbatim n'a été employé et les sources n'ont pas été citées. Néanmoins, le matériau qui soutient l'analyse est constitué de vingt entretiens ouverts conduits auprès des acteurs du groupe industriel avec une variété de profils : marketeur, ergonomes, commandant de navire, architecte, chef de chantier, chef d'équipe, directeur R&D, etc. Ces entretiens ont été complétés par trois ateliers de travail consacrés à l'architecture, à l'ergonomie ainsi qu'à la prise en compte transverse des marines étrangères dans la production<sup>(2)</sup>.

## L'émergence de l'utilisateur dans la production de navires armés

### La place de l'utilisateur dans les programmes d'équipement de la marine nationale

Dans de nombreux pays, dont la France, le marché de la défense se caractérise par l'existence d'un complexe militaro-industriel et d'un marché organisé entre un

monopsonne (l'État est seul acheteur) et un oligopole (les entreprises sont en situation de monopole sur une section du secteur d'activité) (Bellais *et al.*, 2014). Cette structuration assure une relation étroite entre le client et les industriels permettant la convergence des intérêts en même temps qu'une situation de dépendance réciproque (Demigné *et al.*, 2016). Dans ce type de marché, le client intervient en amont du contrat, au travers des stratégies de coopération qui permettent à la fois le maintien de la concurrence et la coopération entre fournisseurs, comme le montrent Depeyre et Dumez à partir du cas américain (2007). En France, l'équipement des forces armées est géré par une direction du ministère français des Armées – la direction générale de l'armement (DGA) – qui est le client (acheteur) et fait l'interface entre l'utilisateur (un des trois corps d'armée) et les industriels. La centralité de la DGA assure une forte proximité et, en théorie, une coordination entre les acteurs. En pratique, les relations entre les trois acteurs oscillent entre collaboration et rapport de force (Joana, 2008). D'un côté, ce fonctionnement permet aux différents acteurs de s'accorder sur les perspectives à moyen et long terme assurant une visibilité aux industriels et permettant aux utilisateurs de peser sur les programmes de R&D. De l'autre côté, la dissonance des objectifs entre acteurs peut engendrer de véritable confrontation et déboucher sur la constitution « d'arsenaux baroques » (Kaldor, 1982) en décalage avec le besoin opérationnel des armées.

L'utilisateur est également impliqué directement dans les programmes. Dans le cas du secteur naval, des officiers-programmes, qui sont des officiers de la marine détachés à la DGA, participent à la phase de conception des navires en validant ou, le cas échéant, en amendant, les choix de conception effectués par l'industriel au fil de l'eau. Dans les phases plus en aval du processus de production, le futur équipage du navire appelé premier équipage d'armement accompagne et valide la réalisation et la livraison des éléments du projet. Malgré cette implication directe des utilisateurs, ce procédé est faillible : l'avis d'un officier-programme n'est jamais que l'avis d'un seul marin, officier de surcroît, et représente de façon nécessairement incomplète et orientée les besoins utilisateurs. En outre, plusieurs officiers-programmes se succèdent lors d'un même projet entraînant des changements de positions. Concernant le premier équipage d'armement, ses demandes ne sont pas toujours réalisables du fait de l'avancement du projet et bien souvent les modifications ne peuvent être effectuées que pour les futurs navires de la série.

La question de la meilleure prise en compte de l'expérience et des besoins de tous les utilisateurs d'un navire – et plus seulement des officiers supérieurs – est concomitante de plusieurs transformations. Depuis la fin des années 1990, la professionnalisation de l'armée et sa réorientation stratégique vers des « engagements complexes alliant combat de haute intensité et savoir-faire contre-insurrectionnel dans le cadre de coalition multinationale » (Bellais *et al.*, 2014, p. 59) a entraîné le resserrement du format des armées en s'appuyant sur un personnel peu nombreux, mais très qualifié,

<sup>(2)</sup> Le premier atelier de travail était constitué des six ergonomes, trois appartenant à la branche R&D et trois appartenant à la branche Programme (conduite du projet). Le second atelier de travail comptait cinq participants, trois architectes navals et deux ergonomes. Le dernier atelier comptait sept participants : un représentant du service marketing et commerce, un représentant du service partenariat R&D internationaux, un représentant du service R&D usine, deux représentants du service maintenance des navires et deux ergonomes.

et utilisant des matériels de haute technologie. Cette tendance a poussé les industriels vers la production de navires pilotés par des équipages réduits (en remplaçant l'action humaine par des automates), ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie à bord pour rendre plus attractif l'exercice en mer (Sandler et Hartley, 2007). Enfin, la gestionnarisation croissante des forces armées depuis le tournant des années 2000 (Lefeez, 2020), concomitamment à l'augmentation de la proportion de civils dans les armées (Bellais *et al.*, 2014), a conduit à la normalisation du secteur de l'industrie militaire. Ces évolutions ont débouché sur un effort de prise en compte des capacités réelles des opérateurs pour optimiser les interfaces homme-machine (IHM) ainsi que sur une refonte des lieux de vie. Cet effort est passé par l'essor de la thématique « Facteurs humains » dans les programmes. Des ergonomes de la DGA et de l'industriel établissent alors une liste d'exigences à mettre au contrat et règlent les choix de conception par le biais de groupes de travail mixtes et, quand cela est possible, d'analyse de l'activité. Ce processus d'intégration de l'utilisateur fait face à certains obstacles, notamment liés au difficile accès à l'activité à bord des navires et aux utilisateurs les moins qualifiés. De plus, les sujets de performance et de confort du marin sont encore l'objet de certaines réticences parmi l'état-major de la marine.

### De l'enjeu de l'exportation à la problématique de l'adaptation

Le marché de la vente de matériels de guerre connaît à l'échelle internationale une forte restructuration : une privatisation des entreprises et des arsenaux, un regroupement des entreprises en grands consortiums et une diversification de leur activité, de leurs marchés et de leurs partenariats (Bellais, 2011 ; Hartley *et al.*, 2008). En particulier, pour compenser la baisse des budgets de la défense après 1990<sup>(3)</sup>, l'exportation est devenue une source de financement nécessaire pour assurer le maintien de la base industrielle et technologique de défense (BITD)<sup>(4)</sup>, condition de l'autonomie stratégique des États (Dunne, 1995). La conquête de marchés extérieurs doit alors, en théorie, permettre aussi le maintien de « l'excellence du niveau technologique de la flotte française » (Griset, 2017, p. 237), les deux objectifs se soutenant mutuellement. L'exportation représente alors souvent « un marché vital pour permettre le maintien des compétences entre

<sup>(3)</sup> Baisse de 36 à 29 milliards d'euros équivalents pour la France entre 1990 et 2002 (source : ministère de la Défense). À noter que cette baisse de budget concerne la majorité des pays occidentaux dans la décennie 1990. Au tournant des années 2000, les budgets sont repartis à la hausse, de façon variable selon les pays. Les États-Unis, qui comptent pour près de la moitié des dépenses mondiales de défense, ont vu leur budget repartir fortement à la hausse après le 11 septembre 2001 et il n'a depuis jamais cessé de croître.

<sup>(4)</sup> La BITD désigne l'ensemble des industries d'un pays qui contribuent, de façon directe ou indirecte, au développement, à la production ou au maintien en condition opérationnelle des équipements ou services participant à l'organisation de la défense nationale. Dit autrement, il s'agit d'une désignation, presque d'un label, estampillant les pays ayant une autonomie stratégique du fait de leur autonomie d'approvisionnement en matériel de guerre.

deux programmes nationaux » (Bedeau *et al.*, 2020, p. 26) en étalant dans le temps les frais de R&D et maintenant une charge de travail stable.

La stratégie de l'État français en matière d'exportation de matériel de guerre s'appuie sur la construction de partenariats bilatéraux de long terme incluant également un partage de savoir-faire en matière de conduite de mission, d'entraide stratégique et même d'engagement multidomestique des industriels qui montent des filiales locales ou engagent des partenariats de R&D (Groizeleau, 2015 ; Rambaud, 2006). La vente de matériel de guerre s'accompagne alors souvent de transfert de technologie (Béraud-Sudreau, 2020) qui implique le transfert de savoirs, de savoir-faire, voire d'infrastructures permettant au pays acheteur de développer leur propre BITD. Cette stratégie n'est pas sans risque (Béraud-Sudreau, 2018 ; Seiffert, 2013) et toute la difficulté est de « jouer le jeu tout en évitant que les pays clients puissent devenir des concurrents dans un délai court » (Masson, 2011). Enfin, à moyen terme, la BITD navale française doit contribuer à l'essor d'une BITD navale européenne, par exemple autour des bâtiments-mères pilotant drones et robots de guerre de mines (Groizeleau, 2022). Toutes ces évolutions conduisent à l'ouverture d'une industrie traditionnellement centrée sur la demande publique nationale, se confrontant désormais à des modes de fonctionnement, des besoins et des utilisateurs nouveaux.

Historiquement, la politique du complexe militaro-industriel naval de défense à l'export est de limiter au maximum l'adaptation des navires et de compenser par la formation. Cette logique tient également à la volonté de l'État français de nouer des partenariats stratégiques, la formation étant un vecteur de vitalité des partenariats. Dans ce cadre, la formation et, plus largement, les relations avec la marine d'un pays acheteur sont assurées par un organisme spécifique moitié public, moitié privé et émanant de la DGA et de l'État-major des Armées, la société Défense-conseil internationale (DCI, anciennement Navfco pour la marine). Ainsi, au travers de l'export d'un navire de guerre, c'est tout le modèle français de défense qui est transféré, copié et, tant bien que mal, adapté. L'utilisateur, ses besoins et ses spécificités, en revanche, ne sont généralement pas considérés *a priori*. L'adaptation des navires, la prise en compte des besoins clients et utilisateurs étrangers, repose alors essentiellement sur la capacité interculturelle des membres des équipes internationales (Chevrier, 2000, 2014).

De plus en plus, la stratégie à l'export du complexe militaro-industriel français est mise à mal par le souhait grandissant des clients d'acquérir des produits correspondant à leurs besoins stratégiques, à leur infrastructure de défense et à leurs particularités culturelles. Cette situation déstabilise le processus de production des navires armés, qui reposait jusqu'alors exclusivement sur un contact permanent, à l'échelle nationale, entre des arsenaux, une armée et un pouvoir politique (Griset, 2017 ; McNeill, 1982).

## L'enjeu de la co-conception : de l'approche orientée usage à l'anthropologie de la production

### La difficile mise en œuvre des approches orientées usage dans l'industrie militaire

Depuis les travaux de Von Hippel (1986) consacrés aux *lead users*, l'implication des clients dans les processus productifs est une pratique répandue dans le domaine industriel. Selon cette perspective, certains utilisateurs considérés comme des experts à l'avant-garde d'un domaine sont utilisés pour anticiper les besoins du marché dans la production de biens de consommation. Le client-utilisateur intervient alors dans la phase de conception pour décrire les usages, les formaliser et les transformer en prescription. Ce nouveau rôle des clients-utilisateurs est notamment possible dans le cas où l'innovation se trouve distribuée entre plusieurs producteurs et lorsque l'usage s'avère ouvert à la critique et à la coopération. En effet, la démarche de co-conception est conçue comme « un modèle tourbillonnaire en boucles itératives, dans la lignée de l'école de la traduction » (Pascal et Thomas, 2006), ce qui implique un travail de coordination et de coopération entre les co-concepteurs et ce, au travers d'interactions fréquentes et itératives.

La focale techno-centrée classique du marché tend alors à se déplacer vers l'usage. Ce changement de paradigme implique une redéfinition de la création de valeur par la co-création d'expérience utilisateur (Pralhad et Ramaswamy, 2004) qui nécessite de coopter la compétence des utilisateurs dans les processus de production (Pralhad et Ramaswamy, 2000) et de placer le client-utilisateur au cœur du *business model* des entreprises (Plé *et al.*, 2010).

Ce changement dans l'ordre de la production fait également écho à l'essor des méthodes agiles. A l'inverse des méthodologies traditionnelles qui déterminent à l'avance les besoins, programment les activités à réaliser et leur séquençement, définissent les rôles de chacun ainsi que les livrables à produire, les méthodes agiles prennent « le contre-pied des méthodes prédictives en évitant une définition trop précoce et figée des besoins » (Messenger, 2013). L'application des méthodes agiles suppose, néanmoins, certaines conditions de marché, d'implication des clients-utilisateurs, de type d'innovation, de modularité de travail et de tolérance à l'erreur qui rendent complexes leurs applications dans certains domaines (Autissier et Moutot, 2015 ; Rigby *et al.*, 2016).

Dans l'industrie navale de défense, l'application des méthodes agiles invite à ne plus considérer les produits comme des assemblages de *hardware* et de *software*, mais d'y inclure le « guerrier » humain comme partie intégrante du système (Hamburger *et al.*, 2011). Si certains rares cas, comme celui de la production d'avion de chasse par Saab, tendent à prouver la faisabilité et l'opportunité d'emploi généralisée des méthodes agiles dans l'industrie de l'armement (Furuhjelm *et al.*, 2015), de nombreux obstacles s'opposent à leur emploi

en particulier dans l'industrie navale (Castelle *et al.*, 2019). Parmi ceux-là, il y a la distinction entre le client (acheteur) et l'utilisateur qui ne sont généralement pas les mêmes, ce qui éloigne ce dernier du processus de production et restreint l'accès aux données le concernant. En outre, les navires armés peuvent compter plusieurs dizaines ou centaines d'utilisateurs simultanément, ce qui complexifie le recours à ses usagers par l'introduction de ces méthodes. Ensuite, les spécifications liées à l'organisation de la marine étrangère, son niveau de qualification et ses pratiques constituent souvent une information stratégique dont l'accès est restreint. De plus, la longueur des processus de production, dépassant souvent la décennie, oblige à se projeter sur ce que sera l'utilisateur dans 10, 20 ou 30 ans. Enfin, la complexité technologique des produits restreint le champ des possibles dans le but de garantir une fiabilité au client. Si l'on prend en compte ces réserves, la mutation du processus de production, depuis l'approche techno-centrée vers l'approche centrée sur l'usage, apparaît difficile. Pourtant, certains travaux suggèrent que la conduite des programmes à l'export est historiquement flexible et peut emprunter des modes impliquant le client dans le processus de production et lui déléguant la responsabilité d'intégrer lui-même les besoins utilisateurs (Gallagher, 2011).

### Pour une approche anthropologique de la production

Face aux nouveaux défis d'adaptation posés par l'internationalisation du marché de l'armement, un détour par l'anthropologie permet de changer de perspective sur le processus de production et, corrélativement, de rendre visible de nouveaux leviers d'actions. Tim Ingold (2013), dans ses travaux consacrés à l'anthropologie de la production, exploite l'opposition entre l'optique hylémorphique et l'optique autopoïétique.

La première considère la production d'un artefact comme le résultat de la matérialisation d'un projet intellectuel ; c'est l'apposition sur une matière considérée inerte d'une forme idéale contenue dans l'esprit humain, ce qu'il appelle la fabrication (Ingold, 2013, p. 283). La fabrication centre l'attention sur la formalisation de l'idée conceptrice, sur le travail de conception et tend à faire abstraction de la réalisation, considérée comme un acte mécanique sans incidence sur la forme de l'artefact : soit la réalisation est réussie et correspond à l'idée originelle, soit la réalisation est ratée au regard de son écart avec le modèle théorique de départ.

Selon la seconde optique, il n'y a pas de telle séparation ni de tel prédicat entre la forme et la matière. La logique autopoïétique considère au contraire l'homme comme engagé avec la matière et avec l'environnement tout entier dans un système continu. Dans ce cas, l'artefact n'est pas la concrétisation d'une idée, mais le produit momentané d'un engagement multiple conduisant à l'auto-transformation du système. L'artefact est alors « la cristallisation d'une activité à l'intérieur d'un champ relationnel, et les régularités de ses formes correspondent aux régularités du mouvement qui le façonne » (Ingold, 2013, p. 289-290). Ingold nie alors la distinction entre forme et substance si chère

à la conception moderne de la production. Selon cette perspective, la production est un processus de tissage qui centre l'attention sur le moment de la réalisation, considérant l'idée conceptrice initiale comme un paramètre parmi d'autres, orientant la force humaine, mais ne comptant que pour un dans un champ de force multiple où se rencontrent les matériaux, l'environnement et les humains.

Il ressort de la confrontation entre fabrication et tissage deux conceptions radicalement différentes de l'artefact, du produit, lui-même. Ingold, propose de distinguer ces artefacts en objet et en chose : « L'objet existe comme entité dans un monde de matériaux qui ont déjà été séparés et qui se sont déjà solidifiés dans des formes fixes et achevées [...] La chose, en revanche, est toujours émergente, elle ne cesse de recueillir ou d'entremêler des matériaux en mouvement, dans un monde évoluant en permanence, toujours sur le seuil du réel » (Ingold, 2013, p. 337). Considérer l'artefact à produire comme un objet ou comme une chose modifie radicalement la relation entre l'homme et l'artefact dans l'acte créateur.

L'opposition entre objet et chose chez Ingold tient en partie à la philosophie du design développée par Vilém Flusser. Selon ce dernier, les objets sont tout ce qui se trouve sur notre chemin, faisant obstacle, et nous employons des *objects of use* pour écarter ces obstacles. Mais ces *objects of use* deviennent à leur tour des obstacles pour les autres, après leur utilisation. Ainsi, plus on avance, plus la culture devient « objectale, objective, problématique » (Flusser, 2002, p. 41). Ce qui est important, c'est que les objets faisant obstacle ont été projetés sur notre chemin par ceux qui nous ont précédés. Il est donc possible d'agir et il pose la question de la conception de projet qui conserverait l'ustensilité des objets qu'ils produisent de sorte qu'ils ne deviennent pas des obstacles pour les autres. Cette responsabilité des designers, comme le dit Flusser, se traduit par le fait de porter son attention non seulement sur le caractère objectif des objets, mais aussi sur leur aspect intersubjectif, leur rôle de média, leur fonction d'intermédiaire. Plus la focale est mise sur le caractère objectif des objets, plus le designer est irresponsable, car plus les objets qu'il crée viendront obstruer le chemin de ceux qui viennent après lui. Pour Flusser, le progrès scientifique et technique s'est fait en focalisant l'attention sur le caractère objectif des objets. Ce faisant, les designers ont réussi à donner aux objets usuels des formes destinées à les rendre toujours plus utilisables, permettant alors de déplacer de plus en plus d'objets-obstacles pour eux-mêmes, mais multipliant en conséquence les obstacles pour leurs successeurs. Il précise que « ce progrès-là est tellement captivant que les concepteurs en oublient tout autre progrès, c'est-à-dire progresser en direction de leurs semblables » (Flusser, 2002, p. 43).

La proposition d'Ingold en suivant Flusser est de favoriser les artefacts ouverts, qui vivent tant qu'ils sont animés par ceux qui occupent le lieu plutôt que des objets imposés par les projets des concepteurs. En alternant tour à tour ces optiques anthropologiques, la description de l'activité de production des navires armés à l'exportation se métamorphose.

## D'un objet-obstacle à une chose-lieu : renverser la perspective de la production

### Le navire armé comme objet-obstacle

Selon la perspective de la fabrication, le meilleur moyen de considérer les particularismes des utilisateurs est de les intégrer dans la formalisation du projet intellectuel qui préside à toute fabrication. Dans le langage de l'industrie moderne, il s'agit d'ajouter ces particularismes à la liste des exigences techniques du projet, de les inscrire à son cahier des charges, en amont donc de la phase de réalisation. Concernant les projets de grande ampleur, qui s'étalent sur plusieurs années, les phases de conception et de réalisation peuvent se chevaucher en pratique. Par exemple, on débute par la conception de la coque du navire et on lance sa fabrication avant d'avoir terminé la conception des systèmes qui se trouveront à bord. Cette cohabitation est révélatrice de l'imperfection de l'optique hylémorphique de la production : à mesure que la réalisation progresse, des résistances provenant du terrain remontent et contraignent le processus de conception encore en cours, démontrant le hiatus irréductible entre le projet intellectuel et sa concrétisation matérielle. Les systèmes à l'intérieur du navire devront se contenter de la place disponible dans la coque telle que réalisée. Néanmoins, ce hiatus ne remet pas en cause la représentation dominante du processus de fabrication. Simplement, plus le projet est avancé, plus la formalisation du projet intellectuel devra composer avec les irréversibilités de l'artefact prenant vie. Il y a donc un enjeu à prendre la question en charge le plus tôt possible dans le projet et, si possible, en amont du début des travaux et même mieux, dès l'étape de formalisation du contrat où se joue le contenu du cahier des charges.

La difficulté à laquelle font face les industriels, dans le cas particulier de l'adaptation des navires à leurs utilisateurs, est qu'il s'agit d'un élément globalement déprécié, tant par les industriels que par les clients, en rapport aux aspects purement techniques. Ainsi, la problématique de l'adaptation aux utilisateurs est dans la très grande majorité des cas absente des phases amont du projet ; elle émerge plus tard, à la livraison, lorsque l'équipage s'installe dans le bateau sous des bureaux trop bas (pour les Norvégiens), dans des cuisines mal équipées (four à pain plutôt que four à pizza pour les Italiens), dans leurs carrés où les lits manquent (cas indien), où le confort ne correspond pas au standing désiré (Arabie Saoudite), où le plan d'armement ne correspond pas à la pyramide des grades ni au nombre de membres d'équipage, où les IHM sont mal adaptées (trop grande liberté d'action) voire choquantes (utilisation du vert, couleur de l'islam, pour des pays musulmans), etc. Dans la plupart des cas, en dépit du surcoût nécessairement généré, ces situations peuvent être solutionnées par des reprises de conception si elles sont identifiées suffisamment tôt, ou des reprises d'industrialisation. Plus rarement, quand le dimensionnement du navire est impacté, les modifications ne peuvent être réalisées. Les conséquences peuvent être importantes : l'autonomie stratégique

d'un sous-marin se trouve diminuée d'un quart faute de place pour stocker les vivres, du fait de pratiques alimentaires radicalement différentes, par exemple.

Ces éléments soulignent à quel point la perspective hylémorphique fabrique des objets-obstacles qui se placent sur le chemin des individus impliqués dans la production et, plus encore, sur celui des utilisateurs.

D'une certaine façon, cette limite due à la conceptualisation de la production a déjà été identifiée par les analystes les plus assidus de la conduite de projet, lorsqu'ils analysent le projet comme un processus conjoint de réduction d'incertitude et de cumul d'irréversibilités : « au début du projet, on peut tout faire, mais on ne sait rien [alors qu'à la fin] on sait tout, mais on a épuisé toutes les capacités d'action » pour reprendre la formule célèbre de Midler (1996). En effet, les connaissances produites au fur à mesure du projet sont fixées, considérées comme acquises à un moment donné, en fonction d'étapes définies. Pascal Béguin rappelle que « de nombreux travaux ont cherché à définir ces irréversibilités, soit à travers des études scientifiques [...] soit à travers des normes » (2010). La manipulation des irréversibilités constitue un chapitre important dans la conduite de projet (Bossart *et al.*, 1997) qui est révélatrice, selon nous, d'une certaine reconnaissance de l'insuffisance de l'optique hylémorphique de production. Néanmoins, cette reconnaissance débouche paradoxalement sur l'expression d'un besoin de renforcement des anticipations de la réalité du terrain dans les phases amont (Reverdy, 2021) et non de la reconnaissance du lieu de tissage comme éléments clés de la production. Le cas du contrat du siècle avec l'Australie en est un exemple paroxystique. Une collaboration très étroite entre les ergonomes des industriels des deux pays et ceux des universités partenaires était engagée dès le tout début du programme pour pouvoir préparer et inscrire le maximum de sujets dans la phase de conception. Il s'agissait alors d'anticiper tous les besoins utilisateurs en menant un travail d'ampleur avec les marins australiens dans l'espoir qu'ils correspondent avec suffisamment de fidélité au marin qui exploitera le navire entre 2030 et 2070.

### Le navire armé comme chose-lieu

Selon la perspective du tissage, le meilleur moyen de considérer les particularités des utilisateurs est de les intégrer le plus possible aux différentes étapes du processus de production. L'artefact est alors une chose-lieu qui accueille une assemblée modifiant en retour, et de manière continue, sa forme. Dans l'industrie navale, cette perspective est également concrétisée, mais de façon discrète, furtive, sous-marine. Le recrutement par l'industriel d'anciens marins français et étrangers, le détachement de personnel à la DGA et la cohabitation dans les arsenaux sont autant d'indices d'une proximité entre acteurs, d'un mélange des genres qui brouillent l'organisation, mais participent à l'adéquation entre un navire à produire et des besoins opérationnels et socio-culturels à satisfaire. En outre, si la production d'un navire s'arrête en théorie à la livraison, en pratique, elle continue dans le maintien de la flotte en conditions opérationnelles. Les navires sont ponctuellement

entretenus, carénés et modifiés. Dans ces occasions, travailleurs des chantiers et marins se rencontrent pour diriger la rénovation dans un sens répondant aux aspirations des utilisateurs ayant développé une image expérimentée de leurs besoins. Le nombre de points de contact entre le personnel de l'industriel et les clients ou utilisateurs est important, récurrent, et pourtant ne fait l'objet d'aucun traitement ; la constitution de réseau informel entre collaborateurs de différentes étapes du processus de production se substitue à l'organisation formelle du projet.

À l'exportation, la perspective de la chose-lieu fait apparaître comme paradoxale la volonté de caractériser les spécificités des utilisateurs en amont par des études systématiques quand la vente d'un navire armé s'accompagne d'un partenariat entre États et souvent d'un transfert de technologie. Ce dernier implique, en effet, la cohabitation et la collaboration de plusieurs centaines de personnes des deux pays pendant plusieurs années, ouvrant alors la voie à une imprégnation naturelle des projets. Par exemple, le contrat de quatre sous-marins de la classe *Scorpène* avec le Brésil a impliqué la venue de 180 Brésiliens, techniciens, ingénieurs et marins à Cherbourg pour se former et assister à la production du premier sous-marin en France. Par la suite, ce sont leurs homologues français qui se sont expatriés au Brésil pour les assister dans la production de leur premier sous-marin. De plus, l'industriel français a été assistant de maîtrise d'ouvrage pour développer l'infrastructure brésilienne (arsenal, usines de fabrication, etc.) nécessaire à la réalisation des navires (Griset, 2017, p. 274). Le mécanisme de prise en main progressive de la technologie et des moyens de sa production confronte, quotidiennement et à tous les niveaux, le modèle de base aux spécificités locales et, conjointement, l'évolution du premier pour s'adapter aux secondes.

Les partenariats bilatéraux et le transfert de technologie créent des situations nouvelles, où les acteurs impliqués peuvent initier de nouvelles formes d'action sur l'artefact. L'objectif dans ce contexte est de produire un navire adapté à son équipage en considérant que la forme de l'artefact émane de l'improvisation créatrice, de l'imagination quotidienne, plutôt que la formalisation ex ante d'une représentation de cet équipage dans l'idéation d'un projet intellectuel. Plutôt que de réserver l'imagination aux bureaux d'études, il s'agirait dans cette optique de miser sur la vitalité du chantier comme lieu de création (Girin, 2016 ; Russel, 2022 ; Six, 2016). Dans une certaine mesure, l'industriel joue aussi sur ce tableau. Le contrat du siècle prévoyait une implication des acteurs australiens à un degré sans précédent, notamment par la mise en place de binôme franco-australien (le matelotage) à chaque poste intervenant dans la production : de l'architecte-ensemblier à l'ouvrier de chantier, en passant par l'ergonome. La production des douze sous-marins du contrat devait métamorphoser autant l'infrastructure navale militaire australienne que l'industriel français. Aucun acteur pénétrant le contrat comme chose-lieu n'en ressortirait inchangé, c'est à ce prix que des navires adaptés pouvaient être produits.

Pour les contrats d'exportation où l'accès aux utilisateurs est non prévu a priori, une solution pourrait être de jouer sur les paramètres de la production pour laisser aux phases aval (la réalisation et l'exploitation), certaines responsabilités normalement à la charge des phases plus en amont (la négociation et la conception). C'est ce que Stewart Brand appelait de ses vœux dans la prise en compte du temps de la vie dans la construction des bâtiments par l'intégration de « marge de manœuvre » (*room of maneuverability*) déléguant un peu du pouvoir d'agir du concepteur au profit de ceux qui habitent les lieux (1995). Il faut, dans cette perspective, laisser des espaces vacants dans les stratégies des forts (les concepteurs) pour que s'expriment les tactiques des faibles (les utilisateurs), comme le dirait de Certeau (1990). Pour cela, il faut laisser le temps et l'espace à ces derniers pour qu'ils contribuent selon des modes d'action imprévisibles à la production de l'artefact. C'est la saturation du temps de l'action par l'espace du sens qui fait courir un risque à la chose-lieu de devenir un objet-obstacle.

## Conclusion

La meilleure prise en compte des utilisateurs dans la production des navires armés est une problématique dont l'importance croît depuis le tournant des années 2000 sur le marché domestique comme à l'export. Toutefois, la concrétisation de cette problématique, notamment par l'application des méthodes habituelles de co-conception ou des méthodes agiles, est rendue difficile du fait des contraintes spécifiques du secteur de la défense. Néanmoins, notre enquête laisse apparaître certaines opportunités pour traiter cette question de manière détournée. La durée des programmes, l'intensité et la récurrence des contacts entre les employés de l'industriel et les clients et utilisateurs étrangers, sont autant de traits caractéristiques des contrats d'exportations que l'industriel pourrait saisir pour améliorer l'adaptation de ses navires. Pour ouvrir cette opportunité, un obstacle anthropologique a été mis en lumière : celui de la conceptualisation même de l'acte de production comme fabrication d'un objet plutôt que du tissage d'une chose. En effet, l'industriel se place dans l'optique traditionnelle de la production, selon laquelle les spécificités des utilisateurs sont à inclure au stade de la conception de l'objet, dans la forme imaginée dans l'esprit humain (ou dans les programmes de CAO). Le travail de réalisation en lui-même a dès lors simplement pour rôle de donner une forme fidèle à l'image théorique dans la réalité matérielle. À l'inverse, en considérant la production comme un tissage et non comme une fabrication, on peut s'accorder à ne pas avoir une image théorique bien définie et à déléguer aux phases aval la tâche de faire émerger une forme qui correspond aux besoins actualisés des clients ou utilisateurs.

Au lieu de vouloir amorcer une mutation du régime de conception en se dirigeant tout de go vers les méthodes agiles, dont les conditions de bonne mise en place ne sont généralement pas assurées dans l'industrie navale, une solution plus pragmatique serait de réhabiliter la multiplicité du processus de production. En

effet, la gestion de projet qui donne traditionnellement une importance centrale à la conception n'est qu'une représentation parmi d'autres de ce processus ; certes elle guide et organise l'action, mais celle-ci ne se limite pas à faire advenir dans le réel une prévisualisation logicielle. La réalisation, la prise en main, le transfert de technologie, la maintenance, sont autant de moments qui impactent la production des navires armés. Or, ces étapes font intervenir de nombreuses personnes sur un temps relativement long et où l'interaction avec l'utilisateur se défait d'une partie des contraintes initiales. Miser sur la vitalité du chantier, laisser ouvert ou garantir des marges de manœuvre pourrait constituer des actions pertinentes et économes pour améliorer l'adaptation des navires à leurs utilisateurs. Mais ces solutions ne deviennent tangibles qu'à la condition de doubler son optique anthropologique, d'accepter de considérer le produit non pas seulement comme une d'objet-obstacle à fabriquer, mais aussi comme une chose-lieu à tisser et ainsi défendre une vision continue et diffuse de la production fondée sur un meilleur partage des capacités créatives.

## Bibliographie

- AUTISSIER D. & MOUTOT J.-M. (2015), *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*, Dunod.
- BÉGUIN P. (2010), « Conduite de projet et fabrication collective du travail : Une approche développementale », Lyon 2, Thèse d'habilitation à diriger des recherches.
- BELLAIS R. (2011), « Restructuration et coopération, l'avenir des industries de défense française ? », *Géo-économie*, 57(2), pp. 109-119.
- BELLAIS R., FOUCAULT M. & OUDOT J.-M. (2014), *Économie de la défense*, Paris, La Découverte.
- BERAUD-SUDREAU L. (2018), « Les exportations de défense dans un nouvel environnement stratégique : Quels contrôles dans des marchés de défense en mutation ? », *Les Champs de Mars*, 30, pp. 397-405.
- BERAUD-SUDREAU L. (2020), *French arms exports: The business of sovereignty*, Routledge.
- BOSSART P., LECLAIR P. & CHANCHEVRIER J.-C. (1997), *L'ingénierie concourante : De la technique au social*, Economica.
- BRAND S. (1995), *How buildings learn : What happens after they're built*, Penguin books.
- CASTELLE K., DEAN A. & DANIELS C. (2019), "Benefits and challenges of implementing agile development in modular shipbuilding", *Naval Engineers Journal*, 131 (2), pp. 75-85.
- CERTEAU M. de. (1990), *L'invention du quotidien*, Gallimard.
- CHEVRIER S. (2000), *Le management des équipes interculturelles*, Presses universitaires de France.
- CHEVRIER S. (2014), *Gérer des équipes internationales*, Presses de l'Université Laval.
- DEMIGNÉ P., GRISET P., JOLY H., LAURENT C. & GODELIER É. (2016), « Entreprises et commandes militaires », *Entreprises et histoire*, 85, pp. 119-128.
- DEPEYRE C. & DUMEZ H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, 176 (7), pp. 99-110.
- DUNNE J. P. (1995), "The defense industrial base", *Handbook of Defense Economics*, Vol. 1, Elsevier, pp. 399-430.
- FLUSSER V. (2002), *Petite philosophie du design*, Circé.
- FURUHJELM J., SEGERTOFT J., JUSTICE J. & SUTHERLAND J. (2015), "Owning the sky with agile: Building a jet fighter faster, cheaper, and better with scrum", Scruminc.com.

- GALLAGHER C. (2011), "Combatant ship engineering, A different approach", *Naval Engineers Journal*, 123, pp. 91-98
- GIRIN F. (2016), « En chantier de te retrouver », *Socio-anthropologie*, 33, pp. 143-156.
- GRISSET P. (2017), *400 ans d'innovation navale*, Nouveau Monde.
- GROIZELEAU V. (2015), « DCNS : Un nouveau plan stratégique pour les 10 prochaines années », *Mer et Marine*.
- GROIZELEAU V. (2022), « Guerre des mines : Pourquoi les BGDM français ne pourront pas être identiques aux bâtiments belgo-néerlandais ? », *Mer et Marine*.
- HAMBURGER P., MISKIMENS D. & TRUVER S. (2011), "It is not just hardware and software, anymore! Human systems integration in US submarines", *Naval Engineers Journal*, 123, pp. 41-50.
- HARTLEY K., BELLAIS R., HEBERT J.-P. (2008), "The evolution and future of European defense firms", *Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development*, 6, pp. 83-104.
- HERAULT P. (2018), « L'internationalisation des chaînes de valeur dans l'industrie de défense : Le cas du naval », *Défense et industries*, 12.
- INGOLD T. (2013), *Marcher avec les dragons*, Zones Sensibles.
- JOANA J. (2008), « Armée et industrie de défense : cousinage nécessaire et liaisons incestueuses », *Pouvoirs*, 125(2), pp. 43-54.
- KALDOR M. (1982), *The Baroque Arsenal*, Londres, A. Deutsch.
- LEFEEZ S. (2020), « La gestionnarisation des forces armées », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°140, pp. 19-29.
- MARILLOSIAN J. (2019), « Marine nationale : les défis multiples de la construction navale au XXI<sup>e</sup> siècle », *Revue de défense nationale*, 818 (3).
- MASSON H. (2011), « Défense et armement : Des leaders industriels mondiaux sous contraintes », *Géoéconomie*, 57(2), pp. 25-35.
- McNEILL W. (1982), *The pursuit of power: Technology, armed force, and society since A.D. 1000*, University of Chicago Press.
- MESSAGER V. (2013), *Gestion de projet agile : avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...*, Eyrolles.
- MIDLER C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économiques de la conception », *In DE TERSSAC G. & FRIEDBERG E. (Éds.), Coopération et conception*, Octarès.
- PASCAL A. & THOMAS C. (2006), « Appropriation des TIC : vers une méthodologie de co-conception orientée usage : le cas KMP », *In GRIMAND A. (Ed), L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives*, Presses de l'Université de Saint Étienne, pp. 46-74.
- PLÉ L., LECOCCO X. & ANGOT J. (2010), "Customer-integrated business models: A theoretical framework", *M@n@gement*, 13, pp. 226-265.
- PRAHALAD C. K. & RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 79-87.
- PRAHALAD C. K. & RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp. 5-14.
- RAMBAUD B. (2006). « Thales et les systèmes terrestres : Une stratégie internationale », *La Jaune et la Rouge*, n°615.
- REVERDY T. (2021), *Antimanuel de management de projet : Composer avec les incertitudes*, Dunod.
- RIGBY D., SUTHERLAND J. & TAKEUCHI H. (2016), "Embracing agile", *Harvard Business Review*, 50, pp. 40-48.
- RUSSEL A. (2022), « Les communautés de métier : améliorer la performance organisationnelle, professionnelle et managériale sur les chantiers complexes et à risque », Nantes, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne Pays de la Loire, Thèse de doctorat.
- SANDLER T. & HARTLEY K. (2007), *Handbook of defense economics: Defense in a globalized world*, Elsevier.
- SEIFFERT M-D. (2013), « Entreprises aéronautiques mondialisées et États souverains », *Entreprises et histoire*, vol. 73, n°4, pp. 7-12.
- SIX F. (2016), *L'ergonome et le chantier*, Octares.
- VON HIPPEL E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management science*, 32(7), pp. 791-805.

# Du tiers employeur au tiers-lieu territorial d'emploi ?

## Le groupement d'employeurs

Par Gaëlle ANGELERGUES

Doctorante en Gestion des Ressources Humaines au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Paris et ATER en sciences de gestion à l'université de Bordeaux

Et Bérangère CONDOMINES

Maître de conférences HDR au CNAM Paris

Cette étude vise à mettre en lumière le développement de l'usage élargi voire ambigu de la notion de tiers-lieu (TL). À partir d'une revue de littérature, les évolutions des dimensions constitutives du TL sont identifiées, amenant à proposer le terme de Tiers-Lieu territorial d'emploi. Agissant comme un acteur collectif territorialisé, le TL tend à être assimilé à d'autres pratiques de GRH territoriale comme le groupement d'employeurs, sans en offrir les mêmes garanties aux travailleurs. En se référant aux perceptions des différentes parties prenantes agissant au sein d'un groupement d'employeurs (GE, entreprises adhérentes, salariés), nous mettons en perspective les notions de TL et d'action collective territorialisée tout en indiquant le rôle spécifique de ce tiers employeur.

### Introduction

En 2018, un projet multi-partenarial dénommé « tiers-lieux au service de l'insertion » est lancé par Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine et par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire. En référence à ces « nouveaux formats de remobilisation des demandeurs d'emplois et/ou porteurs de projets au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine », les tiers-lieux sont considérés comme une « nouvelle opportunité [...] de développement territorial, en zone rurale comme en zone urbaine, et de l'employabilité locale auprès des élus, entrepreneurs, acteurs sociaux, associations, travailleurs indépendants, télétravailleurs, habitants... »<sup>(1)</sup>. En 2019, l'État, au travers des Fabriques de territoire<sup>(2)</sup> contribue à cette appréhension du tiers-lieu (TL) comme plateforme au service de l'emploi territorialisé. Cette volonté d'inscrire le TL comme un objet de (re)dynamisation des territoires par le prisme de l'emploi va bien au-delà des services et des innovations publics. Ainsi, le rapport « Nos territoires en action » (France Tiers-Lieux, 2021) présente les TL d'activités (*co-working*) et d'innovation (FabLab ou LivingLab) comme le principal vecteur d'un maillage d'emplois territorialisés. En se référant aux straté-

gies des collectivités territoriales, Leducq *et al.* (2019) étayent cet impact sur l'attractivité du territoire. Ces évolutions nous amènent à proposer la notion de Tiers-Lieu territorial d'emploi.

Cependant, en fonction des activités, cet usage du concept de TL est source d'ambiguïtés juridiques en lien avec la qualification de l'usager (e.g. cas des « résidents »), la possible domiciliation juridique de Sociétés en TL, l'exécution du contrat de travail, l'étendue des obligations de l'employeur au sein des TL (e.g. conditions de travail) ainsi que les conditions de la mise à disposition de ressources matérielles, immatérielles ou humaines. Au-delà de cette dimension juridique, l'appréhension du TL comme objet d'intermédiation permettant des dialogues croisés entre organisations et territoires fait émerger de nombreux questionnements mis en exergue lors de la journée d'études AGRH « Tiers-lieux, organisations et Territoires » (2021). Plus particulièrement, l'émergence des TL « nourriciers » permettant la mise à disposition de terres partagées à des agriculteurs locaux souhaitant s'installer de manière collective semble, à notre sens, être un fac-similé du groupement agricole. La mise à disposition de ressources comme les services administratifs du TL à des entreprises domiciliées au sein de ce dernier peut se rapprocher des pratiques du groupement d'employeurs (adhérents au GE). Dans cette dynamique, l'avis du CESE (Lenancker, 2018) relatif aux groupements d'employeurs les invite

(1) <https://coop.tierslieux.net/lancement-les-tiers-lieux-au-service-de-linsertion/>

(2) <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fabriques-de-territoire-582>

« à s'impliquer dans les initiatives visant à développer des espaces de co-travail » (p. 14). Ces ambiguïtés entre TL et tiers employeurs nous amènent donc à mobiliser la notion d'action collective territorialisée afin de questionner cet usage élargi voire ambigu du concept de TL.

Bien connue par la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale, la notion d'action collective territorialisée éclaire ce phénomène d'action ascendante et participatif. Elle rend compte du « rôle fédérateur [du territoire] pour les acteurs, qui se sentent concernés par son évolution et sa compétitivité et qui partagent l'idée de la nécessité d'une action collective pour le développer » (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018, p. 37). Les travaux relatifs aux dispositifs de GPEC-T (Bories-Azeau *et al.*, 2015 ; Mazzilli et Pichault, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018) et aux groupements d'employeurs (Angelergues et Condomines, 2022) illustrent cette notion. Le groupement d'employeurs (GE) est un dispositif d'emploi territorial qui opère essentiellement sous statut associatif (Dessen-Torres *et al.*, 2016) dans les territoires. À travers une pratique collective et partagée de la fonction RH sur le territoire (Lethielleux, 2018), le GE initie des pratiques de GRH émergentes et ouvertes, dans le but de réunir des employeurs et des salariés du territoire pour faciliter leur mise en relation. L'objet de cette étude est d'appréhender l'impact des GE sur le territoire, en tant qu'employeurs légaux de salariés dont les compétences sont mises à disposition des entreprises adhérentes au dispositif. De nombreux acteurs comme le CESE (Lenancker, 2018) prônent un rapprochement entre les groupements d'employeurs et les TL en arguant une fonction commune de mutualisation de l'emploi. Dans quelle mesure ce dispositif d'intermédiation territorialisé peut-il être associé à la notion de TL territorial d'emploi ?

Cet article souhaite ainsi contribuer aux réflexions tant théoriques qu'empiriques relatives, d'une part, au concept de tiers-lieu (Fabbri, 2016 ; Tremblay et Krauss, 2019) et, d'autre part, à l'appréhension du territoire en GRH comme un construit social (Zimmermann, 2008), porteur de pratiques de GRH responsables (Loubès *et al.*, 2015 ; Uzan *et al.*, 2017). Pour ce faire, en mobilisant l'ancrage physique et territorial considéré comme la colonne vertébrale du TL, nous mettrons en lumière la notion de Tiers-Lieu territorial d'emploi. Puis, nous mobiliserons les verbatims récoltés auprès des différentes Parties Prenantes agissant au sein d'un groupement d'employeurs (GE, entreprises adhérentes, salariés) afin d'identifier les éléments partagés avec les notions de TL et d'action collective territorialisée.

## Le tiers-lieu : un ancrage physique et territorial

Le TL est considéré comme un mot-valise par certains, tant ses usages sont variés (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, l'identification de l'évolution de sa conception (voir sous-partie suivante) est nécessaire afin de caractériser l'ancrage physique comme un élément partagé contribuant à la définition de la notion de

tiers-lieux (voir sous-partie Caractéristique commune des TL : l'ancrage physique). À la lecture de cet état de l'art, la conception du territoire et de son appropriation par le TL semble mettre en lumière différentes appréhensions du TL que cet article vise à spécifier et à enrichir avec la proposition de la notion de TL territorial d'emploi (voir sous-partie Les appréhensions plurielles de l'ancrage territorial).

## Du troisième lieu à la plateforme d'emploi territorialisé

Apparue dans les travaux d'un sociologue urbain américain (Oldenburg, 1989) pour désigner un troisième lieu, la notion de TL se présente comme un espace de rencontres, distinct du lieu de travail et du domicile. La définition séminale attribue ainsi sept caractéristiques aux TL : 1) un espace de rencontres, 2) dans un lieu de socialisation ouvert, 3) qui favorise la communication et les échanges, 4) susceptible de faire émerger une communauté, 5) à travers des liens de rapprochement, 6) entre des membres hétérogènes, 7) dans un lieu convivial. Suivant cette définition, Fabbri (2016) exclut les espaces de *co-working*, compte tenu du fait que les TL « n'ont pas été conçus pour accueillir des individus en situation de travail (...) dans la durée » (p. 10). Cette conception ne semble désormais plus opérante, puisque praticiens, acteurs publics et une large littérature les assimilent à des TL (Burret, 2017 ; Liefoghe, 2018 ; Tremblay et Krauss, 2019 ; Letourneux, 2022). Ces aménagements conceptuels amènent de nombreux chercheurs à considérer que cette terminologie est devenue un « mot-valise » (Liefoghe, 2018, p. 36) et qu'il est nécessaire pour les TL orientés vers le travail de questionner la nature des activités, pour cerner la proximité avec le concept originel.

Les activités exercées dans les TL orientés vers le travail sont de plusieurs natures. D'une part, des activités de création manuelle sous le principe du *Do It Yourself* avec les *FabLabs* (Garel et Zacklad, 2015) ou les *makerspaces* (Lallement, 2015) et, d'autre part, des activités de travail salarié ou entrepreneurial comme dans les espaces de *co-working* (Tremblay et Krauss, 2019). Cette dernière forme d'activité est perçue comme une réponse à la mutation profonde du monde du travail contemporain en lien avec la transition numérique, l'essor du télétravail ou le développement du travail indépendant qui contribuent aux carrières nomades (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, les TL sont perçus comme un moyen de reconstruire une activité sociale (Garrett *et al.*, 2017 ; Tremblay et Scaillerez, 2020) en se référant au processus du « travailler seul ensemble » (Spinuzzi, 2012). Dans cette perspective interactionniste, le TL est défini comme un « espace de rencontre favorisant les échanges, la socialisation, la communication et les actions ou interactions réciproques susceptibles de faire émerger une communauté » (Tremblay et Krauss, 2019, p. 9). Au-delà d'un simple espace d'interactions, les TL « apparaissent comme des lieux en réseau, qui rassemblent, où des ressources sont partagées et dont la gestion est collective » (Ferchaud,

2019, p. 174). Pour Azam *et al.* (2015), « le modèle émergent est différent des catégories habituelles » (p. 88) en ce sens que le collectif, en réponse à l'isolement, est créateur d'une valeur (sociale, économique, environnementale, matérielle et/ou immatérielle).

Cette acception du TL par le prisme de la nature des activités tend à trouver un compromis autour de la notion de cocréation de valeur, considérée comme multidimensionnelle : valeur sociale, travail, vitalité économique (Liefoghe, 2020). Ce processus de cocréation amène à concevoir le TL comme une plateforme au service de l'emploi territorialisé (France Tiers-Lieux, 2021 ; Bianchet *et al.*, 2023). Cependant, cette approche étendue voire ambiguë des TL exige un effort de caractérisation de l'ancrage physique et territorial (Bohas *et al.*, 2017).

### Caractéristique commune des TL : l'ancrage physique

L'ancrage physique est présenté comme l'élément socle y compris dans l'approche étendue des TL (Burret, 2017 ; Tremblay et Krauss, 2019 ; Chabaud *et al.*, 2023). Afin de spécifier cet ancrage, nous avons relevé dans la littérature quatre caractéristiques transverses.

Premièrement, le TL est un lieu de partage où les ressources matérielles (bureaux, imprimantes, wifi), les idées et les informations, voire les compétences sont mutualisées (Tremblay et Krauss, 2019), entre travailleurs a priori isolés.

Deuxièmement, et suivant le premier point, le TL se caractérise par la prépondérance de la dimension collective. Si le TL héberge des personnes ayant des projets individuels, comme les travailleurs aspirant à l'autonomie dans le modèle du *co-working* (Tremblay et Krauss, 2019), il est susceptible de recréer un collectif porteur de liens de solidarité (Letourneux, 2022) qui s'opérationnalise dans des pratiques collaboratives (Fabbri, 2016) pouvant déboucher sur des « communautés de pratiques » (Tremblay et Krauss, 2019) ou sur des projets communs. Ainsi, le TL génère des mécanismes d'entraide collective (Bohas *et al.*, 2017). De ce point de vue, « le tiers-lieu propose une nouvelle forme de collectif loin de la collectivité traditionnelle » (Tremblay et Krauss, 2019, p. 205). Ces mécanismes reposent en particulier sur le rôle de la confiance, initiée et entretenue par le manager de la communauté, entre lui et les membres et entre les membres (Klein et Pecqueur, 2020).

Troisièmement, le TL repose sur un principe de production basé sur un processus d'essai-erreur (*FabLabs*) ou de partage (*co-working*). Les TL sont ainsi « caractérisés par des pratiques expérimentales » (Ferchaud, 2019, p. 188).

Quatrièmement, le TL se fonde sur une forme de gouvernance horizontale héritée de l'éthique *hacker* donnant naissance à des « contextes non hiérarchiques » (Tremblay et Scaillerez, 2020, p. 140). Le fonctionnement se réfère au vivre-ensemble dans un lieu plus ou moins en marge des institutions tradi-

tionnelles et des formes de management dites traditionnelles (Lallement, 2015 ; Burret, 2017). Les règles de fonctionnement de type top-down y sont écartées, au profit de la recherche du « consensus », parfois « érigé au rang de norme absolue » (Lallement, 2015, p. 255).

Au-delà des éléments susmentionnés, le rapport remis au Premier ministre en août 2021 par France Tiers-Lieux (France Tiers-Lieux, 2021) visant à identifier les caractéristiques partagées présente l'ancrage territorial comme l'élément fédérant les différents types de TL allant jusqu'à estimer que, par définition, les TL « redéfinissent la relation entre État et territoires » (p. 5). Ainsi, les TL « renversent une vision passive du territoire, en attente d'aides et de solutions, en territoire espace de construction d'actions d'intérêt général, de créativité où s'expérimentent d'autres modes de faire » (p. 5). Or, les verbatims mobilisés dans ce rapport pour caractériser cette relation au territoire semblent souligner une appréhension différenciée de la relation au territoire.

### Les appréhensions plurielles de l'ancrage territorial

La question de l'ancrage territorial est centrale dans la littérature relative aux TL dont l'« idée-force est la reconquête des territoires et la place de l'utilisateur, dont le citoyen » (Klein et Pecqueur, 2021, p. 10) tout comme dans l'analyse des pratiques (France Tiers-Lieux, 2021). À l'origine, le troisième lieu caractérisé par un lieu ouvert à tous, intégré dans son environnement urbanisé, en raison de sa fréquentation régulière était par définition ancré sur un territoire (Oldenburg, 1989). Désormais, les TL essaient dans tout type de contexte géographique (urbain, périurbain, rural) et l'ancrage territorial est davantage lié à la capacité des TL à accompagner les aspirations sociétales pour un nouveau mode de vie dans les territoires (Tremblay et Krauss, 2019), notamment pour les travailleurs de la connaissance (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, le territoire émerge comme une dimension saillante mais également différenciante (Tremblay et Krauss, 2019). Ainsi, la relation entre le TL et son territoire ne semble pas homogène. Le rapport de France Tiers-Lieux (2021) présente les différents TL étudiés à la fois comme des « ressources dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires » (p. 3), une « action collective ancrée dans le territoire » (p. 3), un « entrepreneuriat de territoire » (p. 11), « des portes d'entrée dans les territoires pour les entreprises » (p. 16) ou un « lieu [...] engagé pour répondre aux besoins du territoire et essaimer » (p. 18). Ce phénomène est encore plus marqué lorsque le TL est présenté sous le prisme de l'innovation sociale (Bohas *et al.*, 2017). Ces différentes caractérisations éclairées par la GRH territoriale ne reflètent-elles pas une appréhension différenciée de l'ancrage territorial du TL ?

Premièrement, le territoire est considéré comme un espace atone sur lequel repose l'activité du TL. Ce dernier est appréhendé comme un réceptacle sur lequel les pouvoirs publics cherchent à penser et à gérer les rapprochements d'acteurs locaux pour créer un lieu créatif et attractif (Horvath et Dechamp, 2016). Recevant différents acteurs dont le point commun

est d'être situés géographiquement, le TL cherche à (re)constituer un tissu social (Tremblay et Krauss, 2019). Il s'agit alors d'un territoire descendant et prescrit, comme identifié dans la littérature relative à la GRH territoriale (Loubes et Bories-Azeau, 2016).

Deuxièmement, le territoire est appréhendé comme un espace collectif d'expérimentation, ayant besoin de s'incarner au sein d'un TL (Liefoghe, 2018 ; Klein et Pecqueur, 2021). Le TL est ainsi perçu comme un espace dynamique qui ne préexiste pas *a priori* mais qui émerge de manière ascendante par les coopérations (Fasshauer et Zadra-Veil, 2019). Cette activation repose en partie sur différentes formes de proximités (géographiques, organisationnelles, institutionnelles et électroniques) favorisées par les acteurs publics territoriaux (Rassat, 2022) et l'animateur du TL (Le Nadant *et al.*, 2018). En ce sens, le TL permet de « répondre à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits » (Richez-Battesti et Vallade, 2017, p. 119), dont celui de construire de nouvelles modalités de vivre-ensemble (Bohas *et al.*, 2017). En GRH, le territoire peut ainsi être considéré comme un espace approprié par les acteurs qui y vivent et qui y construisent des projets (Mazzilli et Pichault, 2015).

Troisièmement, le territoire est perçu comme une opportunité ou un levier de développement exigeant de soutenir des projets multi-partenariaux au service de l'ancrage territorial comme le TL (Liefoghe, 2018 ; Klein et Pecqueur, 2021). Le développement des TL au service de l'insertion s'inscrit dans cette perspective avec, pour exemple, la convention de coopération signée par Pôle emploi en Nouvelle-Aquitaine. Le territoire s'incarnerait dans le TL en tant que nouvelle forme organisationnelle où se retrouvent, se côtoient, travaillent ensemble, de manière concrète, de multiples

parties prenantes, aux rôles sociaux distincts et appartenant à des organisations différentes (Gay et Szostak, 2020). Pour Klein et Pecqueur (2021), les TL sont quasiment toujours des « lieux d'innovation socio territoriale [à savoir des] agencements d'acteurs susceptibles de transformer les modalités organisationnelles et institutionnelles régnant dans les territoires dans le but de mettre en œuvre de nouveaux modèles d'action, voire de nouvelles voies de développement » (p. 13). L'état de l'art liant innovation et territoire s'inscrit majoritairement dans cette perspective en étayant la contribution du TL à la compétitivité territoriale (Cohendet *et al.*, 2010) ou à l'innovation territoriale (Azam *et al.*, 2015). Le TL devient ainsi un acteur collectif territorialisé (Fasshauer et Zadra-Veil, 2019). En GRH territoriale, les travaux relatifs à l'acteur-réseau enrichissent cette conception du territoire, avec la mise en lumière du nécessaire management polyphonique (Houessou, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018).

Dans le cadre de cet article, nous proposons d'enrichir cette littérature en concevant le territoire comme une partie constituante (Condomines, 2022) impliquant de considérer le TL comme un corps social intermédiaire (Condomines, 2022), favorisant une nouvelle modalité de dialogue partenarial et responsable (Loubès *et al.*, 2015 ; Uzan *et al.*, 2017). En se référant à l'ancrage territorial comme nouvelle modalité de dialogue en faveur de l'emploi, l'avis du CESE relatif aux groupements d'employeurs (Lenancker, 2018) introduit une certaine ambiguïté entre la notion de tiers employeurs et de tiers-lieu d'emploi. Nous proposons de tester cette approche par une action collective territorialisée, à savoir le groupement d'employeurs : constitue-il une action collective territorialisée ou un tiers-lieu d'emploi ?

Caractéristiques des TL	Dimensions
Lieu de partage	Ressources matérielles, idées, informations voire compétences
Prépondérance de la dimension collective	« Travailler seul ensemble »
	Échanges de pratique et de ressources
	Pratiques collaboratives, entraide collective
	Rôle <i>du leader</i> et de la confiance
Principe de production	Lieu de travail partagé
	Pratiques expérimentales
Gouvernance horizontale	Recherche de consensus
	Contexte non hiérarchique
	Dialogue partenarial
Ancrage territorial	Espace atone : territoire descendant/prescrit
	Lieu d'expérimentation : cœur de territoire (projet)
	Lieux d'agencement : territoire comme levier d'opportunité
	Le territoire est une partie constituante

Tableau 1 : Revue de littérature sur les caractéristiques des tiers-lieux.

## Le groupement d'employeurs : acteur collectif territorialisé ou tiers-lieu d'emploi ?

Conformément aux préconisations du CESE (Lenancker, 2018), des rapprochements entre des groupements d'employeurs et des TL se développent afin de permettre la mutualisation de l'emploi. Citons l'expérimentation CAP Tiers-lieux en Pays-de-Loire (2018)<sup>(3)</sup> qui instaure une forme d'ambiguïté entre tiers employeur et tiers-lieux. Cette deuxième partie présente les caractéristiques du dispositif GE amenant la littérature à le considérer comme un acteur collectif en raison de son statut de tiers employeur (voir la sous-partie Le groupement d'employeur comme tiers employeur) puis les éléments empiriques justifiant son assimilation à un TL en raison de l'ancrage physique (voir la sous-partie L'assimilation du Groupement d'employeurs à un tiers-lieu) et, plus particulièrement, eu égard à son ancrage territorial (voir la sous-partie Encastré dans un territoire pour mieux répondre aux besoins : un maillage territorial).

### Cadre méthodologique

Analyser un contexte collaboratif, tel que les GE représente un phénomène complexe, fortement encadré dans son environnement (Gay et Szostak, 2020). Une analyse qualitative est mobilisée afin « d'explorer de l'intérieur de nouveaux phénomènes autrement inaccessibles » (Audet et Parissier, 2013, p. 5). Dans une visée compréhensive (Dumez, 2016), elle est mieux à même de saisir le sens qui se construit des pratiques et des interactions des acteurs.

Trente et un entretiens semi-directifs ont été menés auprès de deux GE, couvrant des territoires périurbains et ruraux. L'échantillon comprend deux responsables de GE, 18 salariés de GE, ainsi que 11 dirigeants d'entreprises adhérentes au GE. Les salariés sont âgés de 23 à 60 ans et ont un niveau de qualification variant du niveau CAP à Bac+5. On note également une variété en termes d'ancienneté dans le GE, d'1 mois à 11 ans (correspondant à la création du GE). Concernant les entreprises, il s'agit principalement de TPE-PME, oscillant entre 3 et 310 salariés. Dans notre échantillon, les entreprises ont une durée d'adhésion relativement conséquente, la plupart étant membres depuis la création des GE (11 ans pour le GE1 et 2 ans pour le GE2). Une variété de secteurs d'activité est représentée (agriculture, agro-alimentaire, transports, industrie, bâtiment, etc.).

Ces entretiens ont été réalisés dans le but d'apprécier les perceptions de chaque partie prenante de cette modalité d'emploi atypique et multi-parties prenantes. Cette recherche a pour but de déterminer si le GE peut être assimilé à un TL. En se référant au rapport du CESE (Lenancker, 2018), le rapprochement se réfère à la conception de l'ancrage territorial et au rôle du dispositif dans le développement d'innovations

managériales (expérimentations de pratiques de GRH). Le guide d'entretien a été élaboré autour de ces axes thématiques : les caractéristiques perçues du GE ; l'appréhension de l'ancrage territorial ; et le dispositif comme vecteur de pratiques de GRH. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ils ont ensuite été analysés à la base d'un codage thématique (Bardin, 2013).

### Le groupement d'employeur comme tiers employeur

Légalement reconnu en 1985, les GE ont une mission de gestion de l'emploi territorial, en recrutant et mettant à disposition des salariés, exclusivement auprès de leurs adhérents (entreprises, associations, organisations publiques). Majoritairement organisés sous statut associatif (Dessen-Torres *et al.*, 2016), les GE se sont dotés d'un objectif social de création d'emplois pérennes et stables sur le territoire, à partir de besoins partiels des adhérents (Casaux-Labrunée, 2012). Ainsi, le GE ne crée pas d'emploi en tant que tel (Casaux-Labrunée, 2012), mais réorganise les agencements d'emploi sur le territoire. Ce rôle fait du GE un « outil de déprécarisation » (Lethielleux, 2018), qui repose à la fois sur le partage de la fonction employeur et sur le partage de l'emploi (Lethielleux, 2018).

Assurant la gestion de l'action collective réunissant employeurs et salariés, le GE peut être envisagé comme un acteur collectif territorial de GRH (Angelergues et Condomines, 2022). Le territoire représente la porte d'entrée du partage de l'emploi, dans lequel le GE constitue un vivier de compétences qu'il recrute et fidélise en vue de répondre et d'accompagner les besoins économiques du territoire (Joyeau *et al.*, 2019). La construction, le maintien et le développement de compétences territoriales dans le vivier du GE favorise notamment la dynamique territoriale, par l'ancrage des compétences sur le territoire et l'attractivité des emplois (Angelergues et Condomines, 2022).

La GRH d'un GE repose sur le partage d'une partie de la fonction RH des adhérents (Lethielleux, 2018), où le GE organise la création d'une relation personnalisée, prenant en compte des besoins, parfois divergents, de chaque partie prenante (Lethielleux et André, 2019).

La position du GE comme tiers se décline selon quatre positionnements stratégiques (Joyeau *et al.*, 2022) : 1) la gestion de la flexibilité ; 2) l'adaptation aux cycles d'activités (agencement d'activités temporaires comme l'agriculture, le tourisme) ; 3) l'accompagnement de la croissance (mise à disposition de certaines expertises, plutôt qualifiées à temps partiel) ; 4) la mutualisation de compétences, qui s'appuie sur du temps long et génère « une culture collective au sein du réseau territorial constitué » (Joyeau *et al.*, 2022, p. 6). Alors que les trois premiers positionnements sont orientés vers la satisfaction d'attentes organisationnelles, la mutualisation renvoie à une action collective territoriale dans laquelle le GE endosse une fonction de « tercésation » (Xhaufclair et Pichault, 2012). Ce rôle consiste à accompagner les parties prenantes dans un processus où chacun est invité à dépasser ses

<sup>(3)</sup> [https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Panorama\\_TiersLieux\\_PaysdeLoire\\_2020.pdf](https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Panorama_TiersLieux_PaysdeLoire_2020.pdf)

routines, afin de pleinement intégrer une action collective, en vue de prendre en charge des problématiques communes. Le GE, acteur collectif, « devient ainsi agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs » (Xhaufclair et Pichault, 2012, p. 54).

Si l'examen de la littérature fait apparaître le GE comme un acteur collectif territorial, certaines caractéristiques rattachées à son rôle de tiers employeur et à sa capacité à créer une « relation de travail, qui ne correspond à aucune norme et organisation du travail connues » (Joyeau *et al.*, 2022, p. 10) nous amènent à développer son assimilation au TL.

### L'assimilation du Groupement d'employeurs à un tiers-lieu

Le GE est d'abord perçu comme un tiers employeur de confiance permettant un partage en toute neutralité de l'emploi sur un territoire. Situé dans des locaux en propre, le GE est physiquement indépendant des entreprises qui en sont membres et distinct du domicile des salariés. Cette particularité lui confère un statut de troisième lieu, tant pour les salariés que pour les entreprises adhérentes. Ainsi, pour les salariés, « techniquement, c'est l'adhérent qui a un besoin, c'est lui qui me donne à manger, c'est lui qui rémunère. Je veux dire, s'il n'y a pas d'adhérents, il n'y a pas de GE. Et s'il n'y a pas le GE, ça pose aussi problème, c'est-à-dire qu'on ne souhaite pas faire du multi-partage comme ça. Ce n'est pas possible, ça voudrait dire, j'ai combien, 10 contrats de travail, non, ce n'est pas possible. » SA113. De ce fait, le GE dispose d'une perception singulière des salariés : « Parfois, j'oublie que [le GE] est mon vrai employeur » SA25. Cet élément semble être dû à la nature des relations tissées entre les salariés et le GE, basée sur un lien de confiance : « Dès que j'envoie un mail ou une demande, il y a une réponse, on essaie de voir ensemble au mieux » SA25, « Moi, franchement, j'ai l'impression que c'est un partenariat, plus qu'une relation employeur-employé » SA12, « On n'a pas la même relation avec le GE, c'est vraiment une relation de confiance. » SA17. Pour les adhérents, le GE agit comme un négociateur entre les deux parties, en facilitant la communication, voire en rétablissant un équilibre : « il n'y a pas la même relation de pouvoir quand on a son propre salarié et quand on fait travailler un salarié du GE (...). Le GE est là pour faire tampon » AD12. Il est perçu comme un « partenaire RH » : « Le groupement d'employeurs, c'est une ressource, une ressource multi-tâches, sur plusieurs aspects de la GRH » AD11. Ce positionnement du GE comme vecteur d'un maillage « partenarial » est souvent présenté comme une première par les salariés et les adhérents.

Le GE est ensuite ancré dans une communauté de travail, contrairement aux situations professionnelles antérieures des salariés, en multi-salariat ou en pluriactivité. Ainsi, le GE réunit en son sein des salariés qui travaillent auprès d'organisations adhérentes diverses du territoire. Il développe une hybridation des relations entre le GE et les adhérents : « En cas de conflit, s'il y a un problème dans la boîte, quel qu'il soit, ça fait une tierce personne, l'employeur étant le GE.

Le GE va se pencher sur le sujet et ça évite l'opposition salariés-employeurs » SA13. La mutualisation de l'emploi, sous l'égide du GE qui gère l'articulation des mises à disposition, contribue à percevoir le GE comme un lieu d'expérience collective (atypique) de travail. La succession de contextes de travail variés est appréhendée comme une possibilité d'acquérir des expériences renouvelées et un apprentissage constant : « Le groupement permet aussi d'être dans des environnements différents et puis les expériences qu'on va avoir dans les entreprises A vont peut-être nourrir les actions que l'on va mener dans l'entreprise B et vice versa, parce qu'on est confronté à un autre environnement, à d'autres méthodes de travail, parfois à des domaines d'activité complètement différents. C'est le côté qui peut être très enrichissant. » SA24.

Le GE est perçu comme un lieu différent des autres espaces de travail connus : « En intérim, je trouve qu'on est plus des pions pour eux. C'est vrai que c'est le côté GE qui est avantageux, d'être dans une association, qui partage le temps de ses salariés, c'est une autre façon de voir » SA 17. Ainsi, la relation d'emploi semble transformée. Le GE permet un maillage de relations, à savoir l'établissement de règles sociales spécifiques qui unissent des individus : « un mode d'emploi encore plus spécifique (...) [qui] met du lien social » SA24.

La gouvernance du GE est fondée sur l'horizontalité. Le consentement des salariés est requis tout au long de la relation d'emploi. Ainsi, l'expression du choix est largement légitimée et respectée par les managers des GE. Pour les salariés, la possibilité d'agir de manière favorable sur la conciliation des temps est évoquée : « J'aimerais travailler que 30 heures par semaine et dans ces cas-là, j'ai des missions pour 30 heures. Si je veux faire plus, je fais plus. C'est un luxe de pouvoir choisir son temps de travail. » SA113. Pour les adhérents, leurs besoins oscillent entre souplesse et sécurité : « j'avais bien compris que pouvoir partager une compétence à plusieurs, utilisée à la bonne dose en ce qui me concerne, c'est intéressant et surtout, ça permettait d'avoir des compétences que je n'aurais jamais pu avoir sinon. Et je trouve beaucoup plus intéressant d'avoir une personne qui a intégré l'entreprise, qui connaît l'entreprise que d'avoir une boîte de conseil, qui vient là pendant 15 jours uniquement. » AD11.

Le GE comme lieu d'émergence et de construction d'un projet professionnel est également mis en évidence par les verbatims. Les mises à dispositions variées, dans le cadre d'un emploi stable, participent ainsi à la précision d'un projet professionnel : « je trouve que c'est un canevas qui permet de multiplier les expériences et donc, de pouvoir définir plus clairement ce qu'on a envie de faire ou ce qu'on n'a pas envie de faire, et peut-être de définir un projet » SA24. Au-delà de la phase d'identification du projet, le GE accompagne l'évolution professionnelle. Par exemple, SA15, embauché au GE sans le BAC, a été accompagné par le GE dans un parcours de formation d'opérateur de maintenance puis désormais de technicien de maintenance en industrie (niveau bac+2) : « je sais que j'aurais eu du mal à trouver du boulot justement parce

que je n'ai pas eu mon bac. Je n'en serais peut-être sûrement pas là. [Le GE], ils m'ont quand même bien, bien aidé. (...) J'ai commencé des formations, ça fait trois ans maintenant, c'est pour prendre de l'expérience et pour aller encore plus haut après » SA15.

Les attentes de certains salariés partagés sont complexes, exprimant simultanément un rejet de la subordination inhérente à la relation salariale bilatérale, ainsi que d'un risque anticipé, en cas « d'accident de la vie » SA13, lié à un statut entrepreneurial. L'innovation RH du GE réside, pour ces salariés, dans la transformation de la relation d'emploi classique. Ils trouvent dans le GE un partenaire pour médiatiser cette nouvelle relation : « c'est assez

intéressant, plus que du vrai salariat. » SA25. Ces salariés s'immiscent dans un entre-deux, en étant ni complètement salariés, ni complètement indépendants, et ni complètement internes, ni complètement externes avec leur position dans le GE, qui leur redonne une certaine latitude : « Mes critères pour accepter une mise à disposition sont l'indépendance et l'autonomie dans ce que je dois faire, une certaine liberté d'action (...). Aujourd'hui, je ne me sens plus du tout l'envie de me trouver dans une structure où il y a une notion de hiérarchie » SA24. Dans cette perspective, certains salariés et adhérents perçoivent le GE comme une nouvelle expérimentation de la relation salariale avec la possibilité de s'investir dans une « co-construction du territoire » SA13.

Tiers-lieu		Groupement d'employeurs	
Caractéristiques	Dimensions	Caractéristiques	Dimensions
Lieu de partage	Ressources matérielles, idées, informations voire compétences	Lieu tiers et tiers employeur de confiance	Ressources Partage d'emploi sur le territoire
Prépondérance de la dimension collective	« Travailler seul ensemble »	La mutualisation comme fondement du collectif	Un employeur, des contextes de travail variés
	Échanges de pratiques et de ressources		Mutualisation de pratiques et de ressources
	Pratiques collaboratives, entraide collective		Communauté de travail
	Rôle du <i>leader</i> et de la confiance		Rôle du <i>leader</i> et de la confiance
Principe de production	Lieu de travail partagé	Le travail comme socle de la relation	GE comme pourvoyeur et gestionnaire du travail partagé
	Pratiques expérimentales		GE, base de la sécurisation de l'emploi
Gouvernance horizontale	Recherche de consensus	Une relation d'emploi coconstruite	Relation tripartite « partenariale »
	Contexte non hiérarchique		Position du GE comme tiers légitime
	Dialogue partenarial		Tiers de confiance
Ancrage territorial	Espace atone : territoire descendant/prescrit	Ancrage territorial	-
	Lieu d'expérimentation : cœur de territoire (projet)		Gestion des temps Équipe thématique (QSE)
	Lieux d'agencement : territoire comme levier d'opportunité		Projet professionnel, développement des compétences Besoin des adhérents
	Le territoire est une partie constituante		Contrat psychologique territorial

Tableau 2 : Éléments de comparaison entre les principes constituants des tiers-lieux et des GE.

### Encadré dans un territoire pour mieux répondre aux besoins : un maillage territorial

L'activité centrale du GE réside dans l'organisation des mises à disposition des salariés auprès des entreprises membres du GE, ce que les GE nomment l'activité de « maillage », soit sur des métiers similaires, soit sur des métiers différents : le GE « réussit à mailler dans des secteurs géographiques relativement proches, des personnes sur des emplois totalement différents » CA12. Le maillage revêt un caractère éminemment territorial, puisqu'il est convenu, avec toutes les parties prenantes interrogées, que l'ancrage territorial est essentiel, afin de garantir la réussite des mises à disposition. Or, certains adhérents se comportent envers le territoire, à travers le GE, comme des « consommateurs » DIRGE2, cherchant à utiliser le GE comme un moyen d'externaliser la gestion de l'emploi, sans s'engager dans l'action collective : « moi je m'applique à régler ma facture, c'est ma part du boulot. Enfin, je ne peux pas faire autre chose » AD24. L'adhérent se positionne alors comme extérieur au GE. Au contraire, les GE cherchent à « mettre les adhérents dans la boucle [de l'action collective] (...). Je leur dis tout le temps, le GE est un outil qui vous est mis à disposition et que vous utilisez comme vous voulez. Moi, je suis sur la coordination, mais vous vous êtes acteur. C'est trop important qu'ils soient acteurs » DIRGE2. Ainsi, l'impact sur le territoire constitue l'intérêt central de la constitution du GE, qui devient projet de territoire, avec l'ambition d'être repéré comme « un acteur clé du territoire », basée sur « une philosophie un peu différente » DIR GE1.

À travers ce projet territorial du GE, émergent des pratiques de GRH qui se rapprochent au plus près des attentes des parties prenantes.

L'une des pratiques de GRH consiste à contribuer à l'ancrage de compétences sur un territoire. Tel qu'il a été conçu et tel qu'il est utilisé par les deux GE investigués, le partage de l'emploi redéfinit un vivier de compétences mutualisées, qui vise la sécurisation des parcours des salariés par un contrat stable, en tentant de s'ajuster aux choix personnels des salariés pour satisfaire leur équilibre vie privée/vie personnelle. Pour le territoire, au-delà de l'ancrage, ce vivier de compétences adapté aux besoins des entreprises constitue un levier d'attractivité.

D'autres pratiques de GRH visent à répondre à des besoins en compétences émergeant sur le territoire. Constatant que les PME du territoire avaient de nombreux besoins non satisfaits dans le domaine de la qualité, sécurité, environnement (QSE), le GE1 a mis en place une équipe de travail dédiée (« pôle de compétences QSE »). Les salariés du GE exerçant dans ce domaine, ventilés dans des entreprises différentes, sont réunis une demi-journée par trimestre, dans le but de partager des outils ou des expériences, avec une volonté de faire perdurer les relations entre les réunions : « Si on est bloqué sur un point, on envoie un petit mail, si ça se trouve, il y en a déjà un qui a eu le problème, donc, c'est très pratique » SA18 et « ça peut servir aux autres » SA110. Devant le succès de cette équipe, le GE1 envisage de créer d'autres équipes de

travail thématiques (par exemple pour les métiers de la communication) pour rompre le sentiment d'isolement et susciter des apprentissages collectifs. Cette pratique permet au GE de recréer un collectif mais un collectif nouveau basé sur la compétence commune et l'entraide collective.

De manière saillante, ces GE ne cherchent pas seulement à assurer le meilleur « fit » territorial, mais tendent à répondre aux aspirations des salariés et des adhérents. La notion d'emploi territorial épanouissant est souvent mobilisée. Les GE investigués s'attachent à prendre en compte des aspirations des salariés et s'attachent surtout à y répondre. Ainsi, même, en cours d'emploi, les demandes de changement et de bifurcation sont librement exprimées au manager du GE : « Ils [Le GE] m'ont mis quelque part où je m'entendais pas du tout avec les personnes là-bas, le travail, ça ne me plaisait pas. Je les ai appelés, on en a parlé et ils m'ont changé la semaine d'après » SA15. Cet accompagnement des désirs professionnels des salariés est permis par le collectif (des adhérents et des salariés). La modalité d'emploi du GE redonne également de l'intérêt à l'exercice d'emplois perçus comme peu valorisants : « comme ce n'est pas un métier très valorisant, dans le sens où, il n'y a pas d'avenir dans cette mission, le fait de travailler dans deux entreprises différentes, fait que je ne fais pas la même chose toute la journée. Et je ne vois pas le temps passer » SA23.

Dans ce contexte, la proximité entre les responsables du GE et les travailleurs, d'une part, et les responsables du GE et les responsables des entreprises, d'autre part, est mentionnée par tous comme l'élément permettant l'intermédiation réussie. Les managers des GE détiennent une connaissance fine des travailleurs (prénom, métier exercé), de leur profil (expérience, compétences, projet) et des adhérents (connaissance physique de l'entreprise, relation directe avec un/des responsables identifiés, recueil des besoins in situ). Cette proximité est unanimement reconnue et appréciée : « ils se déplacent dans nos structures, donc ils viennent voir sur place ce dont on a besoin. Et après, leurs profils, ils les connaissent » AD27.

Cette proximité permet également de dépasser les échecs, lorsque notamment les mises à dispositions ne sont pas concluantes : « C'est quelqu'un qui n'avait plus envie, (...) parce qu'il a préféré revenir dans le milieu agricole où il était avant (...). Donc, [la directrice] lui a trouvé un agriculteur, qui a très bien convenu (...) et la personne s'y est retrouvée. Ça permet quand même aux (...) gens qui se cherchent au niveau professionnel (...) qui hésitent (...), concrètement de voir le métier. Nous, ça nous permet, soit de les former si on sent qu'il y a de la compétence derrière, soit eux, de dire, ce n'est pas du tout ce qui me plaît » AD21.

## Discussion

Nos résultats permettent de revisiter le concept de TL, en proposant une nouvelle forme dénommée le Tiers-lieu territorial d'emploi, dans le but de souligner le caractère territorial des TL de travail (Bohas *et al.*, 2017 ; Liefooghe, 2018). Les différentes acceptions du

territoire par le TL viennent enrichir tant la littérature relative au TL que celle relative au GE, et à travers, à la GRH territoriale.

Parallèlement, l'analogie avec le TL enrichit la littérature sur les GE, en envisageant un nouveau cadre d'analyse. En effet, le GE embrasse les critères de définition des TL, tels que nous les avons identifiés dans l'état de l'art : 1) Le GE est fondé sur un principe de partage de l'emploi territorial, 2) qui repose sur une forte dimension collective, quoique diffuse, représentée par un collectif d'employeurs et un collectif de salariés, 3) le GE englobe un principe de production, qui repose sur des pratiques expérimentales de GRH et 4) la gouvernance de la relation d'emploi est gérée de manière conjointe par tous les partenaires (manager du GE, adhérents et salariés). En organisant de nouveaux arrangements, en phase avec de nouvelles attentes des travailleurs, et jouissant d'un fort ancrage territorial, le GE peut être considéré comme un Tiers-lieu territorial d'emploi si l'on se réfère à la définition originelle du TL. Cette appréhension, soulignant le caractère territorial des TL de travail, permet de considérer le GE comme un troisième lieu distinct de l'adhérent et du domicile. Cependant, ce troisième lieu n'est pas neutre, il agit sur la nature de la relation d'emploi. Nous considérons que cette absence de neutralité du GE ne permet pas de l'assimiler au TL sauf à s'inscrire dans les mésusages du terme dénoncés en introduction.

Au-delà, le cadre d'analyse des TL invite également à considérer les pratiques d'innovation sociale participant au développement du territoire et à la participation citoyenne (Klein et Pecqueur, 2021). Cette étude s'est particulièrement focalisée sur l'innovation managériale de GRH au travers du GE comme outil territorial innovant en soi (Cromarias, 2010). En premier lieu, la mutualisation de l'emploi à l'échelle d'un territoire relève d'une construction collective de la part de parties prenantes qui coconstruisent des solutions face à un défi commun (Raulet-Croset, 2016). Cette mutualisation n'est possible qu'à la condition qu'un collectif d'employeurs partage leurs besoins d'emploi et que ce projet collectif donne vie à des activités professionnelles communes et collaboratives (par exemple : équipes de travail thématiques). Par ce biais, des liens de solidarité durables perdurent dans le temps (Chabaud *et al.*, 2023). La manière dont les parties prenantes s'approprient l'outil GE et en créent des usages nouveaux est caractéristique. En effet, le cadre juridique attribue initialement aux GE une fonction de récréation d'emplois stables à partir de situations de précarité (Casaux-Labrunée, 2012). Or, les usages du GE par les parties prenantes ont largement dépassé le cadre initialement prévu : outil d'orientation professionnelle, outil de formation, outil de bifurcation professionnelle, outil d'évolution professionnelle, outil de solidarité professionnelle, outil d'épanouissement professionnel, outil de sécurisation, outil d'ancrage territorial de compétences. Ces éléments doivent ici être pris en compte pour circonscrire l'usage parfois identifié comme abusif de la notion de TL (Burret, 2017 ; Liefoghe, 2018) au détriment d'autres pratiques de GRH plus sécurisantes.

La distinction qui pourrait être opposée à l'assimilation du GE au TL concerne la relation contractuelle des salariés au GE. Même si les GE s'appliquent à maintenir une place de tiers médiateur et les salariés comme les adhérents s'attachent souvent à les considérer comme un partenaire, les GE répondent *de facto* à un cadre juridique rattaché à la relation d'emploi. Cet élément nous amène à alerter quant aux glissements observés des pratiques de TL devenant Tiers-lieu d'emploi territorialisé. La mise en perspective des notions de TL et d'action collective territorialisée sous le prisme du GE démontre que le GE est fondé sur la création de situations favorables à la protection des travailleurs. Au contraire, les TL ne suivent pas cet objectif et aspirent à rester neutres dans la nature de la relation. En ce sens, il semble important de maintenir la distinction entre les GE et les TL.

Certes les GE participent à la configuration de nouvelles modalités d'emploi mais, plus que les TL, ils organisent l'action collective pour offrir une sécurisation de l'emploi territorial (Bohas *et al.*, 2017). Si le TL peut exister dans un espace de façon prescrite, le GE prend lui sens avec, pour et par le territoire. Le GE en tant que TL s'enracine dans une conception partenariale du territoire mais vise à le considérer comme une partie constituante, ce que les différentes acceptions du territoire par le TL ne mettent pas en exergue (Condomines, 2022).

## Conclusion

Compte tenu des difficultés conceptuelles posées par le concept de TL (Fabbri, 2016) pour appréhender l'objet de l'intermédiation territoriale en faveur de l'emploi, le prisme de l'acteur collectif territorialisé semble à privilégier. Pour ce faire, notre étude souligne la nécessité de l'engagement durable de chacune des parties prenantes (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018).

En questionnant l'avenir du travail et du management, cette recherche montre que le territoire participe au mouvement de création de « laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail » (Bohas *et al.*, 2017), existant dans de multiples dispositifs. En particulier, les GE participent de cette recherche de « constitution de collectifs intégrateurs et émancipateurs » (Imhoff, 2017, p. 100), qui reconfigurent les relations d'emploi au sein des organisations et au sein des territoires. En ce sens, les GE sont au cœur de l'innovation (GRH/managériale). Les GE, ancrés dans les territoires, proposent ainsi d'appréhender la coconstruction avec les parties prenantes impliquées dans les décisions, dont le territoire lui-même. Cette voie nouvelle et responsable de gestion de l'emploi territorial semble offrir de nombreuses perspectives dont la notion de contrat psychologique territorial (Angelergues et Condomines, 2022 ; Condomines, 2022), allant bien au-delà de l'usage d'un mot-valise.

## Bibliographie

- ANGELERGUES G. & CONDOMINES B. (2022), « La coopération au cœur des groupements d'employeurs : de l'instrumentalisation à la co-construction responsable du territoire », *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, n°4, pp. 535-561.
- AUDET M. & PARISSIER C. (2013), « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : de la tradition à l'originalité », *Recherches qualitatives*, vol. 32, n°2, p. 1.
- BARDIN L. (2013), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris cedex 14, 296 pages.
- BIANCHET B., MALDAGUE H., FETTWEIS R. & MASSART F. (2023), « Des tiers-lieux aux plateformes d'innovation territoriales... Définitions et clarifications de concepts (Notes de recherche n°83) », Notes de recherche, Conférence permanente du Développement Territorial, Liège, 40 p.
- BOHAS A., FAURE S. & DE VAUJANY F.-X. (2017), « Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail », Note de recherche n°2, Research Group on Collaborative spaces.
- BORIES-AZEAU I., DEFÉLIX C., LOUBES A. & UZAN O. (2015), *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*, Vuibert, Paris, 311 p.
- BURRET A. (2017), *Étude de la configuration en Tiers-Lieu : la repolitisation par le service* (Université de Lyon, Lyon).
- CASAX-LABRUNÉE L. (2012), « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, n°10, pp. 871-880.
- CHABAUD D., EYNAUD P. & RAULET CROSET N. (2023), « Comment la solidarité peut-elle s'inscrire dans l'espace ? Le cas d'un espace de *co-working* d'entrepreneurs solidaires », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 28, n°75, pp. 101-126.
- COHENDET P., GRANDADAM D. & SIMON L. (2010), "The anatomy of the creative city", *Industry & Innovation*, vol. 17, n°1, pp. 91-111.
- CONDOMINES B. (2022), *Au fondement d'une gestion des ressources humaines responsable à l'aune de la justice rawlsienne : une approche par la compétenceabilité*, Habilitation à Diriger des Recherches, Paul-Valéry, Montpellier, 143 pages.
- CROMARIAS A. (2010), « Penser la flexibilité au niveau « méso » : entre ancrage territorial et innovation sociale », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n°4, pp. 415-435.
- DESSEN-TORRES V., EJNES R., DESSEIGNE L. & DESQUINABO N. (2016), *Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?*, Geste, Paris, 90 pages.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- FABBRI J. (2016), « Les espaces de *co-working* : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni *FabLabs* », *Entreprendre & Innover*, vol. 31, no. 4, 2016, pp. 8-16.
- FASSHAUER I. & ZADRA-VEIL C. (2019), « Le living lab, un intermédiaire d'innovation ouverte pour les territoires ruraux ou péri-urbains ? », *Innovations*, vol. 1, n°61, pp. 15-41.
- FERCHAUD F. (2019), « Part du collectif et place des pratiques collectives dans les tiers-lieux. Le cas de *FabLabs* et de *hackerspaces* en France et en Belgique », in *Tiers-lieux : Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de *co-working*, *FabLabs*, *hack labs*...*, PUQ, pp. 173-190.
- FRANCE TIERS-LIEUX (2021), *Nos territoires en action. Dans les Tiers-Lieux se fabrique votre avenir*, 284 pages.
- GAREL G. & ZACKLAD M. (2015), « Le potentiel d'innovation des tiers lieux pour les entreprises », in *Poétique du numérique 4, L'Entretiens*.
- GARRETT L. E., SPREITZER G. M. & BACEVICE P. A. (2017), "Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces", *Organization Studies*, vol. 38, n°6, pp. 821-842.
- GAY C. & SZOSTAK B. (2020), "From Territorialised Innovation to Collaborative Innovation Space: What Are the Issues for Contemporary Organisations?", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 32, n°2, pp. 135-158.
- HORVATH I. & DECHAMP G. (2016), « Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire », *Gestion et management public*, vol. 4, n°2, pp. 139-157.
- HOUËSSOU B. (2015), *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale*, Rennes, Université Rennes 1.
- IMHOFF C. (2017), « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 93, n°3, pp. 85-102.
- JOYEAU A., LE GALL S. & MANDARD M. (2022), « Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, vol. 147, n°1, pp. 3-11.
- JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2019), « Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH à temps partagé », vol. XXX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, n°13 au 15 novembre, pp. 1-18.
- KLEIN J.-L. & PECQUEUR B. (2021), « *Living labs* et tiers-lieux : révélateurs d'une redéfinition du développement territorial ? », *International Social Sciences and management Journal*, n°5, pp. 1-18.
- LALLEMENT M. (2015), *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*, Éditions du Seuil, Paris.
- LE NADANT A.-L., MARINOS C. & KRAUSS G. (2018), Les espaces de *co-working* : Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives », *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n°272, pp. 121-137.
- LENANCKER P. (2018), *Les groupements d'employeurs*, CESE (Conseil économique, social et environnemental), 90 pages.
- LETHIELLEUX L. (2018), « Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, vol. 132, n°2, pp. 3-10.
- LETHIELLEUX L. & ANDRÉ C. (2019), « Les enjeux de la mise à disposition des salariés des groupements d'employeurs pour les TPE/PME », *@GRH*, vol. 33, n°4, pp. 149-169.
- LETOURNEUX F. (2022), « La pluralité des logiques de travail dans les tiers-lieux de travail », *La nouvelle revue du travail*, n°20.
- LIEFOOGHE C. (2018), « Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique », *Géographie, économie, société*, vol. 20, n°1, pp. 33-61.
- LIEFOOGHE C. (2020), Tiers-lieux et transition urbaine. Le pari de la co-création de valeur (s) sur les friches industrielles de Saint-Sauveur et Fives-Cail à Lille (France) Présenté à CIST2020-Population, temps, territoires, pp. 402-405.
- LOUBÈS A. & BORIES-AZEAU I. (2016), « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, vol. 33, n°2, pp. 141.
- LOUBÈS A., BORIES-AZEAU I., BONNEVEUX E., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B... UZAN O. (2015), Le territoire, facteur d'accélération de pratiques RH responsables ?, in *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*, Vuibert, Paris.
- LOUFRANI-FEDIDA S. & SAINT-GERMES È. (2018), « L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 110, n°4, pp. 18-40.
- MAZZILLI I. & PICHULT F. (2015), « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management international*, vol. 19, n°3, pp. 31.
- OLDENBURG R. (1989), *The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*, Paragon House Publishers.

RASSAT P. (2022), *Les tiers-lieux de travail : adapter son territoire aux nouvelles formes d'organisation du travail*, Territorial éditions, Voiron.

RAULET-CROSET N. (2016), *De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités* (Habilitation à Diriger des Recherches, IAE Paris-Sorbonne Business School, Paris).

RICHEZ-BATTESTI N. & VALLADE D. (2017), « ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? », *Management & Avenir*, vol. 97, n°7, pp. 105-127.

SPINUZZI C. (2012), "Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity", *Journal of business and technical communication*, vol. 26, n°4, pp. 399-441.

TREMBLAY D.-G. & KRAUSS G. (2019), *Tiers-lieux : travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de co-working, FabLabs, hack labs...*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

TREMBLAY D.-G. & SCAILLEREZ A. (2020), « Perspectives pour l'avenir du travail : le télétravail, le *co-working* et autres tiers-lieux », in *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, Presses de l'EHESP, Rennes, pp. 139-146.

UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B.... RAULET-CROSET N. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 103, n°1, p. 20.

XHAUFLAIR V. & PICHAULT F. (2012), « Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, vol. 2, n°18, pp. 43-59.

ZIMMERMANN J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°184, pp. 105-118.

# Le transfert de connaissance intergénérationnel : une étude de cas sur les experts scientifiques

Par Olivier ROMAND-PIQUANT

Enseignant d'Économie et Gestion spécialisé en Gestion des Ressources humaines au sein du Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM, EA 4225).

Et Eva MOFFAT

Maîtresse de Conférences en Gestion des Ressources humaines au sein du Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie (CEROS, EA 4429) de l'Université Paris Nanterre

La diversité favorise l'empathie devenue nécessaire pour comprendre et se faire comprendre de cet autre qui ne nous ressemble pas. Cette nouvelle complexité relationnelle génère ainsi une dynamique favorable à la circulation de l'information, au partage des angles de vue et donc au développement de l'innovation.

Aussi, une inclusion réussie suppose, au-delà de l'acceptation des différences, le développement d'interactions fructueuses comme levier de performance du collectif de travail. Ce processus commence dès l'intégration des nouvelles recrues et se poursuit dans les valeurs transmises au quotidien entre générations organisationnelles.

Nous nous intéresserons plus particulièrement à la gestion des connaissances ayant pour mission essentielle d'assurer la continuité et le transfert entre les générations organisationnelles. Notre contribution vise donc à définir quels sont les facilitateurs et les inhibiteurs organisationnels des transferts de connaissance particulièrement entre générations d'experts scientifiques.

Les résultats permettent notamment d'appréhender l'expert sous l'angle à la fois cognitif et social, dans ce qui fait son altérité mais aussi sa dépendance au capital social. En effet, la connaissance crée la relation et la relation génère à son tour de nouvelles connaissances sur la base d'un équilibre fragile lui-même soutenu par l'organisation.

## Introduction

Les connaissances ne sont pas détenues par les organisations de la même manière que le sont les autres ressources. En effet, nous pouvons considérer que les organisations sont, dans leur essence même, constituées par un ensemble instable de connaissances de diverses natures constamment en devenir. Dans cette mesure, le management en général, et le management des connaissances en particulier, a pour mission d'assurer la continuité de ce mouvement perpétuel par la mise en œuvre de nombreuses actions notamment la codification des connaissances, le retour d'expérience, le transfert de connaissance intra et inter-organisationnel, etc. La question du transfert de connaissance entre les générations participe fortement à cette dynamique.

Nos organisations contemporaines rencontrent plusieurs grands enjeux inédits avec ses contraintes propres en lien avec l'apprentissage intergénérationnel : vieillissement de la population (départs à la retraite massifs de la génération *baby-boom*), pénurie de

main-d'œuvre qualifiée entraînant une concurrence dans le recrutement des profils à haute valeur ajoutée, primauté du capital immatériel dans la création de valeur dans une économie de la connaissance, fossé grandissant entre les générations, etc. Face à ces enjeux la recherche en management s'oriente désormais de plus en plus sur la question des générations (Joshi, Dencker et Franz, 2011).

Des interrogations demeurent sur le plan conceptuel, sur les natures des savoirs et leurs manières de se transférer (Lamari, 2010). En outre, ces interrogations restent façonnées par la distinction entre savoir tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui fait l'objet de plusieurs critiques. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons aux différentes natures de connaissances (relationnelles, créatives, pratiques) et aux formes que prennent leurs échanges entre les générations dans le cadre d'une organisation. Comment les valeurs ou les épreuves communes façonnent-elles les pratiques managériales de transfert des connaissances entre générations ?

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons notre cadre théorique définissant ce qu'est un expert scientifique dans le cadre organisationnel, puis, les déterminants du transfert de connaissance intergénérationnel. Le cadre théorique d'analyse retenu sera enfin illustré par un schéma synthétique. Nous exposerons ensuite les modalités et les résultats de l'étude qualitative menée auprès de huit organisations.

Les éléments que nous avons recueillis dans ces entretiens nous permettent de mieux appréhender ce qui caractérise l'expertise scientifique et d'identifier les facilitateurs/inhibiteurs du transfert de connaissance.

Les données que nous avons recueillies permettent de produire des premiers résultats et d'amorcer une discussion avec la littérature existante.

## Fondements théoriques de la recherche

### L'expert scientifique

L'expert selon Bootz et Schenck (2014) est « un individu qui dispose d'une compétence à analyser et à résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement savoirs théoriques et empiriques » (p. 14). La qualification de spécialiste suggère que ses connaissances sont techniques. Alors que le spécialiste est sollicité pour des problèmes simples, l'expert est appelé à résoudre des situations plus complexes (Bootz, Lièvre & Schenk, 2019, pp. 14-15).

Ces membres de l'organisation sont des ressources rares, difficilement imitables et stratégiques pour l'organisation comme le montre l'approche par les ressources (Resource-Based View ou RBV de Wernerfelt, 1984). C'est pourquoi nous pouvons qualifier les experts scientifiques et techniques comme les détenteurs de compétences critiques pour l'organisation, même s'il faut parfois un événement disruptif (départ, arrêt de projet, etc.) pour que cette dernière en prenne pleinement conscience.

L'expertise se construit dans la confrontation avec les pairs. L'un des indicateurs, communément admis, de l'expertise (outre les publications, l'encadrement de thèses, etc.), est d'ailleurs la reconnaissance par les pairs. La confrontation à la communauté scientifique est source de développement des compétences. La psychologie s'intéresse à la capacité d'acquisition de l'expertise et aux phénomènes de mémorisation des connaissances. Ainsi, l'expertise se développe par l'interaction de cinq éléments interdépendants : les capacités métacognitives de l'individu, ses capacités d'apprentissage, de réflexion, ses connaissances et sa motivation à étudier son domaine d'expertise (Chi, 2006 ; Sternberg, 2006).

### La connaissance dans l'organisation

Selon une définition usuelle, la connaissance est soit « l'acte par lequel l'esprit ou la pensée saisissent l'objet ou se le rendent présent, en s'efforçant d'en former une

représentation exprimant parfaitement cet objet », soit « le savoir résultant de cet acte ». La connaissance se définit alors de manière duale à la fois comme un acte et un processus tout autant que la conséquence de cet acte. La langue anglaise fait clairement la distinction sémantique entre une connaissance « objet » avec le terme *knowledge* et une connaissance « processuelle » en train de se faire avec le terme *knowing*.

Nous débutons par la distinction entre savoirs explicites et tacites selon Nonaka et Takeuchi (1997).

#### Connaissance explicite

Dans cette approche, la connaissance est un objet détenu par un individu et/ou une organisation qui est en outre aisément formalisable sur des supports matériels. Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances explicites peuvent être exprimées sous forme de mots ou de nombres, et peuvent être facilement communiquées et partagées sous forme de données » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 283).

#### Connaissance tacite

Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances tacites sont les connaissances personnelles incorporées en expérience, et qui impliquent certains facteurs intangibles comme les croyances et les valeurs. Elles sont difficiles à communiquer » (Nonaka et Takeuchi, 1997 p. 298).

Pour Polanyi et Grene (1969), toute connaissance même scientifique présente une dimension de compréhension tacite. Ainsi, une catégorie de connaissances est donc nécessaire à l'apparition de l'autre. De plus, il convient d'aborder la connaissance de manière systématique dans une perspective collective et sociale.

#### Les connaissances dans une approche sociale

Selon Bourdieu (1980), la définition traditionnelle du capital social englobe « 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'interreconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (...) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (pp. 2-3). Ainsi, l'accès au capital social permet l'accès, la création et le transfert de nouvelles connaissances (Nieves et Osorio, 2015).

À l'opposé de la perspective de la connaissance explicite comme objet manipulable, la perspective sociale de la connaissance fait de la connaissance un processus qui émerge de la pratique du collectif et, plus spécifiquement, de communautés de pratique. Pour marquer ce changement d'une approche individu centré vers le collectif, Gergen (1991, p. 270) nous dit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ».

Les communautés de pratique sont un excellent moyen de réaliser ce partage. Elles sont définies comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion autour d'un même objet et qui approfondissent leur

connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant à son propos de manière durable » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Dans cette logique, l'organisation est alors une sorte de « constellation de communautés de pratique » dont il est nécessaire de piloter la cohérence et de gérer les interfaces.

## Le concept de génération organisationnelle et le transfert intergénérationnel

### La génération organisationnelle

Le terme génération est employé dès la première moitié du XII<sup>e</sup> siècle sous le vocable *generatiun* « ensemble de ceux qui vivent à la même époque » (Psautier Oxford, LX, 6) et à la fin de ce siècle « procréation, fonction par laquelle les êtres se reproduisent » (Sermons St Bernard, VII, 35). Le terme emporte toujours avec lui de nos jours les deux sens que sont la désignation d'un ensemble de personnes et l'idée de la production de quelque chose.

Kuyken, Ebrahimi et Saives (2014) font le choix de ne pas utiliser ces typologies de génération dans le cadre des entreprises pour lui préférer une distinction plus simple entre les jeunes et les seniors selon deux critères : la trajectoire professionnelle et les facteurs cognitifs. Sur la base des travaux doctoraux d'une des auteurs (Kuyken, 2015), la communication commente cette distinction de la manière suivante : « Les jeunes se trouvent en début de carrière et souhaitent accroître leur niveau de connaissances, étendre leur horizon et développer des nouvelles relations. Ils disposent davantage d'un savoir abstrait et conceptuel et jouent souvent le rôle d'ambassadeurs du dernier savoir scientifique et technique. Comparativement, les seniors se trouvent en deuxième moitié de leur carrière (parfois la fin) et cherchent à approfondir leurs relations, trouver un sens dans leurs activités et développer de l'expérience dans des domaines satisfaisants. Leurs capacités cognitives particulières sont les suivantes : des connaissances tacites, un réseau personnel, une sagesse pratique » (p. 2).

Pour Ermine (2010), la définition la plus à même de répondre aux spécificités du concept de génération au sein d'une organisation est « un groupe d'individus ayant les mêmes tendances structurantes. Pour qu'il y ait génération, il doit y avoir unité de génération, avec une socialisation reposant sur des principes structurants. Cette définition de génération revêt un aspect économique facteur de dynamique sociale et un aspect sociospirituel non négligeable » (p. 5). L'auteur retient trois grandes caractéristiques afin de déterminer la génération en entreprise, qu'elles soient : liées à l'individu, liées à l'environnement, liées à l'organisation. Les caractéristiques générationnelles proposées par Ermine (2010, p. 103) englobent à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs liés à l'individu, tels que l'âge, le parcours professionnel et la formation, ainsi que des aspects liés à l'environnement social et aux ruptures ou aux changements vécus par les individus au sein de l'entreprise. Ces caractéristiques peuvent permettre d'établir le « profil générationnel » d'une entreprise, permettant ainsi d'identifier les facteurs de succès ou

d'échec du transfert de connaissances entre différentes générations. L'établissement d'un tel profil générationnel reste une piste de recherche peu explorée, mais prometteuse, non seulement pour le transfert de connaissances, mais également pour la communication interne et la gestion des ressources humaines.

### Le transfert intergénérationnel

Pour l'office québécois de la langue française (2013), la transmission intergénérationnelle des connaissances est « un processus mis en œuvre afin de préserver, valoriser et assurer le partage de l'expérience et des savoirs acquis collectivement dans une organisation. Cette dernière se réalise le plus souvent en confiant à un travailleur expérimenté le mandat de transmettre à un nouvel arrivant ses connaissances afin que ce dernier acquière plus rapidement des compétences similaires aux siennes ».

Concernant les échanges de connaissances, les individus ont besoin d'incitation afin de les encourager à les partager, à pallier l'effort consenti et l'impression de dépossession qui accompagnent la codification et le transfert de sa propre connaissance (Christensen, 2003). La reconnaissance sociale est un bon moyen d'entraîner des « activités qui sont à la fois stimulantes, agréables, responsabilisantes et permettant d'apprendre individuellement et collectivement sans pression de la part du management » (Lindenbergh, 2001, p. 332). La question est d'autant plus prégnante dans le cas des échanges intergénérationnels.

Quant aux pratiques de gestion, Kuyken *et al.* (2014) proposent, à partir de la typologie de Ferrary et Pesqueux (2011), de distinguer des pratiques de transferts des connaissances entre les générations en entreprise. Comme les auteurs l'indiquent, les différentes perspectives épistémologiques et ontologiques sur la connaissance amènent des pratiques managériales différenciées sur la manière de conduire les échanges intergénérationnels. Kuyken (2015, p. 8) dresse un aperçu des différentes perspectives du transfert des connaissances entre générations en entreprise à travers trois visions. De prime abord, le traitement de la connaissance humaine peut être envisagé selon trois perspectives distinctes : humaine mettant l'accent sur la dimension subjective et sociale de la connaissance, générée par l'interaction des individus ; technique considérant la connaissance comme objective ; sociotechnique soulignant les liens entre la connaissance et les structures organisationnelles et les systèmes d'information, affirmant que la connaissance n'est pas la propriété exclusive des individus. Une deuxième vision repose sur le transfert des connaissances entre générations appréhendé selon trois dimensions. La dimension humaine considère le transfert des connaissances comme un processus de co-apprentissage et d'enrichissement mutuel. Celle plus technique le perçoit comme une relation binaire et un processus instrumental. Enfin, la dimension sociotechnique le conçoit comme une relation binaire (émetteur/récepteur) au sein d'un contexte social. Selon la dernière vision, le transfert de connaissances implique différentes approches. À travers une approche humaine, il se manifeste par un

dialogue et un échange entre individus. Du point de vue technique, il repose sur l'extraction et la formalisation des connaissances. En dernier lieu, la dimension sociotechnique met l'accent sur la systématisation et l'échange social des connaissances.

La multiplicité des pratiques (réunion, *e-learning*, compagnonnage, communautés de pratique, *coaching*, retour d'expérience, etc.) est catégorisable selon trois perspectives : humaine, technique, sociotechnique.

La perspective technique voit la connaissance comme un objet dans une portée objectiviste que l'on peut gérer par des processus de codage et de formalisation à l'aide de dispositifs techniques et numériques. La perspective humaine insiste sur la dimension subjective, sociale et tacite qui émerge et s'échange dans la pratique. La perspective sociotechnique, quant à elle, s'appuie sur une conception située et ancrée des savoirs inextricables de leurs contextes d'apparition (culture, personne, outil, etc.).

En synthèse, nous proposons un cadre théorique d'analyse (voir la Figure 1) qui, à la suite d'un événement disruptif et dans un cadre organisationnel donné, permet la prise de conscience de la nécessité d'opérer un transfert de connaissances entre générations.

## Méthodologie

Pour répondre à cette question de recherche, une étude qualitative semble la plus adaptée car les données récoltées ont pour caractéristique d'être riches et englobantes, tout en permettant une lecture fine de la complexité (Miles et Huberman, 2003). Dans

notre approche préalable de recherche nous avons recouru à l'entretien de type exploratoire afin d'établir avec plus de précision l'objet de l'étude. L'entretien semi-directif centré permet à l'interviewé d'exprimer sa perception sur un thème déterminé par le chercheur et correspond aux objectifs exploratoires de notre recherche (ils seront confirmatoires lors de nos futurs entretiens). Ainsi, huit entretiens semi-directifs (six experts au niveau des Directions des Ressources Humaines, un responsable de la recherche universitaire et deux experts compétences) ont été réalisés chez : Engie - Arkopharma - CEA - STMicroelectronics - CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications : Responsable Animation nationale du réseau et Chef de projet Département Travail Emploi Professionnalisation) - Airbus - Aix-Marseille Université (AMU) - Østfold county hospital (Norvège). Afin d'atteindre ces objectifs exploratoires (phase préalable à une future recherche qui portera sur les experts scientifiques tels que définis préalablement par Bootz et Schenk (2014)), nous avons fait le choix d'étudier des organisations publiques et privées ayant des préoccupations communes dans le champ de la recherche scientifique malgré des approches sensiblement différentes dans la manière de les traiter. Par ailleurs, les personnes rencontrées occupent essentiellement des responsabilités fonctionnelles et stratégiques (voir le Tableau 1, page suivante). Ainsi, leur position a pour avantage de permettre une vision globale des pratiques organisationnelles mais, a contrario, limite notre connaissance des pratiques opérationnelles plus informelles au sein de la communauté scientifique.

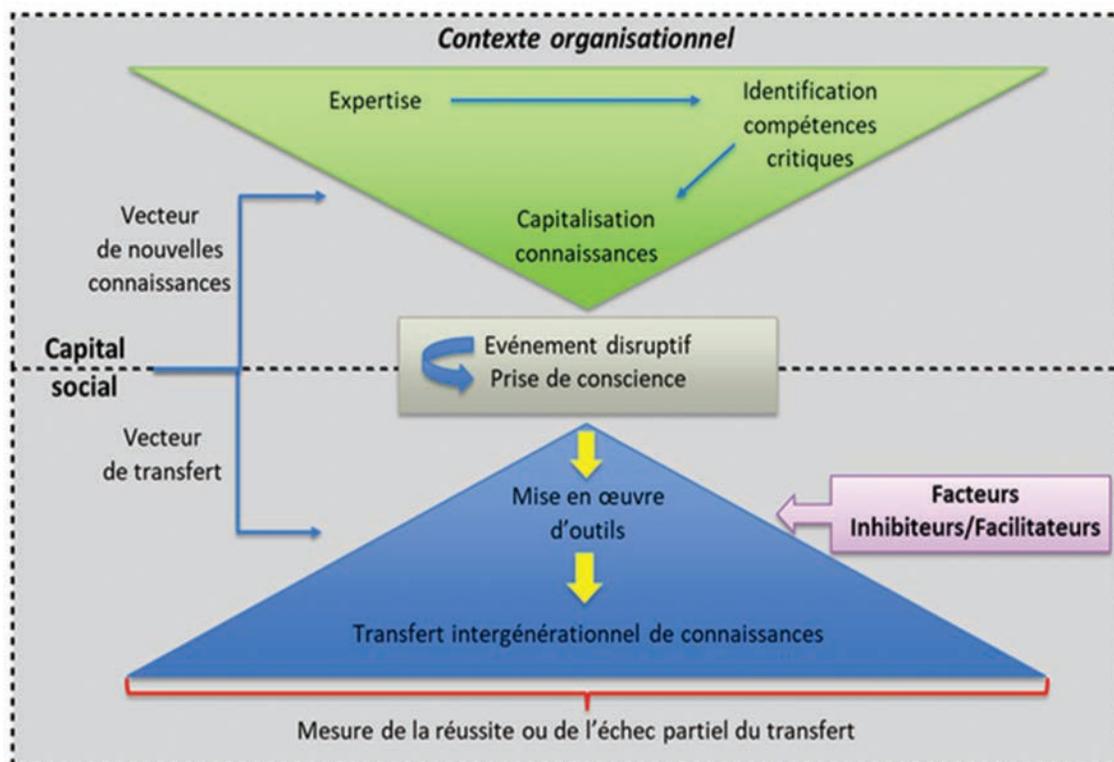


Figure 1. Cadre théorique d'analyse retenu.

Code entretien	Organisation	Fonction du répondant	Durée entretien
R1	Aix-Marseille Université	Vice-président recherche	1 h 26
R2	Airbus hélicoptères	Responsable gestion des compétences	1 h 29
R3	CEREQ	2 Chargés d'études	1 h 58
R4	STMicroelectronics	Responsable Formation	0 h 48
R5	CEA Cadarache	Responsable emploi compétences et formation	0 h 45
R6	Arkopharma	Responsable Développement RH	0 h 58
R7	Engie	Responsable RH et IRP	1 h 57
R8	Østfold county hospital (Norvège)	Responsable RH	0 h 43

Tableau 1. Description de l'échantillon interviewé.

Le guide d'entretien est construit autour de quelques questions structurantes :

- Quelle est l'influence du contexte de la structure sur sa gestion des connaissances (GC) ?
- Quelles sont les pratiques organisationnelles de GC dans les laboratoires de recherche ?
- Quel est le rôle joué en GC par les équipes managériales et les ressources humaines ?
- Quels sont les mécanismes délibérés de transfert/ création de connaissance dans un contexte disruptif ?
- Quels sont les critères permettant de mesurer la réussite ou l'échec d'un transfert intergénérationnel de connaissance ?

Nous décidons d'adopter une démarche d'analyse de nature inductive. Celle-ci décrit l'identification des structures, thèmes et catégories généraux à partir des observations particulières (Patton, 2002). Nous avons opté pour une approche multi-thèmes (Ayache et Dumez, 2011) consistant en un codage théorique suivant l'approche de Miles et Huberman (2003). Les grands blocs thématiques du cadre conceptuel et les codes associés sont les suivants : expertise, capitalisation, outils de transfert, événements disruptifs, inhibiteurs, capital social.

Il s'agit dans un premier temps, de déstructurer le corpus en le découpant en unités de sens, de façon à isoler un extrait du texte de son contexte et à le rendre sémantiquement indépendant, puis, dans un second temps, de procéder par des regroupements en catégories ou thèmes, de réaliser un nouvel assemblage des extraits porteurs du même sens, pour regrouper par la suite toutes les parties portant sur un thème identique et, *in fine*, en faciliter l'interprétation. C'est ce que nous allons présenter dans nos résultats.

## Résultats

Les questions évoquées plus tôt ont suscité des réponses de contenu et d'intérêt très variables. Nous avons donc fait une sélection d'extraits et reconstruit les discours par thématique pour en analyser les caractéristiques. Nous inspirant de la présentation des résultats de l'étude de Gatignol (2014). « L'environnement professionnel des enseignants-chercheurs français explique-t-il leurs parcours de carrière ? », nous exposons ci-dessous les caractéristiques essentielles des six thématiques. En effet, ces six thématiques de recherche exploratoire visent à préparer le guide d'entretien pour la future étude approfondie que nous souhaitons mener sur l'expertise scientifique.

Ainsi, cette approche, illustrée des verbatim par sous-thèmes, offre une bonne lisibilité et facilite la compréhension de ce qui est énoncé.

Concernant le premier thème, l'expertise d'un laboratoire de recherche est évaluée en se basant sur plusieurs critères clés. Selon l'un des répondants (R1), « la reconnaissance d'un laboratoire se mesure à plusieurs titres (...). On regarde les citations, pas forcément le H Factor mais les *highly cited* ». Ainsi, le nombre de projets de recherche acceptés, la qualité des publications scientifiques et le nombre de citations sont des indicateurs importants pour évaluer l'expertise. Par ailleurs, la gestion des connaissances critiques nécessite une attention particulière. Un autre répondant (R2) souligne que « 5 % de nos métiers, on a 600 métiers dans l'entreprise, sont à risque ou nécessitent une attention particulière ». Les connaissances critiques sont détenues par un nombre limité d'individus et leur préservation est essentielle. Il est nécessaire d'adopter des mesures spécifiques pour garantir la transmission et la continuité de ces connaissances.

Quant au deuxième thème, la capitalisation des connaissances s'effectue généralement en deux étapes. Tout d'abord, il est essentiel de croiser les données afin d'identifier les connaissances que l'organisation souhaite conserver. Ensuite, il convient d'utiliser les moyens disponibles pour les capitaliser. Les revues de personnel sont utiles pour repérer les compétences clés, voire critiques, qui pourraient être affectées par les départs à venir. Comme l'a souligné un répondant (R5), « initialement (...), la revue de personnel où on balayait une fois par an l'intégralité des situations (...), et surtout les départs sur des compétences qu'on mettait du temps à acquérir ». De plus, l'utilisation d'outils numériques permet notamment la diffusion de supports de capitalisation et de retours d'expérience. Dans ce sens, un autre répondant (R2) a ajouté : « Vous le formalisez, vous l'écrivez dans une fiche, et après, il y a un nouvel hélicoptère qui sort et quelqu'un d'autre est nommé chef de projet sur ce sujet-là, eh bien il peut, en regardant la fiche de son prédécesseur... ».

Notre troisième thème aborde les technologies de l'information et de la communication, supports de plus en plus utilisés comme outils de transfert. D'autres, plus traditionnels, comme le tuilage ou encore la mise en situation perdurent. Par ailleurs, il apparaît essentiel de faire appel à la « contractualisation » pour garantir le transfert. Concernant l'intranet, un répondant (R2) mentionne : « C'est aussi la possibilité, car c'est interactif, de poser des questions. Il y a des chats, les gens échangent, c'est un réseau social en fait on est 1 943 suiveurs ». Ce même répondant ajoute : « Voilà tout simplement il y a des petites vidéos, des sortes de tutos. (...) Là en général on a besoin d'un facilitateur professionnel interne ou externe qui lui va être un peu en méta-position ». Quant au tuilage, un répondant (R1) explique : « Sur la partie du dispositif expérimental lourd, eh bien on sait que ça va prendre six mois, un an pour vraiment maîtriser l'outil et dans ce cas on essaie de recruter l'agent un an avant ». La mise en situation est également mentionnée : « Les meilleures expériences de transmission que j'ai vues, c'est vraiment au pied de l'ouvrage dans les conditions. (...) Et là on a de l'appétit pour la connaissance » (R7). Pour assurer une continuité de service dans les cas complexes, un répondant (R5) fait référence à la voie contractuelle : « Dans les cas un peu compliqués où on a besoin d'une continuité de service, on a des contrats de conseiller scientifique ». Il est souligné que certains employés « ont un pourcentage de leur temps consacré à la formalisation, au transfert du savoir, du savoir-faire, des pratiques de l'entreprise » (R2). Enfin, un répondant (R1) explique : « On va faire des contrats à durée indéterminée (CDI) mais par rapport à la mission. Donc on pourra garder ces gens-là sur une plus longue période. C'est quelque chose qui va être généré, qui va être dans la loi de programmation de la recherche, c'est en train d'être voté ».

L'organisation ne réalise pas toujours l'importance de son capital de connaissances et encore moins sa fragilité. Les événements disruptifs (internes comme externes) sont l'occasion, parfois brutale, d'en prendre conscience et d'agir en conséquence (quatrième

thème). En interne, différentes décisions peuvent mener à l'interruption d'un projet, voire d'une activité. Un changement de gouvernance peut également orienter les choix de financement. En externe, à plus grande échelle, certains phénomènes pouvant impacter l'évolution des métiers méritent une grande vigilance. Les phénomènes internes, comme exprimé par un répondant (R5), mettent en évidence la nécessité de capitaliser sur le travail accompli lors de projets de longue durée : « Quand vous avez mené un projet sur quatre, cinq ans (...) de réacteur et qu'au final rien n'aboutit. Tout le travail qui a été fait il faut le capitaliser aussi ». Un autre répondant (R4) souligne l'arrêt d'une branche de l'entreprise en 2016, « c'était 430 personnes qui devaient quitter l'entreprise avec un plan de départ volontaire. Donc dans tous ces départs ça pouvait toucher une population avec un haut niveau d'expertise ». Enfin, un répondant (R1) rapporte que « C'est un mode de fonctionnement par projet et non plus financement pérenne (...) Aujourd'hui (...) on passe plus de temps à *reviewer* les projets qu'à travailler et l'autre impact indirect c'est que l'on a beaucoup de CDD ». En ce qui concerne les phénomènes externes, un répondant (R2) les qualifie de « mégatrends » qui englobent des phénomènes « de mondialisation, localisation, les éléments d'évolution technologique, les phénomènes sociétaux ».

Le cinquième thème présente les inhibiteurs au transfert de connaissances inhérents à l'organisation qui peuvent se présenter sous différentes formes. Il peut potentiellement apparaître de nombreux freins de différentes natures : une faiblesse des processus de socialisation ou de capitalisation des savoirs liée à une méconnaissance des risques encourus, des contraintes organisationnelles (niveau de priorisation, financement) ou humaines (rétention d'informations associées à un pouvoir). Un répondant (R6) aborde les outils inadaptés et souligne qu'« il faut savoir que quand moi je suis arrivé chez Arkopharma tous les processus, j'entends les processus RH, étaient sur papier ». De plus, il mentionne : « J'ai très souvent des gens qui refont la roue car personne ne leur a dit que l'information était stockée quelque part ». Une autre barrière au transfert de connaissances réside dans une prise de conscience insuffisante de son importance. Comme le souligne le répondant (R6) : « Quand on a une machine qui casse on sait dire combien ça va coûter (...). Quand on a une personne qui part on se pose rarement cette question alors qu'elle est réelle ». La difficulté d'expliquer la nécessité d'une période de recouvrement et d'un budget dédié à un seul poste est également signalée comme un frein. En effet, « c'est toujours difficile d'expliquer (...). Six mois de recouvrement et six mois de budget sur un seul poste » (R6). La citation suivante souligne l'importance de la participation de tous dans le transfert de connaissances : « Après effectivement s'il n'y a que le Big boss qui va aux conférences. S'il est premier ou dernier auteur et bien effectivement les autres vont avoir du mal à s'intégrer dans le réseau » (R1). Les contraintes organisationnelles sont également identifiées comme des inhibiteurs importants. Un répondant (R5) déclare qu'« aujourd'hui, on est plus dans la gestion sous contraintes (...) avec des

*stop-and-go* sur des programmes plutôt compliqués à gérer parce qu'on est sur des compétences qui prennent entre dix et quinze ans pour être complètement acquises ». Enfin, un répondant (R4) fait part d'une résistance au changement et de la perception négative des nouveaux arrivants : ils disaient « mais c'est notre bébé donc là les nouveaux qui auront planté une organisation (...) ils viennent manger sur notre dos. Ils n'ont pas été vécus comme une ressource supplémentaire mais comme des gens pas bienvenus ».

Nous nous interrogeons à présent sur le capital social, notre sixième et dernier thème, comme objet désirable mais aussi comme vecteur de transfert. En effet, le capital social de l'organisation participe à la construction de l'expert. Il se manifeste au travers d'un corporatisme, d'une équipe de travail et plus largement d'un réseau relationnel. Il est essentiel de tenir compte de la puissance et de la dynamique de ces réseaux en matière de gestion des connaissances. Le corporatisme est évoqué par un répondant (R7) qui déclare : « Comme Gaz de France fourmille de gens (...) dans une logique de groupe industriel intégré. (...) Cette logique n'est pas du tout la logique des Suezien (...) des financiers à la base ». L'importance de l'équipe est soulignée par un répondant (R1) qui déclare : « Quand le *leader* partira, si l'équipe est bien assise, il y a un nouveau *leader* qui pourra émerger. Donc c'est un travail amont, c'est pas le remplacement de la personne. C'est l'entretien de l'écosystème de l'équipe qui va permettre de continuer à fonctionner ». Les réseaux internes sont également identifiés comme des éléments clés de la gestion des connaissances. Un répondant mentionne que « la GPEC des réseaux. (...) la lecture du réseau (...) est fondamentale. Vous pouvez tuer quelqu'un en le mettant en proximité d'un autre comme vous pouvez faire un grand développement » (R7). Un autre répondant souligne l'importance de permettre au successeur d'un expert de s'épanouir en déclarant. En effet, « si c'est un bon scientifique, il a été capable de faire émerger son successeur (...). Il faut laisser de la liberté au nouveau pour impulser des choses nouvelles » (R1). Les réseaux externes sont aussi considérés comme importants : « On a des gens chez nous qui sont des experts plante, (...). Elle nous

laissera peut-être le carnet d'adresses mais tout le relationnel qui est derrière on l'aura plus » (R6). Enfin, un répondant (R4) souligne l'importance du réseau personnel d'un individu lorsqu'il quitte l'organisation : « Quand il y a quelqu'un qui part en fait l'essentiel de sa compétence c'est sa capacité à résoudre un problème parce qu'il a un réseau (...). C'est-à-dire quand une personne appelle son réseau, le réseau répond ».

## Conclusions et perspectives

À la lumière de la littérature, la génération organisationnelle participe d'une construction sociale appuyée sur plusieurs facteurs de différenciation (Bourdais, 2006, cité par Ermine, 2010). De la même manière l'expert se construit par la participation à des communautés de pratique (Bootz, Lievre et Schenk, 2019). Il n'existerait donc pas sans capital social. Le capital social ou relationnel de l'organisation est vecteur tout autant qu'objet de transmission : comment la connaissance crée la relation et inversement ? Comment un cadre relationnel, une vision partagée, amènent la genèse de connaissances ? Par une perspective sociologique (puis gestionnaire) on peut analyser les cadres relationnels qui influencent la création et la transmission des connaissances par le biais également des alliances (transmission inter organisationnelle au sein d'une plateforme). Ainsi, l'organisation, au sens réseau relationnel, soutient le chercheur tout autant que le chercheur soutient l'organisation par la dynamique qu'il contribue à maintenir. Ceci génère une identité collective qui conduit à une socialisation et à une identification à l'organisation (voir le Tableau 2).

Dans le même temps, la connaissance créée par l'interaction permet de comprendre les logiques des acteurs avec qui s'effectue l'échange et les stratégies relationnelles mises en œuvre (perspective de création de connaissance individuelle) : connaître l'organisation.

Pourtant les experts scientifiques construisent souvent leurs carrières de manière très indépendante, donc avec peu d'éléments d'identification avec l'organisation et son capital social qui est alors considéré comme un moyen plutôt qu'une fin en soi. Pour certains comme

Practice (pratique)	Activities Comprising the Practice (activités impliquant la pratique)	Knowing Constituted in the Practice (savoirs constitués par la pratique)
Sharing identity (partage d'identité)	Engaging in common Training and socialization (travail de socialisation) Identifying with the organization (identification à l'organisation)	Knowing the organization (connaître l'organisation)
Interacting face to face (interaction en face à face)	Sharing information (partage d'informations) Building and sustaining social networks (création et entretien d'un réseau social)	Knowing the players in the game (connaître les acteurs en situation)

Tableau 2 : Répertoire of Practices, Activities and Knowing Within Kappa (Orlikowski, 2002, p. 257).

Arthur et Rousseau (1996) ou Janasz et Sullivan (2004), les carrières scientifiques sont identifiées aux *boundaryless careers* les individus étant considérés comme étant autonomes dans la gestion de leur propre carrière. *A contrario*, d'autres ont montré qu'il était difficile de classer les carrières académiques étant donné la grande diversité de formes qu'elles pouvaient prendre : certains individus construisant leur carrière en s'affranchissant des règles, d'autres au contraire en les suivant (Dowd et Kaplan, 2005 ; Musselin, 2009).

Ainsi, il apparaît que le capital social intra-organisationnel relève bien moins de l'évidence pour la recherche scientifique et mérite quelque étude comme paramètre désirable dans la transmission intergénérationnelle. Cette étude ouvre de nombreuses perspectives de recherche comme l'association de ces deux concepts : nécessité du capital social et indépendance du chercheur. Les enjeux sont d'apporter des réponses aux organisations pour lesquelles les pratiques de GRH classiques sont encore incomplètes. Cette recherche vise donc à proposer des outils gestionnaires concrets à même de répondre aux besoins des managers de plus en plus confrontés à cet enjeu de transmission de la connaissance. Nous retenons que les relations (capital social, capital relationnel, système social...) et donc l'identité de l'organisation permettent l'accès à la connaissance et à sa diffusion. Il s'agit donc de comprendre comment l'organisation produit des relations et des connaissances et comment elles s'entremêlent pour permettre le transfert entre générations organisationnelles. Ainsi, il est évident que le capital social intra-organisationnel ne soit pas largement reconnu dans le domaine de la recherche scientifique, mais il mérite néanmoins d'être étudié en tant que paramètre important dans la transmission intergénérationnelle. Cette étude ouvre la voie à de nombreuses perspectives de recherche, notamment en explorant l'association de ces deux concepts : le besoin du capital social et l'indépendance du chercheur. Les enjeux consistent à fournir des réponses aux organisations dont les pratiques de gestion des ressources humaines traditionnelles restent incomplètes. L'objectif de cette recherche est donc de proposer des outils concrets de gestion capables de répondre aux besoins croissants des managers confrontés au défi de la transmission des connaissances. Il est essentiel de souligner que les relations (capital social, capital relationnel, système social...) et donc l'identité de l'organisation facilitent l'accès et la diffusion des connaissances. Ainsi, il est nécessaire de comprendre comment l'organisation génère des relations et des connaissances et comment celles-ci s'entremêlent pour permettre le transfert entre les générations organisationnelles. Il est important de noter que le capital social intra-organisationnel ne peut pas être généralisé de manière exhaustive en raison de l'hétérogénéité de la population étudiée et des différents contextes rencontrés. En effet, de nouveaux domaines de recherche émergent autour d'écosystèmes innovants soutenus par une communauté enracinée dans un territoire spécifique. Ces écosystèmes reposent sur des dynamiques relationnelles entre les membres, qui se fondent sur le partage de connaissances et de valeurs

communes (Malherbe, Detchenique et Loilier, 2020). Ces dynamiques relationnelles, caractérisées par des interdépendances multiples entre les acteurs, déterminent le succès collectif (Adner, 2017 ; Jacobides, Cennamo et Gawer, 2018 ; Autio et Thomas, 2020 ; Shipilov et Gawer, 2020). Ainsi, cet écosystème devient un moteur de la performance du processus d'innovation.

## Bibliographie

- ADNER R. (2017), "Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy", *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58.
- ARTHUR M. B. & ROUSSEAU D. M. (1996), *The boundaryless career as a new employment principle*, Oxford, Oxford University Press.
- AUTIO E. & THOMAS L. D. W. (2020), "Value Co-Creation in Ecosystems: Insights and Research Promise from Three Disciplinary Perspectives", in NAMBISAN S., LYYTINEN K. & YOO Y. (éd.), *Handbook of Digital Innovation*, Edward Elgar Publishing, pp. 107-132.
- AYACHE, M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le libellio d'Aegis*, 7(2-été), pp. 33-46.
- BOOTZ J. P., LIEVRE P. & SCHENK E. (2019), « L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(63), pp. 11-25.
- BOOTZ J. & SCHENK E. (2014), « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, 67, pp. 78-100.
- BOURDIEU P. (1980), « Le capital social [Social capital] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), pp. 2-3.
- CHI M. T. H. (2006), "Laboratory methods for assessing experts and novices knowledge", in Ericsson K. A., Charness N., Feltovich P. & Hoffman R. (éd.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, New York, Cambridge University Press, pp. 167-184.
- CHRISTENSEN P.H. (2003), *Knowledge Management: Perspectives and Pitfalls*, Copenhagen Business School Press.
- DE JANASZ S. C. & SULLIVAN S. E. (2004), "Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network", *Journal of vocational behavior*, 64(2), pp. 263-283.
- DOWD K. O. & KAPLAN D. M. (2005), "The career life of academics: Boundaried or boundaryless?", *Human Relations*, 58(6), pp. 699-721.
- ERMINE J.-L. (2010), « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », *Télescope*, 16(1), pp. 83-107.
- FERRARY M. & PESQUEUX Y. (2011), *Management de la connaissance, knowledge management, apprentissage organisationnel et la société de la connaissance*, Paris, Economica.
- GATIGNOL C. (2014), « Les dérives sectaires liées à l'alimentation et à la nutrition », *L'Information diététique : Revue de l'Association des diététiciens de langue française*, n°1, p. 21.
- GERGEN K. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New-York, Basic Books.
- JACOBIDES M. G., CENNAMO C. & GAWER A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", *Strategic management journal*, 39(8), pp. 2255-2276.
- JOSHI A., DENCKER J. C. & FRANZ G. (2011), "Generations in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 31, pp. 177-205.
- KUYKEN K. (2015), « L'influence des institutions sur les pratiques managériales de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie : une comparaison Québec-Allemagne », Dissertation doctorale dissertation, Université du Québec à Montréal.

- KUYKEN K., EBRAHIMI M. & SAIVES, A.-L. (2014), « Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations », communication au 7<sup>e</sup> Colloque International de la GeCSO, Juin, Aix en Provence, France.
- LAMARI M. (2010), « Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées », *Télescope*, n°1, pp. 39-65.
- LINDENBERG S. (2001), "Intrinsic motivation in a new light", *Kyklos*, 54(2-3), pp. 317-342.
- MALHERBE M., DETCHENIQUE G. & LOILIER, T. (2020), « La naissance contrariée d'un écosystème d'affaires : entre développement global et territoire. Le cas des services mobiles NFC », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°2, pp. 201-225.
- MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- MUSSELIN C. (2009), "Profession, market and organisation: How is Academia regulated?", In ENDERS J. & WEERT E. (éd), *The Changing Face of Academic Life*, Palgrave Macmillan, pp. 117-133.
- NIEVES J. & OSORIO, J. (2015), "The role of social networks in knowledge creation", In EDWARDS J. S. (éd.), *The Essentials of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, pp. 333-364.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 283.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford university press, 284 pages.
- ORLIKOWSKI W J (2002), "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization science*, 13(3), pp. 249-273.
- PATTON M. Q. (2002), "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective", *Qualitative social work*, 1(3), pp. 261-283.
- POLANYI M. & GRENE M. G. (1969), *Knowing and Being Essays*, London, Routledge & K. Paul.
- SHIPILOV A. & GAWER A. (2020), "Integrating research on interorganizational networks and ecosystems", *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 92-121.
- STERNBERG R. J. (2006), "Creating a vision of creativity: The first 25 years", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1 (Special Issue), pp. 2-12
- WENGER E., MCDERMOTT R. A. & SNYDER W. (2002), *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business Press.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.

# L'ouverture sociale des grandes écoles : entre stratégies affichées et pratiques sur le terrain

Par Dr REDON Gaëlle

Enseignant/chercheur du pôle Management et SI - ISC Paris

Dr MONTARGOT Nathalie

Professeure associée, département Ressources Humaines et Management à Excelia Business School, Campus La Rochelle

Cette étude analyse le déploiement des programmes diversité dans les Grandes Écoles (GE). Elle vise à révéler les points de tension existant entre les stratégies d'ouverture sociale, affichées par les GE, et leurs pratiques sur le terrain. Pour ce faire, une méthodologie qualitative, reposant sur une observation participante longitudinale sur douze ans de la fonction de Référent Diversité au sein d'une Grande École investie dans l'ouverture sociale, une analyse documentaire des comptes-rendus du Groupe Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Écoles et une série d'entretiens semi-directifs réalisée auprès de Référents et Directeurs de Grandes Écoles, a été menée. Les résultats montrent les approches diversifiées de leurs programmes diversité devant concilier logiques sociales et économiques. Ils mettent également en lumière leurs points de fragilité, notamment en termes de contenu, de communication et de pérennité des dispositifs. Des recommandations sont préconisées afin d'aboutir à une vision plus systémique, articulée et pérenne de l'ouverture sociale, en amont, en interne et en aval des Grandes Écoles, de manière interne et transversale et externe.

L'enseignement supérieur s'est fortement développé dans la plupart des pays, notamment les plus riches. Au bout d'une longue chaîne d'inégalités successives (Colisson et Chanlat, 2020), les Grandes Écoles constituent un tremplin favorisant l'accès aux positions d'élite, dans des entreprises qui cherchent à renforcer leurs viviers de talents (Peretti, 2007 ; van Zanten, 2010 ; Bruna *et al.*, 2017, 2021). En France, en 2021, la Conférence des Grandes Écoles (CGE) regroupe 234 établissements dont les voies d'accès sont diversifiées. Ils peuvent schématiquement être classés en cinq grandes catégories de taille très inégale : les écoles d'ingénieurs (44 % des effectifs), les écoles de commerce (46 %), les instituts d'études politiques (6 %) et les écoles normales supérieures (2 %) (Bonneau *et al.*, 2021). Qu'elles soient publiques, privées ou consulaires, françaises ou étrangères, les Grandes Écoles délivrent un diplôme visé par l'État et donnent le grade de master, soit un bac+5, reconnu par la Conférence des Grandes Écoles<sup>(1)</sup>.

Ces institutions sont régulièrement accusées de reproduire les inégalités sociales (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Dubet *et al.*, 2010 ; van Zanten,

2010) et de légitimer, du fait de leur sélectivité fondée sur un modèle de sélection méritocratique, les inégalités de réussite scolaire (Albouy et Wanecq, 2003 ; Bunel et Tovar, 2020). À cet égard, l'Observatoire des Inégalités souligne le fait que les classes préparatoires et les Grandes Écoles restent toujours aussi fermées. Le choix de s'orienter vers une classe préparatoire est liée à l'ambition familiale de se maintenir dans les voies les plus élitistes et s'inscrit globalement dans une logique d'excellence scolaire (Daverne et Dutercq, 2009a, 2009b, 2013 ; Blanchard, 2012 ; van Zanten, 2016). Cette voie relativement cloisonnée perpétue la reproduction des inégalités sociales et de genre (Jaoul-Grammare, 2022). Les familles devancent très tôt les attentes de ces filières, en effectuant des choix d'orientation qui favoriseront la construction d'un parcours vers ces classes préparatoires (van Zanten, 2016). Dès son plus jeune âge, cette catégorie sera ainsi guidée et en terminale, elle se dirigera très souvent vers une classe préparatoire, après avoir intériorisé ses chances de réussite aux concours (Daverne et Dutercq, 2009b ; Bechichi et Bluntz, 2019).

Ces filières d'excellence sont ainsi accusées de ne pas être à la hauteur des enjeux de justice sociale (Bruna *et al.*, 2017) et de favoriser l'endogamie, la ségrégation scolaire (Merle, 2012) et la clôture sociale (Allouch et van Zanten, 2008 ; Jaoul-Grammare, 2022).

<sup>(1)</sup> Des classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermées (inegalites.fr), avril 2021 - non repris en bibliographie, <https://www.inegalites.fr/Des-classes-preparatoires-et-des-grandes-ecoles-toujours-aussi-fermees>

Malgré un renouveau des politiques publiques d'éducation qui prône depuis les années 2000 l'ouverture sociale des Grandes Écoles, à travers un ensemble de dispositifs visant à accroître la diversité sociale, la ségrégation de jeunes issus de classes populaires et leur auto-censure perdurent (Redon et Loussaief, 2018 ; Redon, 2016 ; Van Zanten, 2010 ; Lemaire, 2008 ; Bonneau *et al.*, 2021). De fait, la base de recrutement des Grandes Écoles s'avère en 2022 toujours très étroite, tant du point de vue de l'origine sociale et du genre de leurs étudiants, que de leurs profils scolaires (Jaoul-Grammare, 2022). En effet, les enfants de cadres supérieurs représentent au moins la moitié des élèves des Grandes Écoles, alors qu'ils ne constituent à peine qu'un quart de l'ensemble des jeunes de leur âge (RERS, 2021). De plus, ces établissements sont très inégalement répartis sur le territoire, avec près du tiers situé en Île-de-France (Bonneau *et al.*, 2021). L'Observatoire des Inégalités dénonce donc la démarche élitiste des Grandes Écoles qui résulte d'un processus qui commence dès la petite enfance. Il pointe également l'hypocrisie de la communication de ces Écoles qui vantent leurs dispositifs d'ouverture ou de diversité mais qui, dans les faits, changent le moins possible leur processus de recrutement.

L'ascenseur social s'avère, de ce point de vue, toujours en panne (Dardelet *et al.*, 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). Si la classe préparatoire est toujours considérée comme une voie royale, elle ne constitue cependant plus l'unique voie pour accéder aux Grandes Écoles. Il existe également des admissions parallèles, dites sur titre, qui permettent à des diplômés d'université, de BTS ou de DUT d'accéder à ces écoles. Le rapport 2021 de l'Institut des Politiques Publiques, sur la démocratisation des Grandes Écoles depuis le milieu des années 2000, pointe cependant l'impuissance des dispositifs d'ouverture sociale à faciliter l'accès des lycéens issus de groupes défavorisés à ces filières sélectives. En résulte, un foisonnement d'initiatives locales, sans réelle coordination nationale et rarement évaluées, qui visent à concilier la préservation d'intérêts institutionnels et la prise en compte de pressions émanant de l'environnement social, économique et politique (DiMaggio, Powell, 1983 ; van Zanten, 2010). À titre d'exemple, les dispositifs labellisés « Cordées de la réussite », qui visent à introduire une plus grande équité dans l'accès aux formations d'excellence à des candidats méritants issus de milieux modestes, n'ont bénéficié chaque année qu'à moins de 1,5 % des collégiens et lycéens en France. Ils n'ont fait l'objet que d'évaluations très partielles. Pour endiguer un isomorphisme mimétique (DiMaggio, Powell, 1983 ; Benyahia-Taibi, 2010 ; Redon, 2016), il paraît plus que jamais nécessaire de substituer à cette approche frileuse et fragmentée la mise en œuvre de politiques volontaristes. Ces dernières s'appuyant sur des expérimentations menées à grande échelle devraient pourtant donner lieu à une évaluation rigoureuse de leurs effets, afin de mieux déterminer la pertinence de leur éventuelle généralisation (Bonneau *et al.*, 2021).

La problématique est centrée sur l'ouverture sociale des grandes écoles, par le biais du déploiement de leurs programmes diversité. Il s'agit plus spécifiquement de révéler les points de tension existants entre les stratégies d'ouverture sociale, affichées par les GE et leurs pratiques sur le terrain. Une première partie présente la littérature sur les chemins de la diversité et les actions prises en faveur de l'ouverture sociale. Le design de recherche, reposant sur une observation participante longitudinale, une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs, est ensuite précisé. Enfin, les résultats sont exposés puis discutés.

## Les Grandes Écoles face au défi de l'ouverture sociale

Le concept de diversité s'avère un terme complexe à définir et pourtant très souvent utilisé (Bruna *et al.*, 2018). S'il renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles participant à la construction de l'identité et de la personnalité des individus (Cornet et Warland, 2008), il ne dispose cependant pas de définition assurée (Garner-Moyer, 2012). De façon générale, ce concept a trait à la différence, telle qu'elle est perçue au sein d'un groupe (Bruna *et al.*, 2017). C'est donc sous son aspect variété qu'il est le plus communément défini (Harrison et Klein, 2007). Il renvoie à des phénomènes sociaux (Cornet et Warland, 2008) : (i) la diversité des besoins et des attentes chez les usagers et clients, (ii) la diversité de la main-d'œuvre en lien avec les besoins du marché de l'emploi. Mais le plus souvent, c'est sous son acception normative qu'il est appréhendé.

### Les chemins vers la diversité

Les obligations légales (Loi L.1132-1 du Code du travail) renforcées par les pressions sociales, ont engendré l'apparition de nouvelles normes comme par exemple des chartes, à l'image de la charte LGBT en 2013.

Ces obligations légales, prolongées en 2004, pour certaines par la Charte de la Diversité (loi handicap, lois relatives à l'égalité femmes / hommes), ont également eu pour effet l'apparition d'actions spécifiques et de nouvelles habitudes, notamment au niveau des entreprises. Ces actions ont pu prendre la forme de partenariats avec des associations telles que « Tremplin » pour l'intégration d'étudiants et diplômés en situation de handicap ou encore « Nos Quartiers ont du Talent », pour l'intégration de jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles. D'ailleurs, de jeunes diplômés, avec un bon niveau d'études, sont souvent passés par des Grandes Écoles qu'ils ont pu connaître *via* des dispositifs dédiés et à l'image d'« Une Grande École Pourquoi Pas Moi ? » (Dardelet *et al.*, 2011).

L'ouverture sociale des Grandes Écoles vise à concilier des logiques économique et sociale (Meyer *et al.*, 2020). Concernant l'accès aux classes préparatoires et aux Grandes Écoles, ce sont les écoles elles-mêmes, parfois aussi les lycées, avec l'aide de partenaires publics (les conseils départementaux et régionaux, l'Union Européenne, l'Éducation

Nationale...), d'associations (Partage...) et de quelques entreprises pionnières (Accenture, Deloitte, Natixis...), qui ont été les premières à adopter une attitude « proactive ».

Les actions mises en place visent à lever les obstacles psychologiques, sociaux, économiques et/ou culturels qui peuvent freiner l'accès aux formations de l'enseignement supérieur, notamment dans les filières les plus sélectives (Meyer *et al.*, 2020). Les démarches des Grandes Écoles peuvent se classer généralement en trois catégories (Colisson et Chanlat, 2020) : une procédure dérogatoire de recrutement qui a brisé le tabou du concours méritocratique à la française (initiée en 2001 par Sciences Po. avec les « conventions d'éducation prioritaire ») que l'on peut qualifier d'« approche différentialiste » et dont le but est de chercher à diversifier le profil des étudiants et de lutter contre le phénomène d'homogénéisation des parcours.

L'approche égalitaire permet la réussite aux mêmes épreuves pour l'entrée à l'école par l'attribution de moyens spécifiques à un public défavorisé. Elle repose le plus souvent sur du tutorat étudiant. C'est le cas de la convention ESSEC, « Une prépa, une Grande École pourquoi pas moi ? » créée en 2002, qui aujourd'hui a essaimé son programme dans plus de 250 établissements supérieurs engagés dans un projet d'ouverture sociale.

Parallèlement, la création du « label diversité » créée en 2008, traduit la volonté du gouvernement de prévenir les discriminations dans les organisations et de promouvoir la diversité dans tous les secteurs qu'ils soient publics ou privés. Pour sa part, la CGE rassemble sous une même commission Diversité, plusieurs groupes travaillant sur des thèmes liés : l'égalité hommes/femmes, le handicap, l'ouverture sociale. Cette commission se donne pour projet d'examiner comment, à l'intérieur de l'enseignement supérieur d'excellence, sont vécues, habitées, considérées, toutes les questions relatives à la gestion des différences et des diversités.

### Les actions volontaires des Grandes Écoles et des acteurs publics et privés

La gestion de la diversité ne répond pas uniquement à des injonctions légales et réglementaires *hard law* et les organisations s'orientent vers des initiatives (prix, trophées, chartes, normes, labels, certificats) relevant de la *soft law*. Ainsi, les nombreuses actions en faveur de la diversité sociale ont inspiré la rédaction et la création de chartes, de rapports, de labels et de programmes, allant dans le sens d'une dynamique forte en faveur de l'égalité des chances dans le monde éducatif (Dardelet *et al.*, 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017).

En 2005, tout d'abord, la Charte pour l'égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence a été signée par le Gouvernement, les universités et les Grandes Écoles. Elle confirme la volonté politique de développer les initiatives visant à permettre à

tous les élèves qui, pour des raisons diverses, s'autocensurent, manquent de référent et d'information et n'osent pas s'engager dans des voies de formations d'excellence, d'accéder à des études supérieures valorisantes et ambitieuses (Resve, 2020 ; Dardelet *et al.*, 2011 ; Bourdieu et Passeron, 1970).

En 2007, le rapport du Sénat sur la diversité sociale se propose d'aller dans le sens de ces actions et développe essentiellement trois leviers : lever l'autocensure ; encourager l'accès et le suivi des élèves dans les classes préparatoires et les Grandes Écoles ; multiplier, mieux coordonner et évaluer les expérimentations. La création et le développement des « Cordées de la réussite » permettent de mesurer l'impact de ces actions en faveur de l'égalité des chances sociales et la réussite des jeunes dans l'enseignement supérieur, et notamment à l'entrée des filières d'excellence. Lancé en novembre 2008 avec comme objectif d'introduire une plus grande équité sociale dans l'accès aux formations d'excellence, il s'agit d'un label attribué dans le cadre d'un partenariat entre le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et celui chargé de la Politique de la Ville. Ce label est attribué aux « têtes de cordées », c'est-à-dire aux établissements supérieurs (Grandes Écoles, Universités, Classes Préparatoires) porteurs de projets et partenaires d'établissements secondaires situés prioritairement dans des quartiers inscrits dans la politique de la ville (dynamique espoir banlieues). Ces programmes prennent le plus souvent la forme d'un tutorat, un levier d'action pro-diversité souvent utilisé dans l'enseignement supérieur (Bruna *et al.*, 2017 ; Bruna et Zanat, 2021 ; Dardelet *et al.*, 2011, Redon, 2016), de type « Une Grande École Pourquoi Pas Moi ? » (appelé désormais PQPM). Il existe aujourd'hui près de 350 cordées sur le territoire avec un nombre total d'élèves bénéficiaires qui s'élève à un peu plus de 200 000. Ce programme, qui attache une importance à la parité, vise de bons élèves au capital social, culturel et économique plutôt faible (Bourdieu et Passeron, 1970), représentatifs d'une « précarité sociale » (correspondant au 21<sup>e</sup> critère de discrimination de la loi L.1131-1 du Code du travail).

C'est l'Agence nationale de la cohésion sociale qui finance les cordées de la réussite et assure le suivi et l'évaluation de ces interventions. En moyenne, une Cordée de la réussite bénéficie d'un financement d'environ 10 000 euros, souvent complété ensuite par des financements parallèles (ministère de la Politique de la ville, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Innovation, conseils généraux et régionaux, communautés d'agglomérations urbaines, fondations d'entreprises...) ou par de l'autofinancement. Aujourd'hui, la généralisation des Cordées à toutes les structures de formation, tous les niveaux d'enseignement et tous les territoires, fait qu'elle est désormais inscrite dans le Code de l'éducation<sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/search/all?tab\\_selection=all&searchField=ALL&query=cordes+de+la+reussite+&page=1&init=true](https://www.legifrance.gouv.fr/search/all?tab_selection=all&searchField=ALL&query=cordes+de+la+reussite+&page=1&init=true)

Si la plupart des Grandes Écoles se sont investies dans ces programmes en faveur de la diversité de manière proactive, d'autres se sont engagées sur ces actions par esprit d'imitation (Benyahia-Taïbi, 2010 ; Redon, 2016). Les Grandes Écoles n'ont donc pas attendu d'être mises à l'épreuve pour prendre conscience de leur responsabilité citoyenne, en développant des projets ou des modalités pédagogiques favorisant la diversité sociale de leurs étudiants. Une dynamique se manifeste ainsi depuis quelques années mobilisant tous les acteurs de la société (politiques, entreprises, formateurs...). Elle s'inscrit dans un mécanisme qui cherche à mobiliser leurs parties. Pour autant, un décalage entre les discours organisationnels et l'observation des pratiques en entreprise a été mis en évidence. Si de nombreuses écoles annoncent un niveau d'engagement élevé dans leur communication responsable (Parguel et Benoît-Moreau, 2007), l'étude de Bruna et Jahmane (2020) analysant les rapports d'étonnement d'étudiants de master d'une grande école de commerce montre la dissonance ressentie entre les valeurs organisationnelles affichées et les pratiques de diversité et d'inclusion.

Martinet et Reynaud (2004) indiquent que les stratégies peuvent aller d'attentiste à proactive en passant par un mode adaptatif. Par la suite, Biwolé Fouda (2014) relate les diverses attitudes possibles en matière de RSE, mais qui peuvent être tout autant applicables au thème de la diversité en remplaçant le terme « éco » par diversité : stratégie écodéfensive, stratégie écoconformiste et stratégie écosensible. Ainsi, une entreprise attentiste ou écodéfensive aspire à limiter les coûts liés aux investissements sociaux (et écologiques) et cherche une rentabilité économique immédiate. Pour ce faire, elle peut prendre le risque de contourner les contraintes légales. Les entreprises adaptatives ou écoconformistes privilégient aussi le profit, mais respectent au minimum les contraintes légales. À l'opposé, les entreprises proactives ou écosensibles ont une vision à long terme et cherchent un équilibre entre les différentes dimensions économique, écologique, sociétale et peuvent aller au-delà des exigences légales.

Pour les entreprises comme les écoles, lorsqu'il s'agit d'adopter une stratégie adaptative tant en matière de RSE que de gestion de diversité, il est possible qu'elles le fassent par esprit d'imitation, afin de rester « dans la course ». Elles visent alors une meilleure performance organisationnelle dans laquelle l'ouverture à la diversité est fortement associée à la performance des équipes (Ashby, 1956; Knickerbocker, 1973 ; Peretti, 2007 ; Benyahia-Taïbi, 2010 ; Redon, 2016), malgré de possibles accrocs en termes de communication (Lauring et Villesèche, 2019). Si la gestion de la diversité comporte fondamentalement une part de stratégie (Cornet et Delhaye, 2007), elle n'échappe cependant pas aux mécanismes d'imitation. Deux raisons principales peuvent ainsi pousser les organisations à l'imitation, par pression concurrentielle ou par incertitude, notamment par le prisme d'un isomorphisme

mimétique (DiMaggio, Powell, 1983 ; Benyahia-Taïbi, 2010 ; Redon, 2016). Dans cette course à la performance économique, le respect des normes établies joue un rôle primordial. Le fait d'agir comme les autres entreprises ou comme les autres écoles relève aussi de normes sociales, au sens où elles relèvent d'usages qui peuvent avoir une portée de type stratégie politique (Hillman et Hitt, 1999 ; Rival, 2012).

## Design de recherche

Les chercheurs ont mis à profit leur fonction de Référent Diversité dans une Grande École membre du GOS (Adler et Adler, 1987), afin de trianguler des données qualitatives.

### Choix méthodologique

Pour répondre à l'objectif de recherche, le choix méthodologique de nature qualitative s'est porté sur l'analyse longitudinale de la fonction de Référent Diversité au sein d'une Grande École. Cette analyse a été complétée par le recueil de sources documentaires relative aux programmes diversité, à la fois internes à cette école et relatives aux travaux du Groupe Ouverture Sociale de la CGE (désormais GOS). Ce groupe regroupe 300 membres dont des Grandes écoles, mais aussi des fondations, associations, entreprises, partenaires universitaires et représentants des pouvoirs publics. Son objet est de mutualiser les bonnes pratiques et de dupliquer le tutorat étudiant dans l'ensemble des Grandes Écoles. Pour trianguler les données et permettre l'émergence de nouvelles idées (Miles *et al.*, 2018), une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de Référents Diversité et Directeurs de Grandes Écoles investies dans l'ouverture sociale.

### Recueil des données

Le recueil des données repose simultanément sur l'observation participante de l'un des auteurs, sur une période de 12 années (de 2009 à 2021), dans le cadre d'une responsabilité des programmes diversité d'une Grande École et d'une participation en tant que membre du Groupe Ouverture Sociale de la CGE. En complément, une analyse documentaire interne à cette Grande École et s'appuyant sur les comptes-rendus du GOS a été menée. Afin de trianguler les données, 13 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1 h 20, ont également été menés auprès d'acteurs responsables de la mise en place et/ou la gestion de programmes diversité au sein de Grandes écoles. Les critères de choix des répondants étaient doubles : être un acteur responsable de la mise en place ou de la gestion d'un programme diversité au sein d'une Grande École et participer aux réunions du GOS. L'échantillonnage s'est constitué par l'activation d'un réseau de participants aux réunions du GOS. Présenté dans le Tableau 1, il respecte le principe de diversité (D'Hainaut, 1975 ; Blanchet, 2007), afin de capturer le plus de concepts et d'établir des contrastes (Voynnet Fourboul et Point, 2006).

Répondant	Fonction	Grande École	Lieu
A	Homme - Directeur Général	Grande École de commerce	Île-de-France
B	Homme - Manager Développement réseau	Grande École de commerce	Île-de-France
C	Femme - Directrice prospective et développement de projets	Grande École de commerce	Île-de-France et Centre
D	Femme - Responsable des affaires générales et culturelles	Grande École d'ingénieurs	Bourgogne- Franche-Comté
E	Femme - Responsable de la diversité	Grande École de commerce	Île-de-France
F	Femme - Responsable du Pôle Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Écoles	Conférence des Grandes Écoles	Île-de-France
G	Homme – Directeur Général	Grande École d'ingénieurs	Île-de-France France
H	Femme- Responsable de la diversité	Grande École de commerce	Île-de-France France
I	Homme- Responsable de la diversité	Grande École de commerce	Île-de-France
J	Homme – Directeur Général	Grande École de commerce	Île-de-France
K	Femme – Responsable du Centre Égalité des Chances	Grande École de commerce	Île-de-France
L	Homme – Coordinateur de programme	Grande École de commerce	Île-de-France
M	Femme – Responsable de la diversité	Grande École de commerce	Nouvelle Aquitaine

Tableau 1 : Composition de l'échantillon.

### Traitement des données

Chaque entretien a fait l'objet d'une analyse thématique « verticale », consistant à analyser les thèmes évoqués par chaque sujet séparément. Une cohérence thématique inter-entretien a ensuite été étudiée par le biais d'une analyse thématique « horizontale », qui a permis de relever les différentes formes sous lesquelles apparaissent les thèmes (Blanchet, 2007 ; Saldaña, 2016). Une comparaison constante des données recueillies a permis de faire ressortir les enjeux sous-jacents de l'ouverture sociale des Grandes Écoles.

### La politique d'ouverture sociale des Grandes Écoles

Les résultats illustrés par des verbatims mettent en évidence différentes phases de déploiement des programmes favorisant l'ouverture sociale. Le décalage, entre la stratégie d'ouverture sociale affichée par les GE et les pratiques sur le terrain montre les tensions perçues par les responsables diversité.

## Des dispositifs d'ouverture sociale s'inscrivant dans trois phrases

Les résultats font apparaître différents dispositifs intervenant à trois moments-clés du parcours scolaire : en amont de l'orientation lors des études secondaires, lors de la préparation au recrutement propre aux GE et enfin, lors du cursus dans les GE. Il convient de remarquer dans le Tableau 2 que les établissements n'utilisent pas les mêmes dispositifs, sauf en phase de préparation à l'orientation. Nous n'avons également trouvé aucun programme qui interviendrait à la sortie des études, pour développer l'employabilité, ou suivre la carrière de ces jeunes.

La première phase consiste à lutter contre la ségrégation scolaire et l'autocensure scolaires en créant un continuum d'orientation. L'ensemble des GE de l'échantillon facilitent la découverte des filières d'études en tissant des liens avec l'enseignement secondaire, à travers des dispositifs subventionnés, labellisés Cordées de la réussite :

« Avec les établissements secondaires, on a renforcé nos relations, nos contacts. C'est devenu un label de qualité. On joue un peu un rôle moteur. Ça a redynamisé les établissements secondaires de la cordée, ils mettent ça en avant, les parents sont contents, ça rassure » (Responsable des affaires générales et culturelles et responsable du programme PQPM d'une école d'ingénieur de Franche-Comté, B).

Cette recherche d'ouverture sociale permet également de correspondre en amont aux attentes des entreprises avec lesquelles elles sont inévitablement en lien :

« On a vu les entreprises qui se sont bougées. Elles touchent à la diversité parce qu'il y a un problème de recrutement des cadres lié à la démographie. Elles ont compris que les talents sont partout et qu'il faut aller les chercher partout. Elles s'adaptent et nous, on est dans la chaîne. C'est l'entreprise qui nous renvoie un certain nombre de choses et nous dit de quels profils elle a besoin... C'est une nouvelle donne dans la mondialisation. Elle nous demande tel type

de diversité car sur tel marché international, il lui faut des cadres biculturels, par exemple. À nous de les former » (Directeur général d'une Grande École de commerce parisienne membre de la CGE, A).

D'ailleurs, les entreprises cherchent cette diversité et multiplient les partenariats avec ces Grandes Écoles, que ce soit au travers de recrutements directs, de stages, de parrainage, d'actions de communication ou indirectement en recourant à des actions *via* des associations. Ainsi, par le biais de l'Article 1<sup>(3)</sup> (anciennement Passeport Avenir), de nombreuses entreprises de tous secteurs, telles que EDF GDF, Accenture, Amazon, BNP Paribas, Air France, mais aussi de toutes tailles, grandes entreprises, PME ou TPE, cherchent à prolonger leur politique diversité.

Pour leur part, les Grandes Écoles ayant mis en place PQPM ont aussi adhéré à la FÉDÉEH (Fédération Étudiante pour une Dynamique Études et Emploi avec un Handicap). Cette association fonctionne sur les mêmes bases que PQPM, soit un engagement étudiant sous la forme d'un tutorat. Elle a pour mission d'optimiser les conditions de formation et d'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap. Il est donc possible de dire que certaines de ces Grandes Écoles se sont aussi engagées dans la voie de la diversité pour satisfaire leurs partenaires que sont les entreprises.

« Les Grandes Écoles doivent sortir des produits finis les plus adaptés aux besoins des entreprises » (Responsable d'un programme diversité dans une Grande École Membre de la CGE, E).

Les Grandes Écoles peuvent donc elles aussi faire montre d'une attitude réactive, non par pression légale, mais davantage d'un point de vue économique et social.

La deuxième phase concernant le recrutement des étudiants est un moment délicat, pourtant les dispositifs sont beaucoup moins présents dans les Grandes

<sup>(3)</sup> <https://article-1.eu/> non repris en bibliographie.

Phases de déploiement des programmes	Descriptif des programmes	GE les mettant en œuvre
En phase d'orientation dans l'enseignement secondaire	Programmes labellisés Cordées de la réussite Programme Pourquoi Pas moi ? (PQPM) : Tutorat étudiant destiné aux collégiens (4 <sup>e</sup> , 3 <sup>e</sup> ) et lycéens = renforcement de la culture générale, préparation de l'orientation, travail sur la communication orale, séjours culturels. Programme Tremplin : Renforcement des compétences scientifiques et techniques	Toutes
En amont du recrutement propre aux GE	Préparation aux concours : tutorat ; mentorat	F, G, J
Pendant le cursus	Programme Article 1 : Mentorat, aide aux CV, entretiens, réseaux, savoir-être = Renforcement du capital social Accompagnement individualisé, tutorat étudiant	A, B, C, E, F, J

Tableau 2 : Déploiement des programmes favorisant l'ouverture sociale.

Écoles étudiées (seulement trois dénombrées). Ils correspondent essentiellement à des actions d'information, de tutorat, de mentorat et d'accompagnement financier auprès des candidats. Les réflexions pour diversifier les voies d'accès des Grandes Écoles remontent au début des années 2010 et ont comme objectif un recrutement d'étudiants aux formations et aux profils intellectuels et sociaux différents. On y trouve essentiellement une préparation aux épreuves écrites et orales des concours, encadrée et accompagnée par l'équipe pédagogique des écoles et basée également sur du tutorat étudiant.

La dernière phase consiste à accompagner le cursus des étudiants au sein de leur établissement et l'insertion professionnelle. La moitié des Grandes Écoles étudiées a mis en place le programme Article 1, né de la fusion de deux associations majeures de lutte contre l'inégalité des chances - Frateli & Passeport Avenir. L'objectif est d'œuvrer pour une société où l'orientation, la réussite dans les études et l'insertion professionnelle ne dépendent pas des origines sociales, économiques et culturelles. Ses actions se déroulent sous la forme de mentorat, de l'aide aux CV, de coaching de préparation aux entretiens, de travail sur le savoir-être.

Les Grandes Écoles ont également pour ambition de recruter des étudiants d'origines sociales diverses et les aident à s'insérer sur le marché du travail grâce à des collaborateurs / parrains de l'entreprise. Une démarche d'accompagnement social qui contribue à changer les représentations en interne et une démarche possiblement itérative, le tuteur pouvant devenir par la suite tuteur et modèle pour ces jeunes.

Ces actions de *coaching* ou de mentorat visent à promouvoir la diversité et permettre aux jeunes défavorisés d'intégrer le monde du travail, même si ce n'est pas dans l'entreprise du parrain. Il s'agit bien là d'un investissement productif, promesse de plus-value potentielle et de performance générée par la diversité d'un collectif supérieur à celui de groupes homogènes (Ashby, 1956). Cette possible performance future pour l'entreprise induit cependant le fait que « gérer la diversité, c'est accepter la non-conformité au service du développement de l'entreprise » (Alis et Fesser, *in* Peretti, 2007). Les partisans de la discrimination positive en font un argument de poids. La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences, contribueraient à créer de la valeur en entreprise (Peretti, 2007).

D'une certaine manière, en se penchant sur certaines actions dédiées, le lien entre Grandes Écoles et entreprises semble bien acquis en matière de diversité. Cela participe d'orientations stratégiques choisies et presque similaires de la part des deux mondes. La diversité s'explique en termes de choix pour satisfaire aux exigences des entreprises elles-mêmes, censées être à la recherche de cette diversité :

« L'enjeu pour les Grandes Écoles, leur finalité est de sortir des produits finis les plus opérationnels possibles pour les entreprises » (Manager développement réseau, B).

À la croisée d'une orientation stratégique identique se retrouvent des avantages directs et indirects visés par les deux parties. Tout d'abord des avantages directs : une plus large clientèle, des talents divers aux compétences variées... Finalement, Grandes Écoles et entreprises ont le même objectif : plus de diversité pour toucher une plus grande clientèle et plus de talents potentiels permettant d'obtenir un avantage économique certain.

« L'intérêt de diversifier est aussi pédagogique car la richesse naît de la diversité. Dans des MBA par exemple, en mettant seulement des ingénieurs ensemble, tu as une culture d'ingénieur et donc pas autant de diversité de points de vue, de richesses que si tu brasses des géographes, des historiens, des juristes, des ingénieurs, etc. » (Manager réseau d'une Grande École de commerce, membre de la CGE, B).

### Les points de tension fragilisant l'ouverture sociale des Grandes Écoles

Le Tableau 2 fait apparaître une grande disparité dans les engagements des écoles. Si l'ensemble des écoles interrogées s'investit dans les dispositifs d'ouverture sociale lors de la phase d'orientation dans l'enseignement secondaire, en revanche, l'investissement dans les deux autres phases est beaucoup plus faible.

La stabilité du financement des dispositifs assure une pérennité des actions. Toutes les écoles de notre échantillon s'investissent dans les programmes labellisés Cordées de la réussite qui agissent sur la phase d'orientation scolaire. Pour cela, les établissements reçoivent une subvention annuelle. Or, cette manne peut être remise en cause.

« Les Cordées, c'est accompagné d'argent si on le met en place. Ce sont des dispositifs d'incitation et de valorisation de l'institution et en même temps juridique, car la loi vient corriger un certain nombre de discriminations. Sans cela, naturellement, les écoles auraient mis très longtemps à réagir et à le mettre en place, malgré les vrais problèmes dans les banlieues, les ghettos, etc. » (Responsable de la diversité, E).

Les dispositifs des deux autres phases, en amont du recrutement et lors du cursus en GE, ne disposent donc pas d'un système de subvention. Ils reposent sur la seule stratégie déployée par les GE. Certaines préfèrent ne pas s'engager ou peuvent ne pas renouveler leur engagement au fil du temps, fragilisant ainsi la pérennité des dispositifs.

L'intégration des codes sociaux s'avère cruciale. Les étudiants issus de la diversité n'ont en effet pas tous intégrés les codes sociaux. En effet, ils sont donnés à une minorité d'élèves sélectionnés en amont des Grandes Écoles, mais une fois intégrés, ils sont moins suivis sur ces aspects. Seuls ceux qui ont le réflexe de continuer à les travailler arriveront à correspondre aux attentes des entreprises :

« Au final, les clients de l'école, c'est l'entreprise qui demandera tels types de compétences, de langues, il faut faire en sorte que les jeunes puissent les acquérir. La formation doit le mettre en conformité de l'entreprise. Par exemple, les codes sociaux, l'orthographe, la culture générale, etc. On ne peut s'en exonérer car cela les rattrapera en recrutement dans l'entreprise. On donne des clés, des repères, on

tend la main en disant c'est possible, à la condition de travailler. Au final, l'entreprise sanctionnera. Tout est lié » (Directeur d'une Grande École d'ingénieur, G).

Cette limite réside dans le fait que les Grandes Écoles ont devancé les besoins des entreprises en matière de diversité, mais n'ont pas abouti à un résultat parfait, dans la mesure où certains diplômés manquent encore de codes sociaux essentiels. Elle implique donc de mettre en place des actions correctrices, qui sont souvent le résultat de subventions. Cependant, elles peuvent rester ponctuelles, isolées et sans grand effet sur l'environnement immédiat, tant en interne pour les Grandes Écoles qu'en externe vis-à-vis des entreprises.

L'inégalité d'accès aux programmes et le manque de métrique apparaît. Les Grandes Écoles recrutent des étudiants issus de la diversité, qui n'ont pas bénéficié des programmes qu'elles mettent en place pour les lycéens et collégiens. Par voie de conséquence, une minorité d'étudiants a intégré ces codes sociaux, alors qu'une grande majorité aurait besoin de modules spécialisés permettant l'apprentissage de ces derniers. « Comme pour l'égalité des genres et la lutte contre le sexisme et les violences sexuelles et sexistes, il faudrait que tous nos étudiants puissent bénéficier de ce type de programmes afin d'acquérir les codes sociaux, et ce, quelle que soit leur origine sociale » (Responsable de la diversité et membre du Groupe Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Écoles, D).

Les phénomènes de résistance freinent la dynamique d'ouverture sociale. Ils sont relevés par les responsables et provoquent une discontinuité dans le processus d'ouverture sociale. Leur origine peut venir de la part du corps social étudiant et de leurs familles, mais aussi du corps enseignant, craignant une dépréciation de la qualité de la formation, une chute dans les classements des Grandes Écoles pouvant induire une baisse d'attractivité de l'École et de la valeur des diplômés qu'elle délivre.

« Certains parents et leurs enfants peuvent s'inquiéter d'une trop grande diversité sociale dans les établissements. Est-ce que le niveau sera encore là ? À tort ou à raison, les questions sont légitimes » (Directeur Général, Grande École de commerce, J).

## Discussion

Les résultats vont être discutés et des préconisations suggérées afin de lutter contre les inégalités sociales d'accès aux Grandes Écoles (Albouy et Wanecq, 2003). Cette discussion invite à réfléchir à la façon de renforcer le lien existant, en amont des actions des Grandes Écoles avec les collèges, les lycées et les associations, en interne avec les étudiants, le corps professoral, le personnel d'encadrement et de direction, en aval, avec les organisations, et de manière transversale entre établissements d'enseignement supérieur. En mettant en évidence des points de fragilité, elle vise également à (re)penser le contenu d'actions qui, jusqu'à présent sont éparses (DiMaggio et Powell, 1983 ; van Zanten, 2010 ; Redon, 2016, Redon et Loussaief, 2018).

## Travailler dans la durée, limiter les fragilités et assurer la pérennité des dispositifs

Tout d'abord, il convient de souligner que la mise en place des politiques diversité vise une égalité des chances et des objectifs de justice sociale (Dardelet *et al.*, 2011). Elle fait cependant l'objet d'une appropriation à géométrie variable de la part des Grandes Écoles (Bruna *et al.*, 2017 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017) et interroge quant à la pérennité des actions mises en œuvre. Son application dépend en effet de l'engagement des dirigeants et des ressources qu'ils y consacrent, afin que ces actions s'inscrivent durablement dans le temps et soient en congruence avec les valeurs affichées par les Grandes Écoles (Meyer *et al.*, 2020 ; Bruna et Jahmane, 2020). Ces dernières subissent des tensions, entre volonté d'ouverture sociale, niveau d'excellence académique à conserver, réputation à garder et rentabilité économique à préserver.

Des tensions ressortent de l'analyse des résultats et font apparaître des injonctions paradoxales et des intérêts contradictoires de la part des parties prenantes internes et externes. Elles constituent autant de points de fragilités qui mettent au défi l'ouverture sociale des Grandes Écoles. Car si l'égalité de l'accès aux formations les plus prestigieuses est considérée comme une étape décisive pour l'égalité d'accès au marché du travail, il subsiste le mythe sur le caractère égalitariste et méritocratique du système éducatif. Il faut en effet tenir compte du caractère socialement déterminé du processus de sélection qui est organisé en partie afin de permettre aux groupes dominants de contrôler l'accès aux ressources éducatives les plus prestigieuses et rentables, aussi bien socialement que financièrement (Bunel et Tovar, 2020). C'est la garantie pour ces derniers, de se maintenir dans les voies les plus élitistes qui assurent la reproduction des inégalités sociales et de genre (Daverne et Dutercq, 2009a, 2009b ; Blanchard, 2012 ; van Zanten, 2016). Ce contrôle reste un des vecteurs bien connu mais durable de la reproduction sociale (Bunel et Tovar, 2020 ; Jaoul-Grammare, 2022).

Des phénomènes de résistance peuvent apparaître de la part des étudiants et de leurs familles, mais aussi du corps professoral et de la direction des GE craignant une dépréciation de la qualité de la formation, une chute dans les classements des Grandes Écoles pouvant induire une baisse d'attractivité de l'École et de la valeur des diplômes qu'elle délivre (Dubet *et al.*, 2010 ; Bruna et Zanat, 2021). Ces phénomènes de résistance peuvent également exister chez les classes populaires ou modestes (Resve, 2020). Car bien souvent, contrairement aux parents de classe supérieure et moyenne, elles n'ont pas établi de stratégies pour favoriser le parcours scolaire de leurs enfants. Ces derniers ont donc davantage intériorisé les risques encourus d'intégrer une filière élitiste, plutôt que leurs chances objectives (Lemaire, 2008 ; Daverne et Dutercq, 2009a, 2009b). De même qu'ils ne distinguent pas toujours les classes préparatoires prestigieuses, et donc difficiles d'accès, et les classes préparatoires de proximité ou technologiques moins sélectives et plus abordables (Daverne et Dutercq, 2013).

Ces tensions peuvent ralentir le processus d'ouverture sociale (Meyer *et al.*, 2020). Elles nécessitent une vigilance particulière et des actions à long terme, afin d'accroître l'adhésion des parties prenantes internes et externes. Une illustration de ces tensions peut être montrée avec la réforme de l'ENA, symbole de l'endogamie des élites françaises, qui sera transformée en un Institut national du service public (INSP) en janvier 2022. Une mission dirigée par le directeur général de Pôle emploi, Jean Bassères, débute en juin 2021. Elle a pour objectif de traiter des problématiques relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la promotion de la diversité des profils au sein de l'encadrement supérieur. Cette réforme remet en cause la hiérarchie sociale interne de l'État remontant au début du XVIII<sup>e</sup> siècle et de fait, implique la suppression de l'accès direct aux grands corps d'inspection de la fonction publique. Elle nécessite de « passer outre la résistance des grands corps sans donner le sentiment d'affaiblir le recrutement ni la qualité des futurs hauts fonctionnaires »<sup>(4)</sup>.

Les résultats ont montré des points de fragilité qu'il convient de discuter. Le caractère socialement déterminé du processus de sélection explique en effet en grande partie l'existence de très fortes inégalités, dans l'accès aux formations les plus prestigieuses (Bunel et Tovar, 2020). La promotion de la diversité doit donc être incarnée par les acteurs les plus influents, à commencer par les dirigeants et les managers (Bruna *et al.*, 2018, p. 84). Or, si pour certaines Grandes Écoles, la diversité fait partie de leur identité, pour beaucoup d'autres, elle semble anecdotique/non-stratégique/périphérique (Redon et Loussaief, 2018).

Les premières ont fait de la diversité une composante de leur identité et sont caractérisées par un niveau d'engagement élevé dans leur communication responsable (Parguel et Benoît-Moreau, 2007). Pour les plus nombreuses en revanche, la question de la diversité est davantage appréhendée par le prisme de l'image (positive) que véhiculent les programmes diversité, que véritablement liée à leur identité (Redon et Loussaief, 2018). Aussi, le rôle d'un responsable diversité au sein de ces établissements reste limité et précaire, en raison d'une possible remise en cause des subventions, fragilisant la pérennité des dispositifs.

Un autre point de fragilité relevé provient d'un manque de métrique, qui rend les résultats de ses actions entreprises difficiles à évaluer (Redon 2016, Bonneau *et al.*, 2021 ; Jaoul-Grammare, 2022). Les outils permettant de juger des choix en matière d'ouverture sociale et de mesure de leur efficacité manquent encore. Ils permettraient pourtant de juger de la réelle ouverture et démocratisation des Grandes Écoles.

Afin d'inscrire dans le temps les dispositifs, le rôle du GOS, organe collégial, pourrait être renforcé afin d'ancrer l'ouverture sociale de façon pérenne et dynamique, au sein d'un collectif de Grandes Écoles.

<sup>(4)</sup> La fin de l'ENA, une étape vers le renouveau de l'État (lemonde.fr), avril 2021 – non repris en bibliographie, [https://www.lemonde.fr/education/article/2021/04/09/la-fin-de-l-ena-une-etape-vers-le-renouveau-de-l-etat\\_6076136\\_1473685.html](https://www.lemonde.fr/education/article/2021/04/09/la-fin-de-l-ena-une-etape-vers-le-renouveau-de-l-etat_6076136_1473685.html)

Il faut toutefois noter qu'un baromètre de l'ouverture sociale dans les Grandes Écoles en 2015, réédité en 2019 a été publié par la CGE. Il présente un large diagnostic de la situation de l'ouverture sociale dans les Grandes écoles membres de la CGE. Parmi ses objectifs sociétaux, le baromètre préconise de « développer la conscience sociétale de tous les étudiants dans le cadre de leur formation et de leurs expériences étudiantes, pour en faire des futurs managers et dirigeants responsables et conscients des atouts de la diversité »<sup>(5)</sup>. Un autre objectif sociétal du baromètre de l'ouverture sociale consiste à assurer une meilleure diversité sociale et territoriale des étudiants dans les Grandes Écoles, y compris les plus sélectives. En corolaire, des solutions sociales, financières et pédagogiques pour s'assurer de leur réussite sont à apporter.

Pour autant, l'analyse des résultats montre que des travaux de réflexion peuvent alimenter le débat. Ainsi, les comptes-rendus du GOS peinent à alimenter la réflexion des directions de Grandes Écoles, alors qu'ils pourraient éclairer les bonnes pratiques, mettre en relief les précautions à prendre et les leviers à activer afin d'œuvrer en faveur de l'ouverture sociale. De même, des groupes d'étudiants sont à mêmes de se saisir au sein de leur propre Grande École, mais également de manière collective entre Grandes Écoles, de cet enjeu social et devenir force de proposition. À ce titre, le Bureau National des Étudiants en École de Management (BNEM) a choisi de retenir la promotion de la diversité sociale dans leur réflexion à mener.

Bruna *et al.* (2018, p. 89) dénoncent à juste titre les politiques de diversité qui ressemblent à un « conglomérat d'initiatives superficielles ». De fait, malgré l'existence de programmes parcellaires, du type PQPM, destinés à des élèves d'établissements secondaires en amont des classes préparatoires à l'entrée aux Grandes Écoles, il reste encore de nombreux obstacles à l'ouverture sociale (Redon, 2016 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017 ; Meyer *et al.*, 2020 ; Bonneau *et al.*, 2021). En effet, face à une situation inégalitaire héritée d'un processus qui s'est amplifié tout au long de la scolarité, ces dispositifs de compensation en amont ne remettent pas en cause les fondements de la sélection (Colisson et Chanlat, 2020).

Les programmes diversité qui visent à lutter contre la reproduction sociale (Dubet *et al.*, 2010 ; van Zanten, 2010) doivent donc pouvoir combattre l'inégalité en matière de capital social et culturel (Bourdieu et Passeron, 1970) avant l'entrée dans les GE mais également en leur sein. Pour ce faire, il semble donc important qu'en amont de leur entrée dans les GE les programmes diversité puissent repenser l'égalité des chances des jeunes défavorisés socialement en termes de capacité de financement des études, d'accès au

<sup>(5)</sup> <https://www.cge.asso.fr/themencode-pdf-viewer/?file=https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2019/12/2019-12-04-CP-L%E2%80%99ouverture-sociale-dans-les-Grandes-%C3%A9coles-un-engagement-fort-et-continu.pdf> – Non repris en bibliographie.

capital social et aux réseaux, d'encouragements et de soutien visant à lutter contre l'autocensure (Dardelet *et al.*, 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017).

Par ailleurs, une autre fragilité est relevée en matière de manque d'apprentissage et de maîtrise des codes sociaux. Ainsi, les résultats montrent que, si les programmes diversité visent à faire découvrir et intégrer les codes sociaux, améliorer la culture générale, l'expression orale et écrite, au final l'ascenseur social peine toujours à s'élever (Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). Des actions en faveur de l'apprentissage des codes sociaux permettant une meilleure socialisation serait donc à envisager (Bruna *et al.*, 2017). Cette sensibilisation pourrait se situer en amont de l'entrée aux Grandes Écoles, les résultats montrent cependant que l'effort doit être poursuivi une fois ces étudiants intégrés. De fait, plusieurs actions ont été mises en place depuis quelques années, visant notamment la communication écrite (Projet Voltaire) et la prise de parole en public. Une telle démarche d'accompagnement social contribue à changer les représentations des acteurs. À cet égard, les actions en faveur d'une plus grande ouverture sociale doivent s'inscrire à différents temps du parcours du jeune. En amont de son entrée dans les Grandes Écoles, les actions sont entreprises en partenariat avec les collèges, les lycées et les associations. L'intégration en amont des Grandes Écoles est donc cruciale et porte sur la nécessaire démythification à opérer auprès de potentiel candidats et de leurs familles, le soutien à l'accès aux classes préparatoires et la construction de filières d'équivalence.

Au sein des Grandes Écoles, des tutorats sont mis en place avec des étudiants dont le capital culturel, social et souvent économique est plus élevé. Certes, ce dispositif vise à renforcer la confiance en soi et à sécuriser le parcours accompagné du tuteur vers une ascension sociale, mais il faut également considérer le risque de domination sociale et le mépris possible du tuteur envers le tuteuré (Allouch et van Zanten, 2008 ; Bruna et Zanat, 2021). Le choix et la formation préalable des tuteurs étudiants (profil, objet du tutorat, distance/proximité avec le tuteuré, modalités de l'échange, suivi et évaluation) s'avèrent donc cruciaux. La bienveillance, la compréhension et la recherche de points communs, par exemple en matière de musique, de sport, de jeux ou d'applications informatiques sont à privilégier, afin de lutter contre l'asymétrie sociale initiale des étudiants.

### **Renforcer le dialogue et l'interaction entre Grandes Écoles et parties prenantes**

Un renforcement du dialogue entre les différentes parties prenantes permettrait d'affiner les actions en faveur de l'ouverture sociale et de lutter contre la ségrégation scolaire (Merle, 2012) et le phénomène d'auto-censure (Van Zanten, 2010 ; Bonneau *et al.*, 2021). Les résultats montrent la nécessité d'une approche verticale intégrée avec les organisations afin de stimuler la créativité et l'innovation par la diversité afin de limiter une endogamie sociale sclérosante.

Dans la même veine, le travail d'accompagnement mis en place sur une base volontaire par des tuteurs externes à l'école, au niveau des associations et des entreprises semble précieux. À cet égard, les associations aident à rapprocher les étudiants issus de la diversité des entreprises, en leur donnant la possibilité de comprendre les codes qui leur font défaut. Ce type de structures peut illustrer la difficulté de ces actions amont à percoler sur le terrain. Elles jouent également le rôle d'intermédiaires entre Grandes Écoles et entreprise. De fait, un accompagnement particulier lors des périodes charnières d'insertion professionnelle, qui engendrent souvent un recours fort au capital social, s'avère déterminante (Bourdieu et Passeron, 1970). À cet égard, les attentes des entreprises varient en matière de codes sociaux et culturels à adopter. Des actions généralistes ne sont donc pas toujours adaptées pour ces étudiants, qui rencontrent des difficultés à transposer les savoirs acquis à des environnements inconnus, et peu ou pas abordés lors des modules et cours dédiés.

Qui plus est, s'ajoute à ces difficultés, des attentes d'entreprises qui ne sont pas toujours explicites et / ou transmises aux Grandes Écoles. Ces dernières ne peuvent donc totalement relever le défi de l'ouverture sociale. C'est comme si certaines Grandes Écoles ne parvenaient pas à sortir des étudiants, comme les verbatims l'illustrent « prêts à l'emploi ». Ainsi, il serait intéressant d'intensifier le dialogue avec les organisations qui constituent autant de potentiels employeurs.

Conjointement aux programmes, renforcer le dialogue entre les Grandes Écoles et les entreprises apparaît comme un élément incontournable d'amélioration des politiques diversités, tant du point de vue des entreprises que du point de vue des Grandes Écoles. Certaines Grandes Écoles, comme les écoles d'ingénieurs, lancent ponctuellement des rencontres avec les entreprises, notamment avec les PME. Ces actions sont surtout centrées sur les métiers proposés et à destination directe des étudiants. C'est aussi le cas avec le forum Rencontre. Or, un dialogue direct entre les entreprises et les personnes en charge de construire les programmes dans les Grandes Écoles où évoluent certains de ces étudiants pourrait s'avérer utile.

En effet, une co-construction pour amener plus d'ouverture sociale nécessite probablement que les parties prenantes en question puissent définir ce qu'elles entendent par diversité, afin de s'appuyer sur un soubassement théorique unifié (Bruna, 2011). Ce concept revêt en effet une multitude de significations et d'acceptions (Garner-Moyer, 2012). S'accorder sur une acception commune entre Grandes Écoles et organisations serait donc une étape essentielle, avant même d'envisager des actions d'ouverture sociale qui puissent être en totale adéquation avec les besoins des organisations. Si les partenariats organisations-Grandes Écoles facilitent l'insertion des étudiants parfois, les modalités d'interaction doivent être repensées à l'aune de la question de l'ouverture sociale. En somme, tant qu'organisations et Grandes Écoles n'auront pas une compréhension commune de la diversité, il sera difficile pour ces dernières d'inscrire pleinement l'ouverture sociale au cœur de leurs dispositifs respectifs.

## Conclusion

L'ouverture sociale des Grandes Écoles doit concilier des logiques économiques et sociales (Meyer *et al.*, 2020). Cette diversité est créatrice de valeurs, mais également créatrice de retombées économiques, même si elles sont indirectes. Si au départ les incitations sont fortes en faveur de l'ouverture sociale du côté des Grandes Écoles, il s'agit d'une orientation stratégique source d'avantages directs (une plus large clientèle, des talents divers aux compétences variées...) et indirects (réputation et bonne image). Les écoles s'engagent donc sur la voie de la diversité dans une optique stratégique qui vise notamment à satisfaire les entreprises qui, pour la plupart, y sont poussées par des normes prégnantes.

Les écoles intègrent une dimension d'ouverture sociale de façon volontaire et stratégique, même si elles n'ont pas d'obligations légales, contrairement aux entreprises. De même, elles sont davantage dans l'anticipation plutôt que dans la réaction. Leurs actions s'avèrent parfois insuffisantes, faute de mettre en œuvre des actions systémiques. Ce constat repose également sur l'importance des codes sociaux insuffisamment intégrés par les étudiants issus de la diversité et pourtant indispensables au sein des entreprises.

Un dialogue avec les entreprises permettrait à ces dernières d'exprimer clairement leurs besoins. Ainsi, les Grandes Écoles pourraient donner aux étudiants concernés les moyens de les satisfaire. Un travail de dialogue autour du concept même de diversité et d'inclusion sociale pourrait également être effectué entre les parties prenantes de manière systémique et articulée, en amont et en aval de l'accès aux Grandes Écoles, mais également de façon interne, transversale et externe.

Cette étude ouvre des voies de recherche. L'interaction entre Grandes Écoles et entreprises mériterait d'être étudiée de manière approfondie, en termes d'insertion des étudiants. Une étude quantitative pourrait prolonger l'analyse qualitative présentée. Des voies de recherche ultérieures permettraient l'étude de la trajectoire de carrière des étudiants initialement défavorisés socialement et ayant bénéficié des programmes diversité.

## Bibliographie

ADLER P.A. & ADLER P. (1987), *Membership roles in field research*, Newbury Park, CA: Sage.

ALBOUY T. & WANECQ V. (2003), « Les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles », *Économie et Statistique*, n°361, pp. 27-52.

ALLOUCHA. & VAN ZANTEN A. (2008), « Formateurs ou "grands frères" : Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires », *Éducation et sociétés*, vol. 21, pp. 49-65.

ASHBY W. R. (1991), «Requisite variety and its implications for the control of complex systems», *in Facets of systems science*, Springer, Boston, MA, pp. 405-417.

ASHBY W. R. (1956), *An introduction to Cybernetics*. William Clowes and Sons Limited, London and Beccles.

BECHICHI N. & BLUNTZ C. (2019), « Les déterminants de la poursuite d'études en classes préparatoires aux grandes écoles : les enseignements de la procédure APB 2016 », Note d'information, n°1904, MESRI.

BENYAHIA-TAIBI G. (2010), « La stratégie d'imitation : une perspective par les compétences », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°242, pp. 93-98.

BIWOLÉ FOU DA J. (2014), « Le choix d'une stratégie. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de gestion*, vol. 7, n°244, pp. 11-32.

BLANCHARD M. (2012), « S'orienter en école de commerce : goût de l'utile ou choix du raisonnable ? », *Sociologies*, [En ligne], <http://journals.openedition.org/sociologies/4077>

BLANCHET A. (2007), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Dunod.

BONNEAU C., CHAROUSSET P., GRENET J. & THEBAULT G. (2021), « Grandes écoles : quelle « ouverture » depuis le milieu des années 2000 ? », Rapport Institut des Politiques Publiques, n°30.

BOURDIEU P. & PASSERON J.-C. (1970), *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris : Éditions de Minuit.

BRUNA & JAHMANE (2020), « Éveiller à l'éthique pour former des managers inclusifs », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2020/66, Vol. XXVI, pages 57 à 89.

BRUNA M. G., MONTARGOT N. & PERETTI J. M. (2017), « Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité », *Gestion 2000*, vol. 34, n°5, pp. 433-462.

BRUNA M. G., YANAT Z. & TCHANKAM J.P. (2018), « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien », *Question(s) de Management*, 22, pp. 83-99.

BRUNA M. G. & YANAT Z. (2021), « Article introductif—Éthique, Diversité & Inclusion : défis sociétaux et pratiques innovantes dans l'Enseignement Supérieur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 26, n°6, pp. 5-21.

BUNEL M. & TOVAR E. (2020), « La discrimination positive est-elle légitime pour compenser une discrimination éducative passée ? Analyse de l'opinion d'un échantillon représentatif de la population américaine à l'aide d'un questionnaire expérimental », *Céreq Échanges* n°16, Sélections, du système éducatif au marché du travail, XXVI<sup>es</sup> journées du longitudinal.

COLISSON P. & CHANLAT J. F. (2020), « Les grandes institutions publiques françaises d'enseignement face au défi de l'égalité des chances. Le cas de l'Institut pratique du journalisme de l'université Paris-Dauphine | PSL », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 26, n°66, pp. 23-55.

CORNET & DELHAYE (2007), « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? », XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

CORNET A. & WARLAND P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Dunod.

D'HAINAUT (1975), *Concepts et méthodes de la statistique*, Bruxelles, Labor.

DARDELET C., HERVIEU-WANE F. & SIBIEUDE T. (2011), *Une grande école : pourquoi pas moi ? : Le droit au mérite*, Armand Colin.

DAVERNE C. & DUTERCQ Y. (2009a), « Une jeune élite lycéenne. Comment se préparer pour un monde incertain ? Les sciences de l'éducation », *Pour l'ère nouvelle*, 42(4), pp. 17-35.

DAVERNE C. & DUTERCQ Y. (2009b), « Les élèves de l'élite scolaire : une autonomie sous contrôle familial », *Les cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 8, pp. 17-36.

DAVERNE C. & DUTERCQ Y. (2013), *Les bons élèves : Expériences et cadres de formation*, Presses Universitaires de France.

DIMAGGIO P. & POWELL W. (1983), «The iron-cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field», *American Sociological Review*, 48, April, pp. 147-160.

- DUBET F., DURU-BELLAT M. & VERETOUT A. (2010), *Les sociétés et leur école. Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Média Diffusion.
- GARNER-MOYER H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir*, AFMD.
- HARRISON D. & KLEIN K. (2007), "What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 1199-1228.
- HILLMAN A.J. & HITT M.A. (1999), «Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions», *Academy of Management Review*, vol. 24, n°4, pp. 825-842.
- JAOUL-GRAMMARE M. (2022), « Quoi de neuf dans l'accès aux classes préparatoires ? Une perspective historique centrée sur l'ouverture sociale et l'accès des filles aux formations élitistes françaises », Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg.
- KNICKERBOCKER F.T. (1973), *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Harvard Business School, Boston.
- LAURING, JAKOB & VILLESECHE F. (2019), «The performance of gender diverse teams: What is the relation between diversity attitudes and degree of Diversity?», *European Management Review*, 16(2), pp. 243-254.
- LEMAIRE S. (2008), « Disparités d'accès et parcours en classes préparatoires, Note d'information », 08-16, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Éducation Nationale.
- MARTINET A.-C. & REYNAUD E. (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- MERLE P. (2012), *La ségrégation scolaire*, La découverte, Repères.
- MEYER M., JOLY C., JAECK M. & MARAIS M. (2020), « Entre mission et marché : la diversité, enjeu stratégique des grandes écoles de management françaises ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXVI, pp. 91-114.
- MILES M. B., HUBERMAN, A. M. & SALDAÑA J. (2018), *Qualitative data analysis : A methods sourcebook*, Sage publications.
- NASCHBERGER C. & GUERFEL-HENDA S. (2017), « La promotion de l'égalité des chances dans l'enseignement supérieur Bilan d'expérience de plusieurs Grandes Écoles », *Management & Sciences Sociales*, n°22, pp. 153-171.
- PARGUEL & BENOÎT-MOREAU (2007), Societal communication and brand equity. Thought Leaders International Conference on Brand Management, Birmingham, United Kingdom.
- PERRET V. & SEVILLE M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, pp. 13-33.
- PERETTI J.-M. (direction) (2007), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- REDON G. & LOUSSAIEF L. (2018), « La communication des Grandes Écoles françaises sur la question de la diversité », *Management & Sciences sociales*, vol. 23, pp. 16-31.
- REDON G. (2016), « Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : quelles intentions stratégiques ? », @GRH, Vol. 2, n°19, pp. 37-64.
- RERS (2021), « Repères et références statistiques », Ministère de l'Éducation Nationale, DEPP.
- RESVE C. (2020), Les classes préparatoires technologiques aux grandes écoles : voies de sélection d'une élite technocrate. Sélections, du système éducatif au marché du travail : XXVI<sup>es</sup> journées du longitudinal, Toulouse, 12-13 novembre, pp. 165-176, 2021, Céreq Échanges.
- RIVAL M. (2012), «Are firms' lobbying strategies universal? A comparison of lobbying by French and UK firms», *Journal of Strategy and Management*, vol. 5, n°2, pp. 211-230.
- SALDAÑA J. (2016), *The coding manual for qualitative researchers*, London, UK: SAGE.
- VAN ZANTEN A. (2016), « La fabrication familiale et scolaire des élites et les voies de mobilité ascendante en France », *L'Année sociologique*, 66(1), pp. 81-114.
- VAN ZANTEN A. (2010), « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés Contemporaines*, 3, n°79.
- VOYNNET FOURBOUL C. & POINT S. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°4, pp. 61-78.

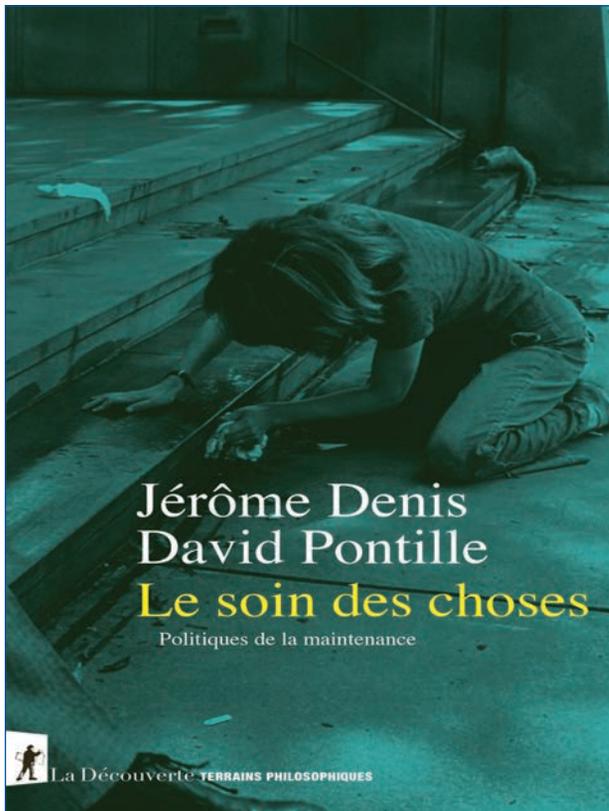
# Mosaïque

## Radiographie d'une activité méconnue : la maintenance

À propos de l'ouvrage de Jérôme Denis et David Pontille *Le soin des choses – Politiques de la maintenance*

Par Frédérique PALLEZ

Professeur à Mines Paris-PSL et chercheuse au Centre de gestion scientifique



© Éditions La Découverte

À tout moment, dans notre vie personnelle et professionnelle, dans les espaces publics, nous sommes confrontés à des pannes, dysfonctionnements, dégradations, qui appellent une intervention humaine : robinet à réparer, photocopieuse à débourrer, graffitis à effacer, voiture à entretenir, nettoyages et désordres divers et récurrents, etc. Désordres qui vont déclencher l'action de divers professionnels, chargés non seulement de remettre en ordre, mais surtout de faire en sorte que le dysfonctionnement ne se reproduise plus.

Cet immense continent est pour l'instant peu connu, voire invisible (« rien ne se passe »), il est jugé ennuyeux et les métiers qui y agissent sont déconsidérés. Jérôme Denis et David Pontille, tous deux sociologues au Centre de Sociologie de l'Innovation des Mines de Paris, font pourtant le pari dans ce livre de nous

intéresser aux relations qu'entretiennent les humains avec les choses, « masse manquante du social », pour l'instant délaissée par l'essentiel de la sociologie contemporaine, pourtant férue de « matérialité ». En effet, si de grands noms de la sociologie, Bruno Latour<sup>(1)</sup> notamment, ont mis au premier plan le rôle des artefacts dans l'organisation de la vie sociale, n'ont-ils pas considéré des objets figés plus que des choses en devenir ? Ce constat de la fragilité sera, comme on le verra plus loin, un des angles d'attaque du problème.

Pour les auteurs, la maintenance suppose des choix cruciaux pour le fonctionnement de la société, et ils vont s'employer à montrer qu'elle a une portée politique. Il faut en effet à leurs yeux résister à l'aveuglement lié à l'injonction permanente d'innovation<sup>(2)</sup> et de progrès technique, et rompre le cycle du remplacement incessant qui en découle.

Pour tenir ce pari, ils adoptent une démarche « déambulatoire », en abordant le sujet par de multiples entrées, et en s'appuyant sur des enquêtes minutieuses réalisées par eux-mêmes ou par d'autres chercheurs sur les terrains les plus divers (la signalétique de la RATP, l'horloge du Panthéon, les graffitis urbains de la ville de Paris, les voitures de collection ou le corps embaumé de Lénine, etc.). Ils nous embarquent avec eux dans la découverte sensible et matérielle des activités de maintenance, et de cette interaction subtile entre les hommes et les choses.

C'est ainsi qu'après avoir d'abord tenté de définir la maintenance, préoccupation de ce qui, contrairement à la panne ou l'accident, ne fait pas événement, ils s'intéressent à la fragilité cachée des choses, même les plus dures, comme la pierre, qui oblige les mainteneurs à mettre en œuvre une « diplomatie matérielle » qui prend en compte la transformation des objets, en accepte l'usure, et rapproche leur action des philosophies du *care*, tournées vers les interactions avec les personnes fragiles. Ils mettent en lumière ensuite la nature du « travail attentionnel » des mainteneurs, fondé certes sur l'intuition, mais également sur une vigilance multisensorielle, et des outils de gestion spécifiques. Il faut apprendre à « prêter attention »<sup>(3)</sup> lors de tournées d'inspection en apparence routinières, mais aussi à l'occasion d'événements qui stimulent cette attention. C'est ainsi que l'escalade de la statue de la Liberté par deux activistes, à New York, en 1980, amena le responsable des lieux, qui les suivait à la jumelle, à prendre conscience d'une multitude de trous constellant la surface de la statue, trous nullement causés par l'initiative des deux grimpeurs, mais par la corrosion du métal...

<sup>(1)</sup> LATOUR B. (1993), La clef de Berlin et autres leçons d'un amateur de science, La Découverte.

<sup>(2)</sup> Cf. Mosaïque de Michel Berry, parue dans Gérer & Comprendre - Annales des Mines de décembre 2023 sur le livre de Franck Aggeri « L'innovation pour quoi faire ? ».

<sup>(3)</sup> Dans un entretien avec P. Messulam sur la maintenance industrielle, on retrouvera, dans la bouche d'un gestionnaire, une même insistance sur la construction de la vigilance technique des mainteneurs par apprentissage sur le terrain (cf. Gérer & Comprendre – Annales des Mines, n°152, juin 2023).

Cette capacité d'attention aux détails, que l'on peut rapprocher du « paradigme indiciaire » de l'historien Carlo Ginzburg<sup>(4)</sup>, relève d'une véritable expertise, enracinée dans les sens, que partagent tous les « connaisseurs » dans leur domaine, qu'ils soient profanes ou professionnels. À l'inverse, le modèle de consommation de masse, en saturant l'attention des consommateurs sur des objets toujours disponibles, les détourne de la préoccupation de l'état des choses qu'ils utilisent.

Ce travail d'attention mène ensuite les mainteneurs à l'action, c'est-à-dire à des relations de corps à corps avec les choses, plus ou moins violentes, quand celles-ci sont récalcitrantes et résistent aux interventions humaines. D'autant que la maintenance ne consiste pas toujours à garder les objets intacts. On découvre ainsi les activités de désassemblage de l'objet, qui parfois ne survit qu'au prix d'une transformation (comme les téléphones dans les petits ateliers de réparation à Kampala, en Ouganda). La maintenance se révèle ainsi exploration.

Mais que signifie « faire durer » une chose, alors que le passé continue à la transformer ? Que reste-t-il véritablement du corps de Lénine à partir du moment où on tente de maintenir son apparence au moment du décès ? Que maintenir des ruines d'Oradour-sur-Glane, village martyr pendant la Seconde Guerre mondiale, maintenant envahies par la végétation ? Faut-il privilégier la continuité de l'usage ou maintenir l'apparence initiale ? Restaurer ou laisser apparaître l'usure du temps ? La question du temps à considérer devient alors vertigineuse... Les auteurs nous montrent alors comment une variété de situations s'offre à nous en fonction de l'agencement temporel choisi. À cet égard, l'histoire de l'horloge du Panthéon, figée depuis les années 1960 sur 10 h 49, et remise en état quarante ans plus tard par un collectif adepte de restauration, est assez fascinante. Cette opération très technique, menée entièrement clandestinement sur un bâtiment public durant un an, fut accueillie avec enthousiasme par le responsable du bâtiment. Mais elle ne fut pas du goût de son successeur, qui jugea intolérable l'intrusion des horlogers amateurs dans le bâtiment, et fit en sorte d'empêcher la mécanique de l'horloge de fonctionner.

Derrière cette opposition frontale se cachent en fait deux visions du temps : un temps destructeur qui poursuit son œuvre en laissant la mécanique progressivement envahie par la rouille si l'on n'intervient pas, pour les restaurateurs clandestins ; un temps arrêté, pour le nouvel administrateur, souhaitant un retour à l'état « normal » de l'horloge des années 1960.

<sup>(4)</sup> GINZBURG C. (1980), « Signes, traces, pistes. Racines d'un paradigme de l'indice », *Le Débat*, vol. 6, pp. 344.

Et l'on comprend mieux ainsi les débats qui agitent les milieux de l'art sur la restauration des tableaux ou des monuments. Restauration « à la Viollet-le Duc » ou « intervention minimale » ? La question de l'authenticité y est évidemment centrale. Une voiture de collection Mustang munie d'un filtre anti-pollution moderne est-elle encore authentique ?

Derrière ces oppositions sont présents de nombreux acteurs, aux positions différentes, en fonction des doctrines qu'ils défendent. Mais quand on s'intéresse plus généralement à la question « qui prend soin des choses ? », on découvre aussi des conflits violents et des luttes de pouvoir. Ainsi, quand le constructeur de tracteurs John Deere a mis en place des dispositifs techniques de réparation dont il avait la maîtrise exclusive car cela reposait sur la captation des données d'utilisation du tracteur au seul profit de l'entreprise, les agriculteurs concernés se sont rebellés. Défendre leur droit à la réparation devenait une affaire de redistribution des pouvoirs, de la connaissance et de la propriété, entre eux et le fabricant. Une affaire politique donc. La bataille est rude et ce n'est que dans des circonstances très particulières, comme la crise du Covid, sous la pression politique des gouvernements, que certains constructeurs ont accepté de ne pas sanctionner le partage de l'information technique entre utilisateurs et les entorses aux contrats d'entretien exclusifs concernant les matériels médicaux hospitaliers.

De même, on comprend que les défenseurs de l'innovation technologique soient séduits par une politique d'obsolescence programmée des machines, de manière à stimuler sans cesse le renouvellement des équipements, et s'opposent à des acteurs plus soucieux de préoccupations écologiques et critiques d'une conception de la croissance sans limites. À travers ces conflits, la maintenance se révèle donc avoir une valeur économique qu'il faut réussir à mettre en lumière.

En soulevant un coin du voile sur ce monde inconnu et passionnant, les auteurs mettent en évidence au fil des pages la portée politique des activités de maintenance, activités créatrices d'emploi, porteuses d'expertises pointues, développant des compétences attentionnelles, au cœur de choix fondamentaux, qu'ils soient sociétaux, économiques, écologiques, et souffrant pourtant d'une faible visibilité et d'une disqualification de ses professionnels (des êtres « sans qualités »). Comment alors « faire compter » la maintenance ?

Fourmillant d'exemples concrets et nous embarquant dans des enquêtes de terrain inédites, dans des univers inconnus, ce livre savant qui dialogue avec toute la sociologie contemporaine nous tient en haleine et nous propose des rapprochements inattendus avec des thèmes parfaitement contemporains comme les philosophies du *care*, la préservation de la nature et les questions écologiques, les politiques de la donnée, l'innovation technologique... À lire d'urgence.

## La société civile aux manettes

À propos de l'ouvrage collectif *Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale*, sous la direction d'Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher, Éditions et Presses universitaires de Reims (EPURE), 2023, 247 pages

Par Jean-Yves JUBAN

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Grenoble Alpes, Directeur de l'IUT de Valence



Pour traiter de la vaste question des innovations sociales (IS), cet ouvrage regroupe vingt auteurs issus de disciplines différentes, aux points de vue complémentaires. Mais qu'est-ce que l'innovation sociale (IS) ? Pour les coordonnateurs de l'ouvrage, il s'agit d'une innovation « qui cherche à faire le lien entre modernisation du cadre socio-économique et garantie d'une forme de justice sociale, en répondant à des besoins sociaux non satisfaits » (Introduction, p. 27). L'IS repose sur une capacité d'initiative de la société civile, qui s'exprime à travers des relations entre acteurs sociaux qui dépassent les cadres marchand et étatique (Laville, 2014). L'IS a donc une finalité sociale explicite qui vise à modifier les relations sociales existantes. Richez-Battesti *et al.* (2012) proposent

une classification des IS selon l'approche privilégiée par ceux qui s'y intéressent : approche institutionnelle, à travers la modernisation des politiques publiques ; approche entrepreneuriale, avec un rôle moteur joué par des entrepreneurs ; approche institutionnaliste, qui considère l'IS construite sur un territoire et au service de besoins sociaux non satisfaits. C'est cette troisième approche qui est principalement retenue par les auteurs de l'ouvrage.

La première partie de l'ouvrage est consacrée aux enjeux territoriaux et d'insertion, la seconde partie traite les enjeux sociaux et organisationnels. En neuf chapitres, l'ouvrage présente des recherches de terrain, auprès d'organisations variées et à partir de méthodologies qualitatives. Les cas étudiés traitent, par exemple, de l'inclusion dans la vie sociale de personnes ou groupes marginalisés en raison de leur âge, de l'accès à l'emploi de personnes handicapées dans des entreprises qui ne sont pas des ESAT (Établissement de Service et d'Aide par le Travail), des actions de la Direction de l'Action Sociale et de l'Insertion d'un conseil départemental, de projets territoriaux coconstruits entre des *start-up* et des collectivités territoriales...

Les contributions sont à la fois conceptuelles et empiriques et envisagent l'innovation intégrée dans un projet de transformation sociale, comme un projet situé au sein d'un territoire et impliquant différentes catégories d'acteurs : entreprises, organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), pouvoirs publics, citoyens. Des théories, des concepts et des pratiques sont plusieurs fois mobilisés : théories des capacités (*capabilities* en anglais) d'Amartya Sen, de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, concepts de confiance, de communauté, de traduction des attentes des partenaires d'un projet d'innovation, pratiques de co-construction, de gouvernance et pratiques destinées à assurer la pérennité des innovations.

Parmi les enjeux territoriaux et d'insertion des IS, il y a la question de leur pérennité, c'est particulièrement le cas lorsque l'IS vise l'inclusion, dans l'économie ou plus largement dans la société, de personnes marginalisées. L'étude décrite dans le chapitre 1 de l'ouvrage (D. Wannemacher, P. Muller et B. L. Szostak) illustre l'importance de la pérennité d'une solution permettant l'accueil de jour de malades Alzheimer en EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes). La transformation d'une association, permettant le transport de ces personnes, en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) a permis de dépasser le risque de remise en cause du dispositif au motif d'une concurrence déloyale. Les facteurs ayant permis la réussite de cette transformation sont décrits : confiance entre les parties prenantes, appétence pour l'entrepreneuriat, expérience associative, bonne santé économique des deux EHPAD concernés par le projet, soutien de l'autorité de contrôle des transports (DREAL, direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement), communauté soudée autour du projet, échanges fréquents et allant au-delà du projet, enthousiasme lors du lancement. La confiance et l'existence d'une communauté sont particulièrement

importants : les participants au projet partagent une histoire commune, des valeurs et des intérêts communs ; une certaine flexibilité du projet a été rendue possible grâce aux relations de confiance entre les acteurs.

Les enjeux territoriaux sont étudiés à travers le prisme de la théorie des capacités, qui est mobilisée dans le chapitre 2 (M. Combes-Joret et S. Bollinger). Cette théorie est développée par Amartya Sen (1980), et repose sur la possibilité pour les individus de convertir leurs ressources en libertés « réelles ». Il faut qu'ils soient en mesure d'accomplir les actes qui garantissent leurs libertés, pouvoir physiquement voter par exemple. Ce chapitre traite de l'inclusion de personnes en situation de handicap (PSH) à travers une étude en ESAT (Établissement de Service et d'Aide par le Travail) associatif. L'ESAT est considéré comme une organisation « capacitante », dans le sens où il doit permettre aux PSH de choisir leur avenir professionnel, en permettant si possible une insertion en milieu ordinaire. Quatre caractéristiques des capacités sont mobilisées : capacité de choix du travailleur, capacité de réalisation d'un projet en milieu ordinaire, potentiel d'épanouissement par la réalisation d'une production qui a du sens, capacité à se faire entendre dans les processus de décision. L'environnement dans lequel évoluent les PSH doit leur permettre de se servir de leurs capacités pour se créer des opportunités d'inclusion. La notion de système est ici mobilisée, l'ESAT seul ne peut pas produire des IS significatives. Un effort de traduction des attentes des employeurs susceptibles de faire travailler les PSH en milieu ordinaire est nécessaire, c'est ainsi qu'on peut créer un « alignement multiple de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un seul réseau » (Walsh et Renaud, 2010, p. 72).

La notion de capacités se retrouve dans le chapitre 4 (B. Balzani, M. Cervera, K. Guèye, E. Marcandella et D. Wannemacher), qui s'intéresse à l'émergence d'un territoire capacitant, construit à partir d'un travail collectif visant à développer une conception partagée par tous les acteurs impliqués à l'échelle d'un département. Les auteurs définissent le territoire capacitant comme étant « construit et vécu par les acteurs » (p. 108). Apparaît ainsi un dialogue entre l'évolution du cadre législatif et les expérimentations de terrain. Des IS « radicales » peuvent ne pas bien s'adapter dans le cadre de l'économie dominante, il faut des évolutions structurelles pour que celles-ci se développent (SCIC, Coopératives d'Activités et d'Emploi, par exemple). Entre adaptation et transformation, le territoire capacitant se coconstruit progressivement et d'autant plus rapidement si les décideurs politiques locaux soutiennent des formes originales de réponse à des besoins non satisfaits. Il reste cependant le risque du saupoudrage des soutiens (financiers), qui constitue le principal frein au développement d'initiatives originales qui permettraient « l'encapacitation collective » (p. 125).

Parmi les enjeux sociaux des IS, il y a la question de la motivation intrinsèque des acteurs qui souhaitent innover et être créatifs, elle est étudiée au chapitre 6

(S. Bollinger et M. Neukam). Ce n'est pas l'existence d'une mission sociale qui peut suffire seule pour développer et entretenir cette motivation, les auteurs insistent sur la nécessité d'un cadre organisationnel et d'une stratégie partagée. Le cadre organisationnel qui caractérise une entreprise étudiée dans ce chapitre, que les auteurs comparent avec une fondation, combine participation active de la part des salariés au processus d'innovation, construction d'un Fablab avec cafés créatifs, raccourcissement de la ligne hiérarchique et initiatives pour développer les liens sociaux dans l'entreprise. Les facteurs de motivation intrinsèque sont recensés : passion, curiosité, sens du devoir. Une dimension spirituelle (Aguado et Retolaza, 2020) est ajoutée en complément, dans le sens où elle peut être source d'une motivation « transitive », qui inclut le souci d'autrui et de ce que le projet peut apporter aux bénéficiaires. Les auteurs insistent sur l'importance du cadre organisationnel pour promouvoir la créativité, et rappellent qu'il faut du temps pour développer de nouvelles idées (il s'agit d'accepter des délais parfois inhabituels dans l'économie contemporaine). Ils soulignent enfin que l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et les valeurs personnelles des membres est cruciale pour le dévouement envers l'organisation.

Nous relevons, dans les chapitres cités mais aussi dans les autres, la prédominance de certains facteurs favorables aux IS pérennes : confiance, communauté fondée sur des valeurs partagées, co-construction du projet entre les parties prenantes par exemple. Les formes organisationnelles alternatives (coopératives, associations...) sont présentées comme des vecteurs de développement des IS. Le recours aux enseignements de recherches fondées sur des théories éprouvées (théorie de la régulation conjointe, capacités, traduction, motivation intrinsèque...) se révèle salvateur pour mieux comprendre comment pérenniser et diffuser des IS qui viennent combler des besoins non satisfaits dans l'économie classique. C'est le cas, par exemple, lorsque la théorie de la régulation conjointe est mobilisée dans le cadre d'un projet tripartite (association d'Insertion par l'Activité Économique, pouvoirs publics et entreprises) décrit au chapitre 3 (K. Finstad-Million et O. Braun). Les règles permettant le fonctionnement du projet sont établies par interaction entre les acteurs, elles sont modifiables de la même manière et cela entraîne des compromis, des divergences et, heureusement, des accords. De tels dispositifs permettent la création d'une rationalité commune au service de l'IS.

L'ouvrage collectif proposé par A. Carbonnel, R. Didier et D. Wannemacher se révèle au final très utile pour synthétiser et prolonger les nombreuses réflexions en cours depuis quelques années sur les IS en France. Le cadre d'analyse des parties prenantes, avec l'organisation, la société et l'État en particulier, constitue la base d'une analyse qui cherche à repérer et développer les facteurs favorables, rares et souvent éphémères, au développement des innovations qui viennent en réponse aux besoins non ou mal satisfaits dans l'économie de marché prédominante.

## Bibliographie

AGUADO R. & RETOLAZA J.-L. (2020), "Humanistic management in the corporation: from self-interest to dignity and well-being", in AGUADO R. & EIZAGUIRRE I., *Virtuous cycles in humanistic management*, New-York, Springer International Publishing, pp. 151-161.

LAVILLE J.-L. (2014), « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », in KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F. (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Éditions Erès, coll. « Sociologie économique ».

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. & VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels », *Innovations*, vol. 38, n°2, pp. 15-36.

SEN A. (1980), "Equality of what?", in MCMURRIN S TANNER, *Lectures on human values*, vol. 1, Cambridge: Cambridge University Press.

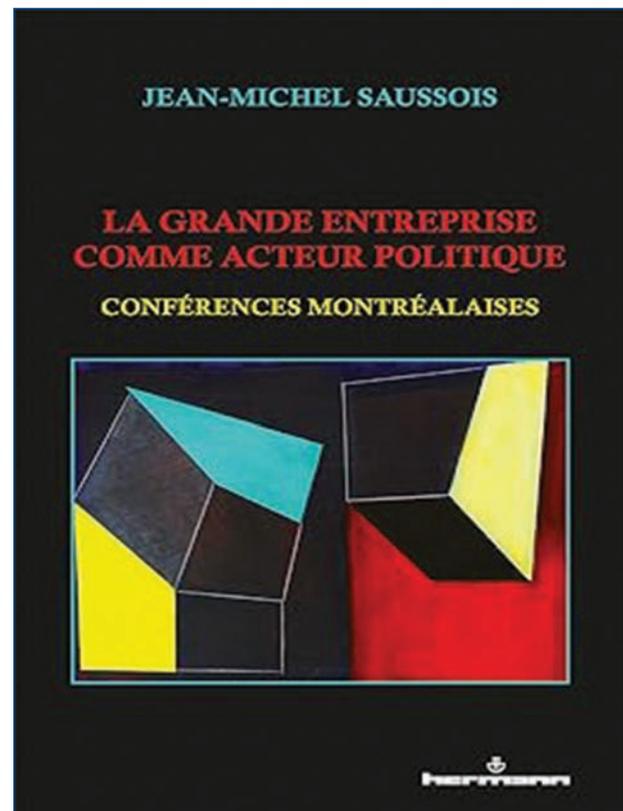
WALSH I. & RENAUD A. (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite d'un changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, vol. 39, n°9, pp. 283-302.

## La grande entreprise, acteur incontournable de notre temps

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *La grande entreprise comme acteur politique – Conférences montréalaises*, Hermann – Presses de l'Université Laval, 2022

Par Jean-Philippe ROBÉ

Avocat aux barreaux de Paris et New York  
Enseignant à l'École de Droit de Sciences Po  
Jean-Michel Saussois, professeur émérite à ESCP



Europe, nous livre ici le texte de deux conférences données à Montréal en 2014 accompagné d'une *postface* de 2020. La richesse de l'ouvrage tient d'abord à la connaissance détaillée et critique que Saussois a des auteurs qui se sont penchés sur (ou ont soigneusement évité !) l'étude de la grande entreprise. Elle tient peut-être surtout à la proximité de Saussois avec deux grands moments de la recherche française sur ce thème. Il les a vécus de l'intérieur et nous en restitue les enseignements.

Dans l'une des conférences, Saussois nous livre ses réflexions sur quatre géants qui, en nous hissant sur leurs épaules, nous permettent de voir plus loin. Saussois nous parle alors de l'importance

d'Alfred Chandler sur la « main visible » des dirigeants d'entreprise. Il nous parle aussi d'Adolf Berle, le grand juriste de la séparation entre la « propriété » et le « contrôle ». Il rappelle le détournement de la pensée de Berle par l'école de Chicago pour asseoir la théorie de l'agence. Dès 1932 pourtant, Adolf Berle et Gardiner Means concluèrent leur *The Modern Corporation and Private Property* par ces mots :

« l'entreprise moderne peut être considérée (...) comme l'institution dominante du monde moderne. (...) L'avenir verra peut-être les entreprises (...) non seulement sur un plan d'égalité avec l'État, mais peut-être même le supplanter comme forme dominante d'organisation sociale. Le droit des sociétés, par conséquent, pourrait bien devenir le droit constitutionnel du nouvel État économique, tandis que la pratique des affaires assume de plus en plus une fonction politique [*economic statesmanship*]. »<sup>(1)</sup>

Ces quelques mots, écrits il y a plus de neuf décennies, montraient déjà l'ampleur des enjeux politiques dans la gestion des grandes entreprises. Mais alors que Berle, parlant de droit constitutionnel, montrait le besoin d'avoir des « hommes d'État » comme il faut des « hommes d'État », la théorie de l'agence a fait des mandataires sociaux de simples « agents » des actionnaires, des politiciens chargés de choyer leur électeur. Les effets collatéraux de ce détournement de pouvoirs sont lourds.

Parmi les géants évoqués figure aussi Fernand Braudel, le géant des géants. Jean-Michel Saussois revient sur les trois étages de l'économie mis en évidence par Braudel : le rez-de-chaussée, celui du quotidien de la vie du XV<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle, de l'échange qui entre à peine dans le marché. Celui de l'économie de marché, le plus simple, en expansion, celui sur lequel se concentrent les efforts des économistes allergiques aux institutions. Enfin celui du capitalisme, l'étage du haut, si éloigné des deux autres. C'est là que se jouent les jeux de pouvoirs, à un étage où le marché est bien loin et où compte plus la proximité avec les appareils d'États que la concurrence par les prix. C'est à cet étage que s'ouvrira l'ère du « temps du monde ». <sup>(2)</sup>

C'est un étage dont Joseph Schumpeter – autre géant – se méfiait. Inquiet du développement d'un *big business* accouplé à un *big government*, il redoutait l'avènement d'un capitalisme sans entrepreneurs, fait d'administrations, publiques et privées. Nous les avons, et il faut faire avec ; mais l'entreprenariat subsiste.

Saussois nous explique tout le long de ce parcours la complexité d'appréhender la grande entreprise, le sujet étant abordé dans des perspectives très différentes en économie, gestion, sociologie, sciences politiques, histoire et droit. De là découle l'importance des projets de recherches « interdisciplinaires ». La difficulté reste de taille malgré tout car il s'agit alors de dépasser des savoirs spécialisés souvent inadaptés. Il faut les

confronter avec un mélange d'ambition et de modestie pour se mettre en mesure d'écouter avec intérêt et indulgence afin de progresser ensemble. Il s'agit peut-être même de dépasser l'interdisciplinarité pour développer une discipline nouvelle (la science du pouvoir) en phase avec la société de notre temps, ce qui est difficile à réaliser dans un cadre institutionnel construit autour de disciplines qui contraignent les carrières. Il s'agit enfin de bien reconnaître l'apport de chacun, la nouveauté pour certains étant parfois une pensée ancienne pour d'autres. Ici, l'éclairage de Jean-Michel Saussois est essentiel. Il a participé personnellement à deux grands moments de la recherche sur l'entreprise en France : celui d'un groupe de chercheurs réunis autour de Renaud Sainsaulieu, à partir de 1981 ; et les travaux menés au Collège des Bernardins en trois phases, à compter de 2009 jusqu'en 2018. Dans les deux cas, Saussois était un participant actif aux projets, et il a pu mesurer la difficulté de créer les conditions d'un travail collectif sans arrière-pensées. J'y ajouterai quelques remarques personnelles, ayant eu la chance de participer activement aux deux premières phases du projet Bernardins.

Saussois nous rappelle que l'hypothèse de Renaud Sainsaulieu était que « l'entreprise reste le seul lieu où puisse encore s'opérer une transformation sociale ». Pour la valider, Sainsaulieu fit appel à une quinzaine de sociologues français et étrangers.<sup>(3)</sup> S'ensuivirent une trentaine de séances de travail pendant lesquelles une « courtoisie amicale » réunissait des pionniers qui étaient, « comme des coureurs du Paris-Dakar, heureux d'être arrivés et de se reposer autour du feu mais incapables de raconter avec précision leur piste ... et les erreurs de parcours »<sup>(4)</sup>. Jean-Michel Saussois se rappelle aussi qu'il y avait peut-être également « de la ruse à ne pas tout raconter au coin du feu ». En tout cas, le résultat de ces travaux fut reçu froidement. L'idée d'une « entreprise citoyenne », à peine esquissée, s'opposait à la perception dominante à l'époque de l'entreprise comme un lieu d'affrontement mettant en jeu les « rapports sociaux » autour de « l'appareil de production ».

Saussois s'attarde plus longuement sur le moment Bernardins et ses prolongements législatifs. C'est en effet un des rares cas où un travail de recherche alla au-delà des cercles universitaires pour entrer en phase avec un élan politique. À l'origine de cette recherche se trouve un appel d'offres lancé en 2008 par le Collège des Bernardins pour financer une équipe de recherche sur le thème « propriété et responsabilité ». L'économiste Olivier Favereau, se rappelant mon Que Sais-je ? sur *L'entreprise et le droit* publié en 1999 me contacta

<sup>(1)</sup> Adolf A. Berle Jr. & Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick and London (Ninth printing 2007, 1<sup>st</sup> édition 1932), p. 313.

<sup>(2)</sup> Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles*, tome 3 « Le temps du monde », Paris : A. Colin (1979).

<sup>(3)</sup> De ces travaux, sortira un livre collectif, *L'entreprise, une affaire de société*, Renaud Sainsaulieu (Dir.), Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques, collection « références » (1990).

<sup>(4)</sup> Sainsaulieu, *supra*, pp. 19-20.

pour répondre à l'appel d'offres<sup>(5)</sup>. La conclusion du Que sais-je ? était que l'entreprise peut être pensée en termes de propriété (pensée dominante) ou en termes de pouvoirs, et qu'il était essentiel de dépasser la première pour développer la seconde. Le programme de recherche<sup>(6)</sup> « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » fut retenu et une première phase se déroula de 2009 à 2011. Deux autres s'ensuivirent. Une bonne trentaine de chercheurs de tous horizons (économistes, juristes, sociologues, pour la plupart) se réunirent alors régulièrement pour essayer de faire avancer l'idée que l'entreprise est au cœur du système politique, juridique et économique et qu'il faut en tirer les conséquences. Ce travail de recherche donna lieu à de nombreuses publications, la plupart de bonne qualité, d'autres marquées par un manque de maîtrise des idées collectées. Mais on reconnaît globalement que ce projet est à l'origine d'un saut qualitatif de la recherche française sur ces questions.

Lorsque fut confié à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard le soin de rédiger un rapport sur L'entreprise, objet d'intérêt collectif, nombre des participants au projet des Bernardins, parmi d'autres, furent sollicités. Des idées développées avec le souci de leur impact concret allaient peut-être avoir une suite législative. En tout cas, pour Jean-Baptiste Barfety, le rédacteur du rapport, il s'agissait bien là d'« un début de consécration d'une recherche française active depuis 2009 au Collège des Bernardins, voire depuis 1999 »<sup>(7)</sup>.

Jean-Michel Saussois détaille dans sa conférence les leçons qu'il tire de sa participation au groupe de réflexion « Constitutionalisation » aux Bernardins. Il continue sur la même voie dans sa postface. Il évoque notamment les esprits chagrins qui n'ont vu dans les changements apportés par la loi Pacte au Code civil (la « Constitution civile des Français ») que de la cosmétique. On constate pourtant une évolution de la jurisprudence induite par ces changements. Le 11 février 2021, le tribunal judiciaire de Nanterre, décidant de sa compétence pour examiner le plan de vigilance de la société SE Total, écrit :

« ...les choix stratégiques de la SE Total... ne peuvent plus être opérés dans une stricte logique économique mais en intégrant des éléments antérieurement conçus comme exogènes : désormais gérée, en application de l'article 1833 du code civil, « dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »,

elle doit intégrer dans ses orientations stratégiques des risques d'atteintes aux droits humains et à l'environnement et, de fait, au regard de la nature de son activité, procéder à des abandons ou des réorientations substantielles. »<sup>(8)</sup> (souligné par mes soins).

La lettre de mission commandant le Rapport Notat-Senard évoquait le besoin de « répondre aux défis environnementaux, assurer le respect des droits humains dans un processus de production transnational ». C'est bien ce que les dispositions législatives nouvelles visent à accomplir, en donnant aux justiciables et juges qui veulent s'en saisir le moyen de le faire.

On assiste ainsi à un processus de constitutionalisation, dont parle Jean-Michel Saussois. On doit cependant à mes yeux bien le distinguer du « constitutionalisme sociétal » qu'il évoque également mais en traitant ces expressions comme synonymes. Pour simplifier à l'extrême, le constitutionalisme sociétal est la réponse autonome des entreprises aux pressions extérieures de la société pour qu'elles respectent un certain nombre de valeurs et intérêts. C'est la RSE et son cortège de discours sur la responsabilité « sociétale », de « codes de bonne conduite », de « chartes éthiques », d'engagements environnementaux, etc. plus ou moins respectés et peu satisfaisants dans leurs résultats concrets. Le processus de constitutionalisation est très différent. Il vise à identifier les moyens disponibles en droit positif pour rendre effective la soumission des ordres juridiques des grandes entreprises à des normes supérieures qui s'imposent à leur action, quelles que soient les possibilités ouvertes par l'espace économique global. C'est la loi sur le devoir de vigilance, c'est la modification de l'article 1833 du Code civil, c'est la future directive européenne sur ces questions. C'est un processus en marche, passant par la compréhension de la grande entreprise comme partie intégrante du système de pouvoirs. Elle dispose de son ordre juridique propre dont l'autonomie doit être préservée. Mais elle doit aussi être soumise à des normes supérieures – que le « constitutionalisme sociétal » est loin d'être en mesure de fournir – pour que son fonctionnement soit conforme à des valeurs (droits humains, soutenabilité environnementale) que la globalisation de l'économie lui permet sans cela de contourner<sup>(9)</sup>.

Face aux défis de notre temps, il est essentiel d'approfondir la réflexion sur la grande entreprise. Il est nécessaire que sa puissance créatrice et organisationnelle soit mise au service de leur traitement. Les réflexions que Jean-Michel Saussois nous livre sont une belle invitation à mesurer le chemin parcouru dans cette réflexion et à s'élever pour voir où il mène.

<sup>(5)</sup> Voir Olivier Favereau, Réformer l'entreprise, Entretien avec François Euvé 4252 Études pp. 55-66 (2018), p. 55 et Roger Baudoin, Co-directeur du département de recherche « Economie et Société » du Collège des Bernardins dans sa postface de l'ouvrage Gouvernement, participation et mission de l'entreprise, de Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, Paris : Hermann (2018) p. 99.

<sup>(6)</sup> Soutenu également avec Guillemette de Larquier et Armand Hatchuel.

<sup>(7)</sup> Jean-Baptiste Barfety, « Raison d'être » et « intérêt propre » 473 Bulletins de l'ILEC 15 juin (2018).

<sup>(8)</sup> Pour plus de détails, voir Jean-Philippe Robé, Responsabilité sociale des entreprises : Une forme de droit nouveau est peut-être en train de se créer sous nos yeux, *Le Monde*, 19 mars (2021).

<sup>(9)</sup> Voir notamment, issu du travail mené aux Bernardins, un livre dirigé par Jean-Philippe Robé, Antoine Lyon-Caen & Stéphane Vernac (eds.), *Multinationals and the constitutionalization of the world power system*, avec une préface de John Gerard Ruggie, Routledge (2017).

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## MANAGING DURING INFLATION

### The proper use of inflation in business

**Dominique Jacquet**

Inflation is a phenomenon that affects many aspects of business life and is not limited to simple accounting adjustments. Its relationship with interest rates has an impact on the cost of capital, and therefore on the value of the company and its projects. But, the latter generate cash flows, which are also affected by inflation: positively or negatively? Is the company able to “transfer” to its customers the inflation it sees in its production costs, even if it means losing customers? We see, therefore, that a holistic vision of the relationship between the company and inflation (or “the” inflations) is necessary in order not to suffer its negative effects.

### The changing circumstances of inflation

**Denis Ferrand**

After years of lamenting the disappearance of inflation, central banks have had no choice but to note its resurgence following the periods of population confinement and the sudden economic slowdown in 2020. The question of whether this resurgence of inflation was sustainable or transitory initially fuelled debate. Initially perceived as transitory, particularly in Europe, which delayed monetary policy reactions to curb it, this inflation resulting from initial shocks of an exogenous nature gradually triggered reaction loops in the economy which reinforced its lasting nature. Looking beyond the short-term circumstances that shaped price movements, this paper examines the extent to which the inflation benchmark may be more durably disrupted by the scars left by this episode.

To answer this question, we need to break down the inflationary process into its various characteristic phases. The resurgence of inflation in the aftermath of the deconfinements was the consequence of the profound imbalances between supply and demand that emerged at that time on a global scale. This initial phase is now almost over. It was sufficiently prolonged that inflation is now also the result of second-round effects linked to the acceleration in nominal incomes. Several quarters of positive real interest rates and below-trend growth would probably be needed for these inflationary pressures to subside. If the first of these conditions is not met, and more structural factors take hold, inflation will be persistently higher than in the pre-pandemic period.

## OVERLOOKED...

### From manufacture to weaving: an anthropology of armed ship production

**Mathias Roger, Sophie Bretesché & Chantal Maïs**

This article proposes to analyze the issue of integrating user needs into warships production by drawing on research in the field of production anthropology. Through a research-action study commissioned by a defense industry company, the investigation focused on the issues of socio-cultural adaptation of ships for export. By presenting the stakes of co-production, from user-centered approaches to production anthropology, including manufacturing and weaving, this contribution explores the tension between program flow and user-centered design in an export context.

### From third-party employer to territorial third-party place of employment? the employers' grouping

**Gaëlle Angelergues & Bérangère Condomines**

The aim of this study is to shed light on the development of the wider, and even ambiguous, use of the concept of a third place (TL). Based on a review of the literature, the evolutions in the constituent dimensions of the TL are identified, leading to the proposal of the term Territorial Employment Third-Place. Acting as a collective territorial player, the TL tends to be assimilated to other territorial HRM practices such as employer groups, without offering the same guarantees to workers. By referring to the perceptions of the various stakeholders acting within an employers' group (EG, member companies, employees), we put into perspective the notions of TL and territorialised collective action while indicating the specific role of this third-party employer.

## TRIAL BY FACT

### Intergenerational knowledge transfer: a case study of scientific experts

**Olivier Romand-Piquant & Eva Moffat**

Diversity fosters the empathy that has become necessary to understand and be understood by others who are not like us. This new relational complexity generates a dynamic that encourages the circulation of information, the sharing of points of view and therefore the development of innovation.

Successful inclusion therefore presupposes not only the acceptance of differences, but also the development of fruitful interactions as a lever for the performance of the work group. This process begins with the integration of new recruits and continues in the values that are transmitted on a daily basis between organisational generations.

We are particularly interested in knowledge management, whose essential mission is to ensure continuity and transfer between organisational generations. Our contribution therefore aims to define the organisational facilitators and inhibitors of knowledge transfer, particularly between generations of scientific experts.

In particular, the results enable us to understand the expert from both a cognitive and social angle, in terms of his otherness but also his dependence on social capital. Knowledge creates relationships, and relationships in turn generate new knowledge on the basis of a fragile equilibrium that is itself supported by the organisation.

### The social openness of the grandes ecoles: between displayed strategies and field practices

**Gaëlle Redon & Nathalie Montargot**

This study analyses the deployment of diversity programmes in the french Grandes Ecoles. It aims at revealing the points of tension between the strategies of social openness displayed by the GEs and their practices on the ground. To do this, a qualitative methodology based on a longitudinal participant observation over 12 years of the function of Diversity Referent within a Grande Ecole invested in social openness,

a documentary analysis of the reports of the Social Openness Group of the Conférence des Grandes Ecoles and a series of semi-structured interviews conducted with Referents and Directors of Grandes Ecoles, was conducted. The results show the diversified approaches of their diversity programmes which have to reconcile social and economic logics. They also highlight their weaknesses, particularly in terms of content, communication and sustainability. Recommendations are made in order to achieve a more systemic, articulated and sustainable vision of social openness, upstream, internally and downstream of the Grandes Ecoles, both internally and externally.

## MOSAIC

**Frédérique Pallez**

“On Jérôme Denis’s & David Pontille’s  
*Le soin des choses – Politiques de la maintenance*”  
(FR: Éditions La Découverte) 2023.

**Jean-Yves Juban**

“On Anne Carbonnel’s, Raphaël Didier’s & Delphine Wannemacher’s  
*Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale*”  
(FR: Éditions et Presses universitaires de Reims – EPURE) 2023.

**Jean-Philippe Robé**

“On Jean-Michel Saussois’s  
*La grande entreprise comme acteur politique – Conférences montréalaises*”  
(FR: Éditions Hermann – Presses de l’Université Laval) 2022.

# Ont contribué à ce numéro



D.R.

## Gaëlle ANGELERQUES

Doctorante en Gestion des Ressources Humaines au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Paris et ATER en sciences de gestion à l'université de Bordeaux. Son travail de thèse, réalisé au sein du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action, porte sur les groupements d'employeurs, envisagé comme une action

collective multi-parties prenantes d'emploi mutualisé, qui participe à la co-construction du territoire. Ses enseignements principaux concernent la GRH et le comportement organisationnel.



D.R.

## Sophie BRETESCHÉ

est Professeure de sociologie à IMT Atlantique. Membre du LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique), elle a dirigé la chaire régionale RITE (Risques Technologiques Emergent) de 2016 à 2020. Vice-présidente du conseil scientifique de Naval group, elle a coordonné de nombreux ouvrages consacrés aux transitions industrielles. Elle est l'auteure d'une cinquantaine de contributions consacrées aux transformations professionnelles ainsi qu'aux trajectoires organisationnelles. Elle a par ailleurs co-dirigé le programme NEEDS –CNRS consacré au nucléaire et elle intervient dans plusieurs Executive Master à Science po Paris.



D.R.

## Bérangère CONDOMINES

est Maître de conférences HDR au Conservatoire national des arts et métiers et rattachée au LIRSA. Ses travaux portent sur la GRH, et particulièrement sur la gestion des compétences et des performances individuelles (thèse consacrée à l'étude du lien sous la direction du professeur J.-F. Amadiou, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), et sur

la gestion responsable des RH (GRH-RSE) au travers

de l'entreprise responsable et de la logique partenariale. Dès 2013, avec Émilie Hennequin, elle a étudié les sujets sensibles et leurs impacts sur la méthodologie de la recherche. En 2018, le GRT GRH et RS voit le jour au sein de l'AGRH



DG-Rexecode

## Denis FERRAND

est Docteur en économie internationale de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble et Directeur Général de Rexecode depuis décembre 2008. Il est également membre du Conseil National de l'Industrie et du Conseil d'Orientation pour l'Emploi au titre de personnalité qualifiée. Il a été Président de la Société d'Économie

Politique de 2016 à 2021.

Après avoir été enseignant chercheur à l'Université de Grenoble et avoir conduit des études de terrain en Asie (Thaïlande) dans le cadre de sa thèse de doctorat, Denis FERRAND rejoint Rexecode en 2000 en tant qu'économiste. Il y est notamment en charge de l'analyse de la conjoncture et des prévisions de l'économie française. Il a également développé les travaux sur la compétitivité du système productif en France.

Chroniqueur pour Les Échos, il est chargé du cours d'analyse de la conjoncture à l'Institut Gestion de Patrimoine de l'Université Paris-Dauphine et dans le Master Analyses et Politiques Économiques de l'Université Paris-Assas. Il intervient régulièrement dans les médias (tv, radio, print, web...) ainsi qu'à l'occasion de conférences d'entreprises sur ses thèmes macro-économiques de prédilection.



D.R.

## Dominique JACQUET

est Professeur Affilié à l'Africa Business School – UM6P. Formé à l'École des Ponts et à l'INSEAD (MBA), il a occupé des fonctions financières en entreprise (contrôleur financier des investissements, trésorier, CFO) avant de rejoindre le monde académique et de devenir professeur agrégé des universités. Il a dirigé le département « économie et

finance » à l'École des Ponts et enseigné la stratégie financière dans diverses institutions, notamment l'INSEAD, le CEDEP et HEC Montréal.

Son centre d'intérêt majeur est le lien entre la réalité stratégique et opérationnelle de l'entreprise, sa performance financière et la création de valeur, notamment dans les dimensions « innovation » et « investissement ».



D.R.

### Chantal MAÏS

est Expert Facteurs Humains à Naval Group, détentrice d'un master2 (DESS) en ergonomie cognitive et d'un doctorat en Psychologie Cognitive (Université d'Aix Marseille). Elle a intégré Naval Group en 1990 en tant qu'ergonome pour la prise en compte du facteur humain dans la conception des systèmes de combat

puis dans la conception du Navire Armé. Elle a travaillé au service de nombreux projets sous-marins ou bâtiments de surface avec pour objectif l'adaptation des systèmes aux besoins des marins. Depuis 2013, elle est responsable au sein de l'entité de Recherche, des études amont dans le domaine de la prise en compte des Facteurs Humains.



D.R.

### Eva MOFFAT

est Maîtresse de Conférences en Gestion des Ressources Humaines au sein du Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie (CEROS, EA 4429) de l'Université Paris Nanterre. Elle s'intéresse aux thématiques suivantes : la qualité de vie

environnementale au travail, la satisfaction environnementale au travail, l'environnement de travail (tertiaire, sportif et numérique) et la mobilité. La méthodologie employée dans le cadre de ses recherches alterne les méthodes quantitatives (questionnaires) et qualitatives (entretiens et focus groupes) sur des échantillons divers (enfants, sportifs, employés de bureau, etc.).



D.R.

### Nathalie MONTARGOT

est Docteur en Sciences de Gestion et Professeure Associée au sein de Excelia Business School (ex-Sup de Co La Rochelle). Elle est affiliée au laboratoire de recherche du CEREGE de l'Université de Poitiers. Ses axes de recherche portent sur la gestion de la diversité, l'inclusion des publics vulnérables et l'accompagnement au changement

organisationnel.



D.R.

### Gaëlle REDON,

Docteure en sociologie, est enseignante/chercheuse à l'ISC Paris. Elle y dirige également le programme de tutorat étudiant «Une Grandes Ecole Pourquoi Pas Moi-ISC Paris», en faveur de l'égalité des chances, destiné aux élèves de milieu populaire depuis 15 ans.

Parallèlement, elle est comédienne et coach en prise de parole en public. Ses domaines d'enseignement sont le management et la communication orale. Elle a publié plusieurs articles sur le management de la diversité dans les Grandes Ecoles. Elle est aussi l'auteure d'ouvrages sur la sociologie des organisations théâtrales. Actuellement, elle travaille et publie également sur le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité (handicap ; égalité femmes-hommes ...).



D.R.

### Mathias ROGER

est sociologue des sciences et des techniques et chercheur postdoctoral au LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management Nantes Atlantique). Il est l'auteur d'une thèse sur l'histoire du risque sismiques dans la sûreté nucléaire en France et travaille actuellement la problématique de la conception centrée utilisateur dans l'industrie

naval de défense.



D.R.

### Olivier ROMAND-PIQUANT

est enseignant d'Économie et Gestion spécialisé en Gestion des Ressources Humaines et Doctorant au sein du Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM, EA 4225). Il s'intéresse aux thématiques suivantes : les générations organisationnelles, l'expertise scientifique, la gestion et le transfert des connaissances,

le capital social, le management des organisations publiques, la gestion des compétences. La méthodologie employée dans le cadre de ses recherches est qualitative : entretiens, observation directe et analyse de données secondaires.