

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°155

**Les laboratoires de recherche artistique,
par le prisme du travail en train de se faire**

Pauline BOIVINEAU et Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Barèmes d'indemnisation et licenciement, quel bilan ?

Brigitte PEREIRA

**La création de l'Agence de l'innovation de défense :
une innovation institutionnelle**

Laure COLIN et Hervé DUMEZ

Intrapreneuriat : la valeur de l'expérience

Christophe DESHAYES

Sanctionner pour contraindre ou pour se comprendre ?

**Répondre aux demandes de sanction en entreprise
selon le type de règle et de faute**

Alain JAN-KERGUISTEL, Bérangère CONDOMINES
et Émilie HENNEQUIN



MARS 2024

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

RÉALITÉS MÉCONNUES

03

Les laboratoires de recherche artistique,
par le prisme du travail en train de se faire

Pauline BOIVINEAU et Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

À L'ÉPREUVE DES FAITS

16

Barèmes d'indemnisation et licenciement,
quel bilan ?

Brigitte PEREIRA

24

La création de l'Agence de l'innovation de
défense : une innovation institutionnelle

Laure COLIN et Hervé DUMEZ

35

Intrapreneuriat : la valeur de l'expérience

Christophe DESHAYES

47

Sanctionner pour contraindre ou
pour se comprendre ?
Répondre aux demandes de sanction en
entreprise selon le type de règle et de faute

Alain JAN-KERGUISTEL,
Bérangère CONDOMINES et
Émilie HENNEQUIN

MOSAÏQUE

61

Entre réalisation de soi et utilité sociale :
comment trouver du sens au travail
aujourd'hui ?

À propos de l'ouvrage d'Anthony Hussenot,
*Pourquoi Travailler ? Place et rôle du travail dans
un monde en mutation*, Éditions EMS, 198 p.

Lucie NOURY

64

Sans fleurs, ni couronnes : l'enterrement
de la mine

À propos de l'ouvrage de Philippe ARTIÈRES,
La mine en procès, Fouquières-lès-Lens, 1970,
anamosa, 2023, 256 p.

Frédéric GARCIAS

66

Un management incarné

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel FRIXON,
L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres,
Nombre7 éditions, 2023, 174 p.

Jean-Michel SAUSSOIS

69

Traductions des résumés

71

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 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 maquettiste
Frédérique LINQUÉ
Webmestre et maquettiste

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 BOUDES,
Professeur, ESCP
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Cécile CHAMARET,
Maître de conférence, 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
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Léna MASSON,
Maître de conférences, Université de Lille
Guy MAUCIS,
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 recteurs

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,

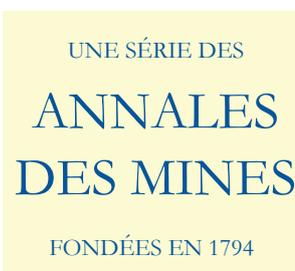
Tech2innovate
Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Corine EYRAUD,
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST,
Formatrice en management interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School
Jacqueline FENDT,
ESCP
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND,
Centre de gestion scientifique de Mines 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 KERBOURC'H,
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
Pascal LIÈVRE,
Université d'Auvergne
Philippe LORINO,
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 PELISSÉ,
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 SAULIERE,
AFD
Bianche 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 :
Frédérique LINQUÉ

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'on 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.

Les laboratoires de recherche artistique, par le prisme du travail en train de se faire

Par Pauline BOIVINEAU

Maîtresse de conférences, UCO - CHUS

Et Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Maîtresse de conférences HDR, Nantes Université – LEMNA

Face aux enjeux liés d'insertion professionnelle des jeunes artistes et de permanence artistique, cet article aborde la problématique de la pratique de la recherche artistique et de ses conditions de mise en œuvre, à partir d'une démarche ethnographique, menée au sein d'un laboratoire éphémère de recherche intergénérationnelle et pluridisciplinaire (danse et dessin). Y sont interrogées les conditions de la création et de la reproductibilité de ces laboratoires, dans un contexte de remise en cause du modèle actuel de création et diffusion en France. La caractérisation proposée témoigne de l'intérêt d'étudier la pratique de la recherche artistique par le prisme organisationnel. Elle permet d'identifier les pratiques de travail et de repérer des leviers de professionnalisation pour les jeunes artistes.

Alors que le secteur du spectacle vivant traverse une période de remises en question, révélée et exacerbée par la crise du Covid, des études, menées en 2021 et 2022 – à la demande du ministère de la Culture² –, dressent un constat inquiétant sur l'état de la production artistique en France. Ces rapports, envisagés comme des outils de dialogue avec l'ensemble des acteurs (artistes, compagnies, financeurs, producteurs, lieux, labels, réseaux pris en charge par la DGCA – Direction générale de la création artistique), constituent une première étape dans un processus de concertation. Des évolutions, voire transformations sont en jeu, à la fois dans les politiques publiques et dans les pratiques de travail des artistes et des lieux de diffusion. Parmi les problématiques identifiées, l'embouteillage tout au long de la chaîne de production recueille l'unanimité. La nécessaire remise en cause du modèle actuel de création et diffusion invite à « mieux créer pour mieux produire »³.

Au cours du printemps 2021, lors de l'occupation des théâtres (notamment des CDN – Centres dramatiques nationaux) et des scènes labellisées, la jeune génération d'artistes a fait entendre son inquiétude quant à sa réalité professionnelle. Confrontés à des

difficultés croissantes d'insertion, ces artistes ont exprimé de vives critiques face à cette injonction de création. Elle entraîne des cycles de création et représentation de plus en plus courts, une fragmentation des moyens, une iniquité dans l'accès aux dispositifs et à l'appareil productif du spectacle vivant.

Dans cette transition vers la construction d'un modèle responsable et inclusif pour la jeune génération, les artistes doivent demeurer « le pilier de la politique culturelle française » (Rapport Kanju, 2022, p. 5). Derrière ces enjeux liés d'insertion professionnelle et de permanence artistique s'engage une réflexion majeure quant à l'accès à des laboratoires – espaces d'expérimentation et de recherche. Dans cet article, nous abordons cette problématique de la pratique de la recherche artistique et de ses conditions de mise en œuvre. Elle se situe aux croisements de trois défis pour les filières artistiques : explorer de nouveaux formats de travail et de monstration ; intensifier les coopérations et transmissions artistiques ; et accompagner le renouvellement générationnel.

Dans cette quête d'un nouveau modèle pour le spectacle vivant, cet article interroge les conditions de la création et de la reproductibilité de ces laboratoires de recherche. Leur caractérisation permet d'identifier des pratiques et de repérer des leviers de professionnalisation pour les jeunes artistes.

À partir d'une perspective pragmatiste (Dewey, 1929, 1938), la recherche menée se fonde sur une démarche ethnographique, au sein d'un laboratoire

² Rapport Kanju (2022), « Étude de la production artistique en France dans le secteur du spectacle vivant – DGCA ; rapport de Cécile Backès (2021/2022) sur l'insertion des jeunes artistes dramatiques ».

³ Pour reprendre l'intitulé d'une des tables rondes organisées lors des Biennales internationales du spectacle vivant, en janvier 2023.

éphémère de recherche pluridisciplinaire, baptisé Volcan⁴. Proposé par un binôme d'artistes – le chorégraphe danseur Laurent Cebe, l'artiste visuel Cindy Belaud – et le TU-Nantes (Théâtre universitaire de Nantes), il associe 14 jeunes diplômé(e)s d'école d'art et 6 artistes confirmés. Selon la logique de l'enquête (Dewey, 1938), l'étude des activités de recherche de ce collectif d'artistes s'inscrit dans cette quête de cohérence et de continuité, « où tout s'imbrique et se mêle » (Dewey, cité dans Bidet, 2011b, p. 19). À partir des dimensions esthétiques, artistiques, pédagogiques et organisationnelles de ce laboratoire, nous portons une attention fine à la recherche, en tant qu'activité de travail (Bidet, 2011). Pour des jeunes artistes, Volcan ouvre un univers expérimental, relationnel, de grande valeur, riche d'apprentissages et d'énergie émotive (Vinck, 2007), comme en témoignent les engagements personnels et collectifs.

La caractérisation de ce laboratoire interdisciplinaire et intergénérationnel permet d'appréhender cette capacité à chercher collectivement, autour de la (re)configuration des ressources (artistes, matériaux, instruments, partenaires...) mobilisées. Elle révèle un travail organisationnel encore méconnu, souvent invisibilisé pour/par les jeunes artistes, alors qu'il participe de leur parcours de professionnalisation.

Recherche artistique et laboratoire

Si l'emploi du terme générique de laboratoire s'est systématisé dans le spectacle vivant depuis plusieurs décennies, il recouvre une réalité plurielle (Parigot, 2019 ; Paris 2013). Son usage permet d'affirmer la possibilité et surtout l'existence d'une activité spécifique de recherche artistique, encore mal connue quant à ses modalités organisationnelles.

Laborare

Étymologiquement issu du latin *laborare* (qui signifie labourer), le terme est pleinement intégré, interrogé et théorisé dans le monde de l'art, depuis près d'un siècle. Sous l'influence de grands réformateurs (notamment du théâtre moderne, avec Stanislavski et Meyerhold au début du XX^e siècle), la nécessité d'un travail préparatoire en laboratoire a été affirmée pour se dégager d'une dépendance trop grande à la demande, et d'une routine mortifère.

Au théâtre, des expériences pionnières (Edward Gordon Craig, Goldoni, Copeau...) mettent à l'épreuve les hypothèses de Stanislavski, et visent à construire une démarche méthodique de travail de l'artiste, dans sa formation comme dans son processus créatif⁵. Le travail proposé s'inscrit dans des voies expérimentales, à partir de petits scénarios d'exercice, des séquences

permettant de travailler son rapport au partenaire, à l'objet, à l'espace, ainsi que ses capacités rythmiques, son aptitude à décomposer chaque micro-mouvement...

En danse, au début du XX^e siècle s'ouvrent des espaces d'expérimentation inédits, rompant avec l'académisme. En Suisse, le Monte Verità devient un lieu symbole de la pensée d'un nouvel art de vivre (végétalisme, nudisme...), avant de devenir une sorte de laboratoire artistique et utopique. Avec la post-modernité, la danse travaille le corps par la mise en œuvre de processus d'expérimentation constitués de protocoles comme autant de moteurs de création. Le Black Mountain College fait ici office d'école-laboratoire basée sur une conception démocratique et pluridisciplinaire de la création. À partir des années 1990, les artistes conceptuels vont activer de manière plurielle la question du laboratoire de recherche et de création comme autant de lieux de pensée et de pratique qui bousculent le sens de la danse. Parmi les expérimentations au long cours, notons Bocal ou, plus récemment, le Musée de la danse de Boris Charmatz.

Privilégier les processus

À l'instar du scientifique dans son laboratoire de recherche, il est désormais reconnu que l'artiste mène sa recherche. Étudier l'activité d'un laboratoire, c'est avant tout se détacher du résultat pour se focaliser sur le processus, comme nous y invitent Latour et Woolgar (1979) et Vinck (2007) quand ils s'intéressent à la science en action.

Cette investigation – non plus à partir des résultats, mais de l'étude des processus à l'œuvre – est ici menée par le prisme du travail en train de se faire (Bidet, 2011, 2006) :

- Pour l'artiste confirmé, il s'agit d'analyser comment il investit sa propre pratique de recherche, comment il apprivoise et comprend des réalités de travail, complexes, fugitives, souvent tacites et implicites (Gosselin et Le Coguiec, 2006 ; Renucci et Réol, 2015 ; Dayre et Gauthier, 2020). Cette investigation n'est pas toujours aisée à engager et à expliciter, d'autant plus quand l'artiste souhaite établir des interfaces entre sa recherche et sa pratique. Il n'est pas facile de dégager des connaissances susceptibles d'être partagées et transmises auprès des jeunes générations.
- Pour les jeunes artistes, le terme « laboratoire » est associé à une meilleure compréhension d'un travail de recherche, souvent découvert lors de la formation en école d'art – avec des *workshops*, des ateliers. C'est aussi l'accès à un lieu réel et symbolique pour vivre une expérience, une « recherche en création »⁶. Derrière ce mot se bousculent, pour les jeunes artistes (*a fortiori* les jeunes diplômés), des perspectives prometteuses pour leur cheminement et apprentissage professionnel, avec des envies

⁴ Ce travail s'inscrit dans le projet PACE (Publics-artistes-crétions-expériences), recherche longitudinale, interdisciplinaire menée par une équipe de chercheuses en SHS et arts du spectacle, soutenue par la MSH Ange Guépin.

⁵ Cf. l'article « Laboratoire, puisqu'il faut bien commencer par un mot... », de Jean-Manuel Warnet, publié dans *Artcena, Le bulletin*, n°5, octobre 2017.

⁶ Cf. colloque « L'atelier en actes : espace de création, création d'espace », <https://rirra21.www.univ-montp3.fr/fr/evenements/colloque-atelier>

de projets, de lieux (physique, où s'originent de possibles hétérotopies), des espaces de travail collectifs et singuliers, avec la découverte de dispositifs, de protocoles, de méthodes, et aussi de présences. En d'autres termes, des processus de travail qui ne peuvent se résumer à la seule rhétorique du talent artistique.

Ces laboratoires de recherche artistique recouvrent des formats variés. Si l'invitation à créer des espaces de travail dédiés à l'expérimentation est soutenue, les processus organisationnels sous-tendant ces collaborations pluridisciplinaires, propices aux hybridations et porosités artistiques, à « l'indiscipline »⁷, comportent une importante part d'insaisissable. Cela fragilise leur déploiement, face à une certaine conformité des dispositifs de financement public (Langeard, 2016), dans un contexte de crise du modèle du spectacle vivant français.

Autant de constats qui nous ont incitées à interroger « ce qui fait "labo" » (verbatim artiste 1) en conjuguant les dimensions artistiques et organisationnelles (Tackels, 2015 ; Dautrey, 2015 ; Talon-Hugon, 2021). Pour qu'un laboratoire – terrain d'échanges, de dialogues, d'appropriation des savoirs, d'invention – devienne aussi espace de transmission et de transfert de pratiques intergénérationnelles, nous avons étudié l'unité de cette expérience. Au regard des disciplines (en)jeux, il s'agit d'appréhender « les lignes d'intérêt actives » (Bidet, 2011b, p. 16), par l'analyse des dispositifs et pratiques de travail, organisant et donnant sens aux activités de ce laboratoire artistique qu'est Volcan.

Présentation de Volcan et des choix méthodologiques

« Venez parcourir et dessiner des partitions vivantes imaginées par le chorégraphe et dessinateur Laurent Cebe et l'artiste visuel Cindy Belaud en compagnie d'une vingtaine d'artistes laborantin(e)s »... « Et surtout des invitations à dessiner avec joie ! ». Voici en quels termes le TU-Nantes invitait des jeunes artistes à postuler au laboratoire éphémère Volcan à l'été 2021.

Volcan, laboratoire éphémère danse et dessin

Initié par un binôme d'artistes Laurent Cebe et Cindy Belaud, avec le soutien du TU-Nantes et de différents acteurs (institutionnels), Volcan est en premier lieu un projet de recherche, basé sur la formation d'un collectif d'artistes de générations différentes. Conçu dans le cadre de l'appel à projet du Plan de relance post-Covid, avec des financements de partenaires (DRAC, Crous Pays de la Loire, TU-Nantes), Volcan se déploie selon un cahier des charges bornant le projet (en temps, moyens, lieux, acteurs, participants).

Au croisement de la danse et des arts plastiques, ce collectif de 6 artistes et 14 jeunes diplômé(e)s d'écoles d'arts a inventé des natures et formats de travail propices

à des rencontres plurielles : entre générations d'artistes (confirmés/émergents), disciplines artistiques (danse et dessin), pratiques de travail, univers esthétiques, modes de pensée, dans une pluralité de lieux (le plateau du théâtre, le campus, les cités universitaires).



Photo 1 : Volcan © Nathalie Schieb-Bienfait.



Photo 2 : Volcan © Nathalie Schieb-Bienfait.

Pendant trois semaines, cette confrontation d'idées, d'expériences, de méthodes a cultivé le faire-ensemble. Le travail de recherche est incarné, avec le corps du(des) danseur(s) et des plasticiens réunis dans des mêmes lieux. Ils expérimentent avec des canaux empruntés à la fois à la danse et aux arts plastiques.

Le laboratoire s'est organisé en deux temps : le premier, avec les six artistes confirmés pour préparer l'étape suivante, d'une durée de deux semaines avec de jeunes artistes sortis d'écoles depuis moins de deux ans⁸. Trois binômes d'artistes « danse-dessin » ont réfléchi à la conception d'une feuille de route, pour poser les bases des matières à explorer collectivement avec les jeunes artistes pour les deux semaines suivantes. Chaque binôme – sur un jour et demi ou deux journées consécutives – a invité les jeunes à des

⁷ Terme popularisé par la revue *Mouvements* et employé par un certain nombre de lieux culturels pour considérer des œuvres à la croisée des disciplines.

⁸ Ces choix intègrent des recommandations énoncées par le Plan de relance. Ainsi naît Volcan, projet initié par la Compagnie Des Individué.e.s, avec comme partenaires le TU-Nantes et le CROUS Nantes Pays de la Loire, la DRAC.

pratiques de réappropriation créatrice, de détournement, d'hybridation, faisant l'objet de temps de discussions et de questionnements partagés.

À l'issue des ateliers successifs avec chaque binôme d'artistes, puis avec le binôme directeur composé de Laurent Cebe et Cindy Belaud, des subjectivités à l'œuvre se découvrent, dans des espaces différents (plateau du TU, extérieur, hall du théâtre, allées du campus, cités universitaires...) et selon des protocoles clairement établis ou encore en gestation⁹.

Chaque binôme propose de travailler des formes, avec des esthétiques différentes. Il invite aussi au détournement des matériaux. On joue des consignes et des types de coopération proposée. Le binôme guide la poursuite des explorations auprès des jeunes ; il règle (artistiquement et techniquement) la radicalité de ces explorations ; il repère des pratiques à mobiliser par le collectif ; et il propose de formaliser les protocoles, avec la constitution d'une grammaire commune (notée sur des panneaux de mots). Chaque jeune est invité à tenir son cahier personnel de notes, à réaliser des captations photos et vidéos, ensuite mises en commun.

Le cadre de travail est celui d'un studio de création, dont le sol, recouvert de papier blanc, redessine un espace de jeu à même de faire scène. Ce cadre est là pour être interrogé, expérimenté, avec le projet de voyager dans « l'entre » au sens de François Jullien¹⁰, en tant que science du commun, sans propriété, indéterminée. L'enjeu n'est pas le résultat mais le processus, les chemins de l'expérimentation. Ce entre, ambigu et indéfini, façonne ici un flux entre danse et dessin.

Deux mondes tentent alors de s'approprier. Pour les plasticiens et graphistes, la couleur, la forme, le trait deviennent autant de concepts revisités en trois dimensions, faisant fi de la figuration au profit du corps de l'artiste. Quant aux danseurs, ils inventent de nouvelles relations entre danse et dessin, considérant la trace matérielle laissée, non comme simple « preuve » d'un passage mais comme passage esthétiquement pensé. La tension apparaît alors entre la kinesthésie qui autorise une monstration informe et la finalité du geste, conservé sur le papier. L'espace entre processus ressenti et finalité formelle est mis à l'épreuve. Comment conscientiser le ressenti pour diriger son débordement visuel sans pour autant le prévoir et laisser place à l'imprévu ? Comment renoncer à la suprématie de la forme et accueillir la corporéité du geste dans le fait même de dessiner ? Quelles autres traces le dessin et la danse peuvent-ils laisser ? Prenons un exemple. Un artiste « dessine » de ses mains sur le dos de l'autre, qui prolonge ce ressenti par un tracé au feutre sur le papier-tapis de danse. Loin d'un enjeu figuratif ou virtuose, il est ici question de résonances, de micro-sensations alimentées par des pratiques somatiques. Le dessin-sensation est alors détaché d'une finalité formelle.

⁹ En témoigne la réception des jeunes artistes : Geoffroy-Cédric (très carré, désir de monumentalité activé, « femme pinceau » instrument de leurs idées très définies) ; Marion-Laurent (hyperactif, joyeux, bordélique...) ; Ambra-Cindy (se cherchant...).

¹⁰ Jullien François, *Entrer dans une pensée. Suivi de l'écart et l'entre*, Gallimard, 2018.

Chaque expérience constitue une sorte de bloc mobilisable dans un rendu final prévu la troisième semaine. À l'image du concept forgé par Anna Halprin¹¹ (Halprin, 2009), des blocs sont précisés par une *task* (tâche) à accomplir : par exemple, traverser l'espace en laissant une trace au sol et sans quitter l'autre du regard, ou encore l'installation d'un escabeau, où on dicte les règles du jeu. Le score précise – jusqu'à ce qu'une autre prenne sa place –, la durée maximale et le nombre de personnes au plateau.

Au cœur de la semaine, une journée libre est proposée aux artistes jeunes diplômés, afin qu'ils puissent s'exprimer, partager des expériences. Ils développent ainsi une interconnaissance en acte, au regard de leurs profils très différents (diplômés du CNDC, du CDC de Toulouse, d'écoles des beaux-arts, d'école de mode, spécialiste de *waacking*¹²...). Chaque soir, des temps de bilan sont organisés entre artistes meneurs de jeu et jeunes chercheurs.

Danseurs, performeurs et plasticiens échangent, se découvrant et s'éprouvant, autour de partages d'idées, de mots, de pratiques, mais aussi de tensions, avec des temporalités de vécus dont nous avons rendu compte, à partir d'une démarche ethnographique « naïve » (Vinck, 2007).

Le choix d'une démarche ethnographique : entre observation et observation participante

Cette démarche ethnographique « naïve » (Vinck, 2007) fut rendue possible par une immersion de plusieurs mois, dans divers lieux et selon différentes échelles : la structure théâtrale d'accueil (les plateaux et lieux d'accueil du TU-Nantes), les différents espaces de travail de l'artiste chorégraphe Laurent Cebe, puis ceux des jeunes artistes. De manière plus institutionnelle, nous avons eu des échanges avec le Crous Pays de la Loire et les partenaires publics (co-financeurs). Pendant les trois semaines du laboratoire (en septembre 2021), notre démarche a pris des modalités plurielles d'observations : présence lors des répétitions, des temps de travail sur le plateau du TU, dans les cités U, des temps de monstration sur le campus, sans omettre notre participation aux temps informels (repas, pauses). S'y ajoute la semaine, qui *a posteriori* peut se lire comme une semaine de préfiguration avec les six artistes des binômes (en mai 2021). Préalablement, nous avons mené des observations participantes au sein de *workshops* dans

¹¹ Chez Halprin, chaque tâche fait l'objet d'un « score », soit un « programme d'activité » pour reprendre le terme d'Anne Collod qui ajoute que « Le score précise un ensemble de paramètres, comme le rapport au temps (vitesse, durée...) ou à l'espace (trajets, amplitude du mouvement...) », le nombre de personnes effectuant l'action, etc. » in DOAT Laetitia & GLON Marie, « Parades & Changes, replays, d'Anne Collod. D'après Parades and Changes d'Anna Halprin (1965) », *Repères, cahier de danse*, n°21, Vitry-sur-Seine, La Briqueterie/CDC du Val-de-Marne, 2008, pp. 15-18.

¹² Le *waacking* est un mélange subtil d'*acting*, de technique, de groove et d'attitude, qui a émergé dans les clubs gays de Los Angeles en s'inspirant des stars de l'âge d'or d'Hollywood des années 1920.

le dispositif du Labo du TU-Nantes, où Laurent Cebe avait partagé la matière de son travail de recherche avec des étudiants.

L'observation de cette capacité à engager l'exploration artistique autour de questionnements s'est faite à partir des activités corporelles, langagières (avec des prises de vue et vidéos), mais aussi organisationnelles et sociales (Cf. Tableau 1). Ces temps de recherche, au cours desquels « les individus, singuliers et collectifs, apparaissent, augmentent et diminuent » (Michon cité par Bidet et Macé, 2011, p. 399) au fur et à mesure que s'établissaient et s'accomplissaient les activités de

travail¹³. Le Tableau 1 (*infra*) illustre la variété de processus collaboratifs autour de la reconfiguration des « ressources », des médiums choisis, des relations, des objets, selon les propositions des binômes.

Ces observations donnèrent lieu à des journaux de bord, complétés par des discussions informelles, puis par la réalisation d'entretiens d'une à deux heures, *a posteriori*, avec la majorité des participants (16 entretiens individuels et 4 focus groupes selon une grille d'entretien commune, 14 entretiens enregistrés et retranscrits). La captation de moments des processus de recherche (vidéos, photographies) a été faite par les chercheurs et les artistes.

¹³ L'idée d'un individu déjà constitué est abandonnée, pour suivre au contraire une genèse, dans l'opération même où elle se déploie, c'est-à-dire chercher à connaître l'individu à travers l'individuation ; l'individuation est saisie comme un processus.

Processus observés	Exemples
Processus organisationnels	<p>Organiser la logistique (hébergement, repas...).</p> <p>Choisir, commander et organiser la disponibilité et les usages des matériaux (papier, feutres...).</p> <p>Planifier les sessions d'ateliers.</p> <p>Gérer les priorités d'expérimentation.</p> <p>Respecter les règles techniques et de sécurité du plateau du TU.</p> <p>Constituer des groupes, évolutifs selon les propositions.</p> <p>Inviter un groupe à prendre le <i>lead</i> dans l'action.</p> <p>Développer différents types de coopérations entre disciplines, entre générations.</p> <p>Définir des règles pour garder des traces des processus artistiques.</p> <p>Conjuguer improvisation et prise en compte des consignes.</p> <p>Organiser les discussions, débats sur les improvisations.</p> <p>Organiser les bilans collectifs de fin de journée.</p> <p>S'accorder sur les modalités de prise de décision.</p> <p>Préciser les dispositifs de mémorisation et de retour réflexif.</p> <p>Définir les modalités pour investir les différents lieux, le théâtre, les cités U.</p> <p>Gérer les aspects administratifs (contrats, rémunérations...).</p>
Processus artistiques	<p>Conjuguer vitesse de déplacement sur le papier et dessiner sans lever le crayon.</p> <p>Développer la mise en abîme : « dessiner » sur le corps de l'autre qui dessine réellement ce qu'il ressent sur le papier ; le corps comme coup de crayon.</p> <p>Questionner l'optocité du dispositif proposé, avec des feuilles accrochées au mur du plateau, les transpercer, les déchirer...</p> <p>Un groupe propose un mouvement, et l'enjeu pour le reste du groupe est d'en formuler une résonance^a.</p> <p>Débattre du protocole entre recherche du geste au plus près de ce que l'artiste en perçoit, et l'idée de s'en dégager pour n'en garder qu'un fragment ou encore seulement l'idée.</p> <p>Formuler les modalités, donner une structure à l'action dans un espace défini.</p>

Tableau 1 : Illustrations des processus observés.

^a À l'image de l'atelier proposé par la chorégraphe Ambra Senatore, le mime comme l'idée du geste sont là pour faire motif. Il ne s'agit pas d'une recherche de transmission de la corporéité ni même de l'intentionnalité du geste.

Caractériser Volcan : analyse des résultats

Dans une économie du spectacle vivant, rythmée par une frénésie de créations, il n'est pas facile de rassembler de jeunes artistes et des artistes confirmés sur un temps long. L'accès à une scène comme plateau de travail... s'avère aussi une gageure artistique et organisationnelle – à la fois sur le plan humain, administratif, logistique et financier –, surtout dans le respect du Code du travail et du régime de l'intermittence ou de la Maison des artistes (selon la catégorisation des artistes). Dans le cas présent, le Plan de relance post-Covid fut une opportunité financière, permettant aux deux artistes de concevoir ce laboratoire, véritable projet expérimental, en étroit partenariat avec le TU et le Crous.

Un projet expérimental : une pluralité d'objectifs et d'activités

Ce laboratoire éphémère est ambitieux par son caractère à la fois pluridisciplinaire et intergénérationnel. En raison de ses différentes phases et temporalités de déploiement, Volcan pose les conditions d'une recherche, à partir de dispositifs et de processus expérimentaux, que ni les artistes, ni les lieux (TU et cités U) n'avaient à ce jour encore vécues. Cette ambition s'articule autour de deux objectifs : conduire une recherche collaborative sur le dialogue danse / dessin sur un territoire universitaire, et participer à la professionnalisation de jeunes artistes, diplômés d'écoles d'art.

Par rapport au périmètre habituel d'un laboratoire de recherche artistique *stricto sensu*, des activités supplémentaires furent intégrées, en réponse au cahier des charges établi par les financeurs et partenaires : à savoir, concevoir des rencontres et performances artistiques en cités U, auprès des étudiants-résidents ; imaginer des déambulations sur le campus universitaire ; concevoir un événement-performance avec monstration finale au TU-Nantes, pour marquer la rentrée universitaire post-Covid. De par ce caractère pluridimensionnel, Volcan s'apparente à un méta-projet, vectorisé par le travail de recherche collective ; il s'est déployé dans une palette d'activités, ayant un début et une fin.

Un méta-projet, où les dimensions artistiques et managériales sont imbriquées

Au sein de ce méta-projet, la mise en œuvre du laboratoire a soulevé moult interrogations, où l'artistique côtoie le managérial. Dans les problématiques artistiques affleurent, voire interfèrent des questionnements esthétiques, mais aussi logistiques, techniques, administratifs et économiques qui en conditionnent non seulement sa faisabilité mais aussi son bon déroulement. Outre le pilotage et la coordination des partenaires (TU, Crous Pays de la Loire), des binômes d'artistes, et des jeunes artistes, l'engagement dans la recherche collective suppose un travail de conception, d'ajustements permanents pour activer collectivement

une imagination au travail, comme en témoignent ces verbatims :

« Choisir des prismes pour explorer les relations danse / dessin » ; « concevoir et mettre à l'épreuve des pratiques dans les modalités du faire-ensemble » ; « conjuguer bi-dimensionnalité et tri-dimensionnalité » ; « jusqu'ou s'adosser aux recherches menées antérieurement ».

Les questionnements sont suscités par les pratiques au plateau. Ils impliquent des choix organisationnels et de structuration : pour articuler les arts sans les hiérarchiser, ni établir de rapport de subordination ; pour travailler un même vocabulaire (le corps, le geste dessine tout autant que le crayon) ; pour comprendre en quoi le vocabulaire d'un champ artistique bouscule l'autre ; pour s'emparer d'une même question par le corps et par le crayon, et amorcer de nouvelles prises de conscience de lignes du corps et du geste, saisir les corporéités à l'œuvre y compris dans l'acte du dessin. Ces questionnements façonnent le travail de conception de chaque session. Ils ont des incidences sur la formation des groupes, sur la définition des modalités d'animation, jusqu'aux moments de restitution, de mise en commun et de bilan.

Lors des temps consacrés à la sélection et création des matières s'intensifie l'exploration du dialogue danse/dessin. Les jeunes sont interpellés, voire bousculés dans leurs manières de travailler, d'autant que les trois binômes successifs d'artistes déploient des approches différentes. Dans cette recherche, l'engagement requiert la stabilisation d'une démarche de compréhension réciproque entre danseurs et plasticiens. Par l'adoption d'un vocabulaire commun, de repères partagés, l'explicitation de leurs pratiques réciproques, nous identifions des conditions requises pour favoriser une réelle transmission.

La formation d'une communauté de laborantins, artistes chercheurs

Entre les disciplines artistiques, il est important de souligner les porosités à l'œuvre. Elles participent aussi de la dimension communautaire du laboratoire. Très rapidement, il devient, en effet, extrêmement difficile d'identifier les origines disciplinaires des jeunes. La dimension performative est ici centrale, ce que Patricia Brigogne (2018) désigne par « les nouvelles pratiques du corps scénique ». Les binômes d'artistes ayant préalablement travaillé ensemble se sont accordés sur des problématiques communes d'exploration, par le faire. Puis, de manière à favoriser les remises en jeu par les jeunes artistes, ils leur proposent d'incorporer les pratiques de l'autre, au-delà du dialogue de savoirs spécifiques danse *versus* dessin (Burkhalter et Schmidlin, 2017).

Au fil des jours, cette communauté de laborantins développe une connaissance fine des sensibilités esthétiques, des compétences artistiques et relationnelles de chacun (et aussi de ses fragilités). La coordination dans le travail se fluidifie, comme en témoignent des comportements corporels spontanés, des improvisations fluides. Elles sont favorisées par des connivences de travail (travail de lignes, de couleurs au sens propre

comme figuré, manipulation collective et implicite du papier qui recouvre la majeure partie de l'espace de jeu). Des savoir-faire tacites propres au collectif s'affirment ; ils servent de bases aux initiatives que des jeunes artistes vont ensuite chercher à déployer lors de leurs résidences / performances dans les cités U. Ces expériences vécues constituent autant de strates de recherche, l'enjeu se trouve ensuite dans leur agencement (Deleuze, 1969), dans la sélection, dans la réactivation des moments forts et signifiants pour leur projet en cité U.

L'enquête, menée près de 18 mois après la fin de Volcan, a révélé combien ces savoir-faire continuent à être intégrés dans les pratiques des jeunes artistes. Ils insufflent de réelles dynamiques dans leurs recherches personnelles, ou pour exposer un questionnement insolite sur la valeur des recherches menées. Encore animés des expériences vécues et des connaissances acquises, plusieurs d'entre eux poursuivent ensemble des investigations communes, cherchant à se forger leurs propres outils et protocoles esthétiques danse / dessin.

Un laboratoire multi-dimensionnel, confrontant aux réalités du travail en mode projet

Alors que le laboratoire se caractérise par sa multi-dimensionnalité tant du côté des enjeux, des objectifs, des acteurs impliqués, les jeunes artistes ont été confrontés aux réalités du travail en mode projet, à la fois en tant que laboratins et en tant que chefs de projet lors de temps de résidences / ateliers en cités universitaires.

Endosser le rôle de chef de projet

À propos du pilotage, la personnalité de Laurent Cebe donne le ton. Il s'apparente à la figure de « l'entremetteur » (Paris, 2013). Son statut d'artiste et surtout sa position de « porteur de projet » – d'auteur du projet pour reprendre les termes de Boutinet (2012) – tend à lui conférer une position surplombante. Il tente de s'en départir, auprès de son binôme et des autres artistes. Fin pédagogue, il guide le projet tout en laissant la possibilité à ce dernier de se re-définir en permanence. Cette quête de rapports horizontaux est d'autant plus délicate que Laurent endosse *a priori* un rôle de chef d'orchestre auprès des jeunes. Il les a choisis sur la base d'un CV et d'une lettre de motivation. Confrontés à l'utopie de l'absence de direction, Laurent et Cindy se frottent à des difficultés, dans le pilotage des activités¹⁴, pour hiérarchiser les priorités, s'accorder sur le planning, arbitrer face à certaines situations imprévues, proposer et laisser les jeunes disposer.

À une autre échelle – celle des résidences en cités universitaires –, les jeunes artistes éprouvent aussi le mode projet, lors des expérimentations conçues auprès de résidents non sensibilisés. Là, en toute autonomie, ils découvrent des problématiques de

pilotage, de coordination, d'animation. Elles se vivent différemment selon les individus, les groupes et les configurations géographiques des cités U. Certains jeunes artistes parviennent à co-concevoir une proposition collective tandis que d'autres y renoncent, au regard des difficultés à surmonter ensemble leurs désaccords sur les choix d'installation des matériaux (papiers, lumière, musique...), d'organisation de la cohérence des performances, de modalités de médiation auprès des étudiants résidents. Par exemple, un groupe parviendra à concevoir une forme collective dans l'espace de la cafétéria et du Lavomatic, tandis qu'un autre se scindera en autant d'interventions individuelles sur le parking de la cité U. Être porteur de projet, fédérateur et organisateur de propositions ne s'improvise pas ; ces jeunes artistes sont, pour certains, encore bien démunis, ayant peu été formés sur ces aspects. Ces compétences professionnelles leur font défaut.

Gérer des couples en tension

Plus globalement, l'animation de ce collectif artistique pluridisciplinaire, puis sa déclinaison en petits collectifs lors des ateliers en cités U met en jeu des relations où des rapports de pouvoir se jouent. Les jeunes artistes les vivent plus ou moins bien. Se dessinent, parfois, des situations de conflit, voire de controverse, notamment à propos des objets (des « actants non humains » pour reprendre la terminologie de Latour) mobilisés dans les pratiques explorées (choix des papiers, des matériels, des supports pour dessiner, désaccords sur les choix esthétiques, d'implantation dans la cité...).

Après l'exposition et le débat sur les matières sélectionnées (type de crayons, d'encre, de papier, de déplacement, de qualité du geste, de rythmicité...), il arrive que Laurent Cebe soit tenté de s'immiscer, soit pour résoudre la controverse, soit pour impulser auprès des jeunes des dynamiques s'inscrivant dans sa ligne artistique. Il tranche parfois l'ordre de propositions pour les rendre opérationnelles. Il incite à développer des idées afin de pousser l'exploration du dialogue danse / dessin dans le passage à l'acte. Ses interventions sont diversement appréciées par les jeunes artistes ; certains souhaiteraient plus de latitude dans la recherche, tandis que d'autres sollicitent cette directivité, qui, d'une certaine manière les rassure. Par ailleurs, quand il faut faire œuvre de médiation auprès des étudiants des cités, sans renoncer à l'artistique, ce nouvel enjeu est très déstabilisant.

Ainsi, selon les différentes configurations de travail (profil, composition et taille du groupe), des questions managériales se découvrent, en termes de coordination, d'organisation, de prise de décision, de gestion du temps. En creux se dessine la délicate articulation de plusieurs couples en tension : souplesse / directives, autonomie / cadre, liberté / dirigisme ; où chaque jeune artiste doit trouver sa voie / voix. Le besoin de s'accorder en fonction des compétences de chacun constitue un prérequis nécessaire au regard du désir d'horizontalité du projet.

¹⁴ Si Laurent Cebe est un chorégraphe développant une recherche du côté des arts plastique, Cindy a moins d'expérience du côté des arts performatifs ou chorégraphiques.

Discussion

L'usage que l'on fait du mot laboratoire recouvre des réalités hétérogènes. Le laboratoire artistique présente souvent un contenu imprécis. Il entretient un certain « flou artistique » sur ce qui s'y déploie. La recherche artistique est souvent considérée comme marginale, subalterne par rapport à la recherche scientifique, qui est désignée par la société pour déterminer la place et le statut de la non-science, et donc de l'art en particulier (Laplantine, 2005).

En interrogeant la spécificité d'une recherche interdisciplinaire en arts, nous révélons dans cet article – aux côtés des dimensions artistiques – des enjeux managériaux, à travers les dispositifs et pratiques du laboratoire. L'analyse par le prisme du travail réel met en exergue des activités souvent peu visibles et valorisées. Enfin, cette meilleure connaissance des spécificités d'un travail de recherche artistique interroge ces temps de recherche, en tant qu'espaces de professionnalisation pour de jeunes diplômés.

La continuité / préservation de ces activités de recherche artistique n'est pas évidente. Pour ces jeunes artistes, elle requiert l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, autour de l'articulation (et non de l'accumulation) théorie et pratique (Le Coguiec, 2007). Dans la filière du spectacle vivant, rappelons que l'artiste est confronté à un double questionnement : comment appartenir simultanément à l'espace de la recherche sans travailler dans un laboratoire, et à l'univers artistique sans travailler avec ou dans une compagnie (Mercier Lefevre, 2017).

En se saisissant de ce double questionnement, Volcan ouvre des perspectives pour que la filière puisse penser différemment à la fois la conception et le déroulement de ces laboratoires, mais aussi leur place dans la chaîne d'activités du spectacle vivant (Becker, 1982), avec une inscription territoriale et nationale dans le cadre des politiques publiques.

L'objet de cette discussion porte sur les dispositifs et pratiques constitutifs d'un laboratoire de recherche artistique, pierre angulaire d'un modèle durable et responsable pour le spectacle vivant. Face à des jeunes artistes inquiets sur leurs débuts de parcours, sur leur insertion, et à des lieux soucieux de défendre une réelle permanence artistique, plusieurs propositions sont ici débattues.

Volcan, un laboratoire particulier... modèle d'espace de travail dédié à l'expérimentation

Laboratoire, atelier, *workshop*, fabrique... autant de termes mobilisés par les protagonistes de Volcan, au premier rang desquels leurs initiateurs (concepteurs). Toutefois, certaines spécificités de ce laboratoire apparaissent particulièrement intéressantes pour penser sa modélisation.

Le laboratoire, pour préserver des temps d'exploration

Comme le rappelle Warnet (2017), le laboratoire remplit ici sa fonction expérimentale par la construction

d'un espace-temps singulier essentiel au processus de recherche. Les jeunes y vivent des essais, des errements, en marge de la production d'une création. Avec le laboratoire, c'est la relation, le mouvement d'interpénétration continue entre recherche et création qui est mis en avant. Il souligne combien la réflexion émerge autour de la *practice* ou de la *performance as research* (Nelson, 2013), de l'*art as research* (McNiff, 2013). À ce titre, rappelons que l'interdisciplinarité « en corps » pose des problèmes à l'artiste que la seule analyse esthétique ne résout pas.

Pour ces laborantins, jeunes diplômés, ce laboratoire vient nommer un espace réel mais aussi symbolique d'une exploration artistique, ouverte, collective. Pour le chorégraphe Laurent Cebe, Volcan est une étape supplémentaire, dans une démarche artistique initiée depuis plusieurs années. Participer à ce laboratoire signifie également prendre part à une œuvre en train de se faire. Les jeunes découvrent les arcanes d'un processus de recherche antérieure, ils prennent conscience de la globalité du travail de recherche d'un artiste, une recherche inscrite dans une continuité. Cette prise de conscience est d'autant plus importante que ces jeunes artistes – souvent privés de cadre organisationnel stable – sont confrontés à une discontinuité d'activité de travail et de recherche, permanente avec l'intermittence, la précarité et l'instabilité de leurs engagements.

Dans ces temps d'exploration, la pédagogie devient une dimension importante du laboratoire. Y sont interrogés les processus d'individuation (Simondon, 1964) de chacun. Les collectifs de travail peuvent être susceptibles d'aider chacun à révéler une singularité toujours en mouvement¹⁵. Laurent Cebe a veillé à ce que chaque jeune ait une prise de conscience de son irremplaçabilité (Fleury, 2020), et d'une recherche de moyens « de se fédérer par le faire » (verbatim artiste 2, juin 2022). Penser Volcan comme un espace de transmission, c'est aussi souligner combien il est important que les jeunes artistes vivent des expériences décisives de recherche, dans leur parcours de professionnalisation, à l'instar de ce que Laurent Cebe¹⁶ a connu auprès de la chorégraphe Maguy Marin, au CCN de Rilleux Le Pape.

Pour le lieu (ici le TU), la création d'un laboratoire participe d'une revendication quant à l'importance de préserver / de défendre le territoire de la recherche, pour favoriser un autre modèle de travail. Cette proposition d'espaces d'expérimentation associant des jeunes est importante à défendre dans cette filière, soumise à une frénésie de productions. Il s'agit ainsi d'asseoir une reconnaissance effective de ces temps d'exploration artistique, déconnectés de la production (Wessling, 2011 ; Tackels, 2015 ; Mercier-Levebre, 2017 ; Dayre et Gauthier, 2020 ; Lecomte, 2021). À sa sortie d'école,

¹⁵ Une singularité qui invite à l'examen des processus qui sans cesse produisent les individus, les reproduisent et les transforment.

¹⁶ Cette quête de transmission s'ancre autour et au sein des projets de la compagnie de Laurent Cebe, avec des résidences artistiques, des formations en centre chorégraphique, ou la proposition de soli de danse (re)mettant en jeu la relation danse / dessin.

le jeune diplômé, souvent isolé, ne dispose plus d'espace dédié de recherche, ni d'espace pour en parler. La précarité des premières années de professionnalisation fragilise, voire compromet cet engagement dans la fabrique artistique. Celle-ci s'opère souvent de manière bricolée, souterraine, voire trop souvent sacrifiée.

L'existence d'un laboratoire apporte des réponses (certes encore imparfaites) aux artistes inquiets (jeunes et confirmés), quant à la préservation des réelles possibilités d'expérimentation pure. Cette envie de rapports différenciés et d'interactions croisées entre générations s'inscrit aussi dans une quête de renouvellement des liens entre recherche et création. Participer au laboratoire, c'est pour le jeune s'affirmer dans son travail de recherche. Pouvoir poser que l'on peut problématiser avec des gestes, des images, des sons (Cardinal, 2014) et que le corps est moteur de connaissance. En tant que « corps critique », pour reprendre l'expression de Laurence Louppe (1997), il est un artiste qui pense le monde à même le corps.

Le laboratoire, comme activité de structuration sociale et esthétique

Si Volcan présente des filiations avec l'art participatif (Zhong, 2015) et également avec l'art hors les murs (Clidère et Morant de, 2009), il entretient surtout de fortes proximités avec les propositions de Latour et Woolgar (1979 ; Latour 2001). Le suivi sur un temps long de l'artiste chercheur Laurent Cebe permet d'étudier, dans son travail, la construction des faits, dans leurs détails les plus intimes (Latour, 1989, p. 153).

Ce laboratoire s'inscrit dans une trajectoire de recherche, avec une vie de laboratoire bien antérieure au projet Volcan. S'y articulent de la continuité et discontinuité (propre aux univers artistiques). La vie de laboratoire renvoie aussi aux activités de mobilisation que l'artiste Laurent Cebe a engagées, par la structuration sociale et esthétique d'un réseau danse / dessin, comme en témoignent les autres temps de laboratoire (vécus dans différents lieux, à Toulouse, à Rennes), le choix d'artistes confirmés et connus dans leur discipline, et la sélection des futurs laborantins (jeunes diplômés venant d'horizons artistiques et géographiques différents, Angers, Barcelone, Bruxelles, Lille, Nantes, Paris, Toulouse).

Le laboratoire a existé et existera aussi, symboliquement, au travers de ces liens entre artistes, lieu(x) et partenaires. Il s'y active des réseaux d'interactions, propices à la diffusion de recherches, avec l'objectif d'une reconnaissance de ces explorations sur la mise en dialogue danse / dessin.

Le laboratoire à travers ses dispositifs et pratiques

Ces laboratoires, pensés comme des espaces d'expérimentation, peuvent prendre des formes plurielles, comme en témoignent les initiatives déployées dans les institutions (CCN, CDN, scènes labellisées) ou les lieux culturels (Parigot, 2019). Leur existence est aussi conditionnée par des moyens financiers. Volcan a pu exister dans un contexte à la fois opportun (soutien

financier) et contraint par le Plan de relance post-Covid (*via* son cahier des charges). Pour autant, comment prolonger et reproduire de telles expérimentations, les inscrire dans une économie de la filière artistique, actuellement questionnée ?

Pour les acteurs publics – lieux (qu'ils soient scènes conventionnées ou labellisées), DRAC, ministère de la Culture –, la connaissance des dispositifs et pratiques effectives de ces laboratoires apparaît essentielle pour soutenir cette activité de recherche. Comment la repenser de manière à renforcer leurs missions sur les questions d'insertion, de formation et d'accompagnement des jeunes artistes, au niveau territorial (Backès, 2022) ?

En effet, la mise en œuvre du laboratoire confronte à une série d'oppositions (Mercier-Lefevre, 2017), de couples antinomiques qu'artistes et lieux doivent être en mesure de manager : le couple esprit et corps ; théorie et pratique ; objectif et subjectif ; sérieux et ludique ; écriture et improvisation ; connaissance et inconnu ; raison et imagination. Manager ces couples n'est pas simple, d'autant qu'ils se situent au croisement de différents niveaux et univers d'action.

Plusieurs dimensions nous apparaissent critiques quant à la reproductibilité du laboratoire étudié : son périmètre ; le travail processuel d'ajustement ; la guidance des processus d'apprentissage, par les artistes et par l'équipe du lieu ; et enfin les enjeux d'évaluation.

Le périmètre du laboratoire

Si les activités de recherche artistique et de recherche scientifique présentent des proximités en termes de travail d'expérimentation, de pratiques d'exploration, elles demeurent toutefois différentes en termes de réception et d'interprétation (Mercier-Lefevre, 2017). La question du périmètre retenu pour le laboratoire est importante : périmètre à la fois conditionné mais aussi conditionnant, selon les considérations artistiques, techniques, organisationnelles et financières. Dans un contexte économique de plus en plus contraint, l'organisation de laboratoire de recherche suppose la mobilisation de plusieurs partenaires, avec comme corollaire, l'association de différents objectifs à celui de la seule activité de recherche artistique (le plus souvent dans un contexte d'appel à projet particulier).

Avec l'élargissement du périmètre du laboratoire, dans une fonction expérimentale, au sein des cités universitaires, les jeunes laborantins ont découvert que l'activité de recherche intègre aussi des problématiques de médiation (Caune, 2017, 2018). Dans cet espace-temps singulier, les expériences immersives en cités U soulèveront moult questions sur le travail à engager en matière de médiation. La réception et l'interprétation des recherches et des installations proposées n'allaient pas de soi auprès des publics de ces cités U. Le manque de temps et de dialogue en amont entre les acteurs est un point d'achoppement récurrent des projets. Il met les artistes en difficulté. L'artistique se retrouve ainsi subordonné à des exigences de monstration faisant trop souvent fi des conditions de possibilité de ces dernières.

En sortant du périmètre de la recherche « pure » (entre artistes), le laboratoire se fait hybride, ce qui soulève un triple enjeu organisationnel : celui du tissage d'appréhensions multiples, de lieux, d'acteurs, de choix de pratiques pour partager avec des publics (Dewey, 1934). La question des adresses aux publics, aux habitants participe aussi d'un processus de recherche plus large. Il invite l'artiste à réenvisager non seulement son travail mais également la notion d'œuvre, non pas à l'échelle d'une pièce produite mais d'un processus de création bien plus vaste.

Un travail fondé sur des ajustements processuels, itératifs

La faisabilité du laboratoire est rendue possible par un travail préparatoire et un travail processuel et permanent d'ajustement pour organiser, structurer les activités. Planification et bricolage créateur (au sens de Lévi-Strauss) se conjuguent chemin faisant, selon des dimensions esthétiques, humaines, techniques, matérielles, économiques...), dans un cadre systémique.

Cette réalité du travail, souvent minimisée, peut être méconnue par des jeunes artistes, peu rompus à une démarche qui emprunte au mode projet. Penser / cadrer – selon des fins choisies et partagées – les coopérations artistiques, les modalités de travail sont d'autant plus exigeantes, quand une ouverture des champs artistiques et une porosité esthétique sont en jeu.

Ces dynamiques du travail sont tributaires de dimensions matérielles, économiques et temporelles, peu abordées dans les cahiers des charges des acteurs publics et financeurs. Ainsi, pour Volcan, sa faisabilité a supposé de composer avec les régulations (au demeurant différentes) de l'univers du spectacle vivant et des arts plastiques (notamment sur les pratiques de rémunération, la contractualisation, les exigences techniques du plateau théâtre) pour établir les conditions propices au travail de recherche. Encore trop rarement, ces aspects sont abordés dans les parcours de formation. Pour mener des projets pluridisciplinaires, l'apprentissage réciproque et la capacité à sortir de sa zone de confort supposent des compétences plurielles : depuis l'intégration d'une pluralité de points de vue, des attentes propres aux différents mondes de l'art, la compréhension et la prise en compte de régulations économiques et juridiques (*i.e.* les divergences à propos de l'éligibilité à l'intermittence, les choix des statuts, des contrats), mais aussi les règles imposées par les cités U (accès aux espaces, liberté de circulation, possibilités d'affichage, d'appropriation des lieux).

De la conscientisation des apprentissages

Enfin, rares sont les retours d'expérience sur les apprentissages à l'échelle individuelle, collective, organisationnelle (ici dans le lieu théâtre) et avec les partenaires. Pourtant, dans ces laboratoires pluridisciplinaires, fortement encouragés par les politiques publiques, les apprentissages croisés, la labilité entre disciplines, ne sont pas faciles à mettre en œuvre, notamment au regard de la diversité et des niveaux de

régulations constitutives de chaque champ artistique¹⁷ et univers (le théâtre, le campus, le Crous, l'espace public).

Pour les artistes porteurs du projet, cette posture de chercheur et de meneur de jeu s'est doublée d'une posture critique vis-à-vis de la démarche de recherche artistique engagée. Mais, pour la plupart des jeunes artistes, la nouveauté se situait dans cette cumulation de dimensions : l'interdisciplinaire en quête de transdisciplinarité, le temps long, le vivre-ensemble et la multiplicité des espaces de restitution (plateau scénique et cités universitaires). Dans le travail en mode projet, ces dernières ont cristallisé doutes et incertitudes devant des ajustements sous-estimés. Confrontés à un manque de temps, le maintien d'un équilibre entre proposition artistique et relationnelle supposait une réadaptation permanente.

La question de l'intégration d'une approche réflexive et de sa valorisation dans les temps du laboratoire demeure ouverte. De manière explicite, des jeunes artistes ont maintes fois fait part de la prise de conscience de certains apprentissages, lors des entretiens individuels menés *a posteriori*. Toutefois, selon leur formation initiale (école des beaux-arts, école de danse, école de mode...), leur ancrage disciplinaire, leurs expériences antérieures, les jeunes se montrent plus ou moins réceptifs et familiers à travailler cette articulation théorique avec leur pratique : elle suppose la capacité à la conscientisation, à l'explicitation et la formulation de ce qui se joue, à la prise de recul critique, sur l'inventivité des propositions, et les outils forgés.

L'importance de dire et « de dire le faire » apparaît comme une dimension majeure d'un laboratoire de recherche artistique. Les interactions réciproques entre le corps et les mots agissent comme autant de moteurs de création qui postulent une connaissance venue du corps (Shusterman, 2011). Cette guidance des apprentissages signifie : savoir parler de ces expérimentations : que ce soit sur le choix de matière, des pratiques de dessin (*via* des matériaux mobilisés) et de danses (selon des esthétiques plurielles). Savoir rendre compte des propositions / des tentatives de combinaisons sont autant d'arts de faire (tels que définis par Michel de Certeau), avec des appropriations créatrices mais aussi des détournements, voire des prolongements.

À ce propos, l'appétence des jeunes diplômés pour explorer plus avant de nouvelles pistes, leur travail avec ardeur en quête de dialogue avec les binômes d'artistes pourraient être encore plus accompagnés. Notre enquête a souligné combien l'esprit analytique de certains jeunes artistes les éclaire dans la perception de la nature des relations de chaque binôme. Ils décrivent l'incidence des enjeux de prise de *leadership* et d'autorité dans les processus d'exploration et leur influence sur les pratiques. Un duo d'artistes est vécu comme « très carré » sans réellement d'espace de proposition individuelle, lorsque le second est perçu comme deux artistes qui se cherchent,

¹⁷ Contrairement à la danse, les arts visuels ne relèvent pas du régime de l'intermittence.

appréciant plus ou moins selon les personnalités que les choses ne soient pas d'emblée résolues. Quant au troisième, il apparaît comme moteur d'un espace d'exploration « bordélique et joyeux »¹⁸. Pour autant, cette analyse *a posteriori* n'a pas pu se faire, dans l'espace du laboratoire, par manque de temps, de disponibilité¹⁹ et de moyens dédiés.

De l'évaluation : surmonter la division entre pratique et théorie

L'existence de ces laboratoires et leur reconnaissance effective comme maillon essentiel de la filière, pour la professionnalisation des jeunes artistes, soulèvent aussi la question des modalités de leur évaluation, possible support d'un dialogue renouvelé et enrichi avec les acteurs publics et financeurs.

Rendre compte des activités de ce laboratoire, c'est se confronter à la difficulté de surmonter cette division entre savoirs sensibles et savoirs conceptuels. Elle est renforcée ici par la pluralité des disciplines artistiques en jeu. Dans le cadre d'une recherche au plateau et de son prolongement hors les murs, la recherche des artistes chorégraphiques, peut-être plus que dans d'autres domaines artistiques, s'envisage entre pratique et théorie au sein d'une même boucle. De nombreux facteurs participent de la complexité à penser l'évaluation de laboratoire artistique pluridisciplinaire : diversité des vocabulaires, des horizons d'attente, des compétences, des artefacts, des acteurs, des statuts, des modèles de financement...

Dans ce contexte d'espace éphémère de recherche, l'équilibre à trouver entre pratique et réflexion, entre geste créatif et procédures de recherche demeure posé. Cette actualisation entre pratique et théorie suppose du temps. Si la pratique est un commun pour les acteurs de Volcan, l'approche théorique préalable est inégalement maîtrisée, selon la formation de chaque artiste et l'intérêt porté. Opérer des rapprochements entre pratique et pensée critique²⁰ pour éclairer les processus explorés n'est pas un travail facile. Si des moyens parfois classiques (panneaux, plate-forme de partage de photos, vidéos, notes...) participent de la démarche, il n'en demeure pas moins que le passage entre le pôle expérimental et conceptuel demeure inachevé, et son partage encore plus.

Sur ce point, la présence du chercheur créant les traces et générant des archives visuelles et orales (Callu, 1999 ; Descamps, 2019 ; Launay et Pages, 2010) peut être importante. En captant (vidéos, photos, notes) ce qui se passe dans les différents lieux

investis, le chercheur facilite ce passage entre l'expérimental et le conceptuel. Ces traces sont autant de choix qui enregistrent à la fois la réalité et la virtualité du processus de recherche et de création (à partir du faire et du dire) ; elles portent sur les manières de s'exprimer, d'organiser et expliciter les démarches, les discussions et le retour réflexif permanent sur le travail par les artistes eux-mêmes. Ces pistes pourraient ouvrir la voie à des modalités de dialogue avec les acteurs publics.

Pour conclure

En raison d'une frénésie de création, favorisée par un hyper-productivisme et une forte mise en concurrence, l'économie du spectacle vivant tend à négliger l'activité de recherche artistique, de surcroît quand elle est interdisciplinaire et intergénérationnelle. Les laboratoires de recherche recouvrent des réalités plurielles, selon des modalités de travail encore peu documentées. Cet article témoigne de l'intérêt d'étudier la pratique de la recherche artistique, par le prisme organisationnel. En effet, le laboratoire de recherche artistique est analysable au même titre que toute activité professionnelle et/ou sociale dans sa dimension située, selon les principes et processus qui l'organisent (Thiévenaz et Thélin-Metello, 2020).

À ce titre, Volcan s'est révélé un terrain riche d'enseignements sur la réalité des pratiques, avec l'engagement d'expérimentations visant à déplacer le front de la recherche artistique, par la création d'un laboratoire de recherche éphémère, interdisciplinaire et intergénérationnel. Il ouvre des perspectives quant à la révision des modalités de travail de recherche au sein des filières artistiques. Longtemps envisagé comme autant d'étapes préalables à l'œuvre destinée à être diffusée, la présente recherche dresse des constats, quant aux conditions de création et de reproductibilité de laboratoire de recherche, comme pierre angulaire d'un nouveau modèle pour le spectacle vivant. Pour les lieux institutionnels tels que les CCN (Centre chorégraphiques nationaux), les CDN (Centres dramatiques nationaux) et autres scènes labellisées ou non, ces laboratoires peuvent être un terrain propice pour accompagner les jeunes artistes, tisser des liens nouveaux, et ainsi réactiver des « missions floutées par le temps et l'usage » (Backés, 2022, p. 3) autour de rapports plus inclusifs et horizontaux entre artistes et lieux.

Dans un contexte artistique et culturel, dominé par les problématiques de diffusion, et des financements fléchés sur les productions, le soutien à des démarches de recherche, à la création d'espaces possibles pour que les (jeunes) artistes puissent travailler ensemble, demeure un sujet sensible. Dans une filière en crise, les questions relatives aux enjeux organisationnels et économiques pour faire exister et vivre ces laboratoires de recherche concernent aussi les espaces de l'art. Ces enjeux invitent à mettre en débats les politiques publiques de la culture et de la formation des artistes, à différentes échelles (nationales, régionales et locales) (Massiani, 2017 ; Manning et Massumi, 2018).

¹⁸ Trois fictions pour faire corps collectif, soit une somme d'expériences au sein de laquelle une jeune artiste participante voit chaque session comme « une dramaturgie construite où elle arrive et part »... « autant de micro-poèmes » (verbatim entretien D).

¹⁹ Ces perceptions découlent autant de modalités de collaborations que de tonalités artistiques à même de produire une expérience au sein de laquelle chacun est invité à s'engager dans ces espaces-temps remarquables et y faire œuvre.

²⁰ Bien que de plus en plus développée dans les formations, la théorie est un endroit de cristallisation de revendication, notamment des écoles d'art depuis leur entrée dans le processus de Bologne.

La question de la reproductibilité de ces laboratoires demeure aussi à concevoir, et subsidiairement celle des traces se pose (quand traces il y a). Elle se conjugue à celle des dispositifs d'apprentissage, des outils mis au service de la transcription des savoirs afin de rendre l'expérience sensible, intelligible et communicable. La question de la mémoire de la recherche menée interroge le choix des systèmes retenus pour conserver la trace du plateau, de l'atelier, du studio (prise de note, journaux de création, écriture automatique, enregistrement, croquis, etc.). Plus particulièrement, quand ces laboratoires se déploient dans un cadre universitaire (ici un théâtre universitaire), la contribution à l'avancement des connaissances se pose avec acuité : d'une part, faire progresser la connaissance sur ce que recouvre ce type de recherche ; d'autre part, sur l'évolution de son rapport avec l'institution universitaire, et de sa place dans les parcours de formation et professionnalisation des artistes.

Bibliographie

- BACKÈS C. (2022), « Enquête sensible sur l'insertion des jeunes artistes dramatiques », rapport de l'ACDN avec le soutien de la DGCA.
- BECKER H. (1982/1988), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- BIDET A. (2006), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès.
- BIDET A. (2011), *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF.
- BIDET A. (2011b), « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience », *Communications*, 2(89), pp. 9-26.
- BIDET A. & MACÉ M. (2011), « S'individuer, s'émanciper, risquer un style (autour de Simondon) », *Revue du MAUSS*, n°38, pp. 397-412.
- BOUTINET J.-P. (2012), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- BRIGNONE P. (2018), *Les nouvelles pratiques du corps scénique : pour une approche élargie des rapports danse, arts plastiques, performance*, thèse de doctorat en art et histoire de l'art, Université Rennes 2.
- BURKHALTER S. & SCHMIDLIN L. (2017), *Spacescapes. Danse et dessins depuis 1962*, Paris, Les Presses du réel.
- CALLU A. (dir.) (1999), *Histoire et archives orales : enjeux et questionnements*, Paris-La Rochelle, École nationale du Patrimoine.
- CARDINAL S. (2014), « L'ekphrasis, un mode de recherche création », site consulté le 30 juin 2022, https://www.methodologiesrecherchecreation.uqam.ca/?page_id=565
- CAUNE J. (2017), *La médiation culturelle. Expérience esthétique et construction du Vivre-ensemble*, Grenoble, PUG.
- CAUNE J. (2018), « La médiation culturelle : notion mana ou nouveau paradigme ? », OPC, « La médiation culturelle : ferment d'une politique de relation », hiver, n°51.
- CLIDIÈRE S. & MORANT DE A. (2009), *Extérieur danse : essai sur la danse dans l'espace public*, Montpellier, Paris, L'Entretemps.
- DAUTREY J. (2015), « La recherche dans les différents arts », *Hermès*, n°72, p. 49.
- DAYRE E. & GAUTHIER D. (dir.) (2020), *L'art de chercher*, Paris, Hermann.
- DELEUZE G. (1969), *Différence et Répétition*, Paris, PUF.
- DESCAMPS F. (2019), *Archiver la mémoire. De l'histoire orale au patrimoine immatériel*, Paris, EHESS, coll. « Cas de figure ».
- DEWEY J. (2014[1929]), *La Quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, trad. de l'américain par P. Savidan, Paris, Gallimard, 2014.
- DEWEY J. (2010[1934]), *L'art comme expérience*, Paris, Gallimard.
- DEWEY J. (1993[1938]), *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF.
- GOSELIN P. & LE COGUIEC E. (dir.) (2006), *La Recherche création : pour une compréhension de la recherche en pratique artistique*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006.
- HALPRIN A. (2009), *Mouvements de vie*, Bruxelles, Contredanse.
- FLEURY C. (2020), *Ci-git l'amer-guérir du ressentiment*, Paris, Gallimard.
- LAPLANTINE F. (2005), *Le social et le sensible, Introduction à une anthropologie modale*, Paris, Téraèdre.
- LATOUB B. & WOOLGAR S. (1979), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- LATOUB B. (2001), *Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue*, INRA Éditions.
- LAUNAY I. & PAGES S. (dir.) (2010), « Mémoires et histoire en danse », *Mobiles*, n°2, Paris, L'Harmattan.
- LANGEARD C. (2016), « Des scènes artistiques à l'épreuve de l'évaluation : Ce que révèle l'impératif évaluatif dans le secteur artistique et culturel », *L'Observatoire*, 47, pp. 87-89
- LE COGUIER E. (2007), « Démarches de recherche et démarches de création », in BRUNEAU M. & VILLENEUVE A. (dir.), *Traiter de recherche création en art : entre la quête d'un territoire et la singularité des parcours*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, pp. 307-329.
- LOUPPE L. (1997), *Poétique de la danse contemporaine*, Bruxelles, Contredanse.
- MACNIFF S. (2013), *Art as Research: Opportunities and Challenges*, Bristol, Intellect.
- MANNING E. & MASSUMI B. (2018), *Pensée en acte – vingt propositions pour la recherche-création*, trad. Armelle Chrétien, Paris, Les Presses du réel.
- MASSIANI L. (2017), « Retour d'expérience : parcours in situ et expérimentations, ou comment inscrire la recherche-création en France », *Recherches en danse [en ligne]*, 6, DOI : <https://doi.org/10.4000/danse.1740>
- MERCIER-LEFEVRE B. (2017), « Chercheurs et artistes : du trouble dans la place », *Recherches en danse [en ligne]*, 6, DOI : <https://doi.org/10.4000/danse.1743>
- MICHON P. (2010), « Notes pour une conception plurielle de la singularité », *Rhuthmos*, novembre, en ligne.
- NELSON R. (2013), *Practice as Research in the Arts : Principles, Protocoles, Pedagogies, Resistances*, Londres, Palgrave, Macmillan UK.
- PAQUIN L.-C. & NOURY C. (2020), « Petit récit de l'émergence de la recherche-création médiatique à l'UQAM et quelques propositions pour en guider la pratique », *Communiquer, La communication à l'UQAM*, pp. 103-136.
- PARIGOT J. (2019), « Césure entre création et diffusion théâtrale dans les lieux intermédiaires : coup de théâtre ou modèle tenable ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°135, mars, pp. 3-12.
- PARIS T. (2013), « Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°113, septembre, pp. 30-39.

- RENUCCI F. & RÉOL J.-M. (dir.) (2015), « L'artiste un chercheur pas comme les autres », *Hermès*, n°72.
- SHUSTERMAN, R. (2011), « Le corps et les arts : le besoin de soma-esthétique », *Diogène*, 233-234, pp. 9-29.
- SIMONDON G. (2005/1964), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Grenoble, Million.
- TACKELS B. (2015), « Faire laboratoire : art, université, recherche », *Hermès*, n°72, pp. 117-124.
- TALON-HUGON C. (2021), *L'artiste en habits de chercheur*, Paris, PUF.
- THIEVENAZ J. & THÉLIN-METELLO C. (20020), « La part d'autrui dans la conduite de l'enquête : le cas de l'activité de création d'un artiste-plasticien », *Travail et Apprentissages*, n°21, pp. 93-110.
- VINCK D. (2007), « Retour sur le laboratoire comme espace de production de connaissances », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1(2), pp. 159-165.
- WARNET J.-M. (2017), « Pour un glossaire de la recherche théâtrale », « Scènes de recherche », *Culture et Recherche*, n°135, printemps-été, pp. 14-15.
- WESSLING J. (dir.) (2011), *See it again. Say it again. The Artist as Researcher*, Amsterdam, Valiz.
- ZHONG E. (2015), « Des formes cachées dans la matière. La bricologie de l'art participatif à la lumière de la pensée de Gilbert Simondon », *Techniques et Cultures*, revue semestrielle d'anthropologie des sciences, 64 (en ligne).

Barèmes d'indemnisation et licenciement, quel bilan ?

Par Brigitte PEREIRA

Professeur de droit, HDR, EM Normandie Business School, Metis Lab

L'une des ordonnances du 22 septembre 2017 a consacré un barème déterminant l'indemnité que doit verser l'employeur à un salarié lorsqu'il le licencie sans cause réelle et sérieuse, ou abusivement. Ce barème s'impose aux juges qui condamnent l'employeur à indemniser le salarié injustement licencié. Le niveau d'indemnisation est désormais strictement encadré. La somme pouvant être versée est soumise à un plancher et à un plafond. L'objectif de notre étude est d'abord de mettre en évidence les conséquences de l'application, mais aussi de la non-application, du barème d'indemnisation des licenciements sans cause réelle et sérieuse. En effet, si le barème d'indemnisation des licenciements abusifs est appliqué, quelles sont les réelles incidences en matière d'embauche ? Or, sans que l'embauche ne soit facilitée, on assiste à une ineffectivité du barème et corrélativement à une instabilité des décisions de justice affectant les relations entre employeurs et salariés.

Introduction

L'ordonnance du 22 septembre 2017 (n°2017-1387) a consacré un barème précisant l'indemnité que doit verser l'employeur à un salarié lorsqu'il le licencie sans cause réelle et sérieuse, ou abusivement : ce barème s'impose aux juges qui condamnent l'employeur à indemniser le salarié injustement licencié. Le niveau d'indemnisation est strictement encadré. Ainsi, la somme pouvant être versée au salarié est soumise à un plancher et à un plafond. L'objectif de notre étude est d'abord de mettre en évidence les conséquences de l'application, mais aussi de la non-application, du barème d'indemnisation des licenciements sans cause réelle et sérieuse. En effet, si le barème d'indemnisation des licenciements abusifs est appliqué, quelles sont les réelles incidences en matière d'embauche ? Sont-elles facilitées parce que le coût du licenciement paraît plus prévisible ? Le barème d'indemnisation facilite-t-il la négociation entre employeur et salariés, ce qui participerait à la réduction du contentieux en matière sociale ?

La mise en place d'un barème d'indemnisation pour licenciement abusif constitue une réponse à une demande de prévisibilité des employeurs. La recherche de prévisibilité de la norme est effectivement légitime. Cette prévisibilité permet à l'employeur de préalablement calculer le montant des indemnités auquel il s'exposerait en cas de licenciement déclaré abusif. Elle conduit à éviter le paiement d'indemnités inattendues, qui pourrait entraîner des difficultés économiques, particulièrement pour les TPE-PME (Cahuc, 2022). Le plafonnement des indemnités participerait à cette prévisibilité (Deffains et Langlais, 2006 ; Dalmasso et Signoretto, 2022). De plus, la mise en place d'un barème de justice est aussi destinée à harmoniser les décisions des juges. En effet, les écarts de montants de dommages-intérêts pour licenciement

abusif « ne s'expliquent pas par les seules différences de salaire et d'ancienneté des salariés dans l'entreprise » (Projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnance les mesures pour le renforcement du dialogue social, étude d'impact, 27 mai 2017, p. 37). Les écarts d'indemnisation seraient aussi la conséquence du pouvoir d'appréciation des juges (Cahuc, 2022 ; Kahneman, Sidony & Sustein, 2021). Par ailleurs, l'incertitude de ces appréciations indemnitaires peut conduire les employeurs à limiter les embauches (Projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnance les mesures pour le renforcement du dialogue social, étude d'impact, précité).

À présent, le niveau d'indemnisation est strictement encadré. L'indemnité qui doit être prononcée par le juge et qui est destinée à réparer une rupture du contrat de travail injustifiée est soumise à un plancher et à un plafond. Cette indemnité à la charge de l'employeur varie, en fonction de l'ancienneté du salarié, du salaire de celui-ci et de l'effectif de l'entreprise (entre un et vingt mois de salaire).

Or, aujourd'hui, l'application de ce barème pose des questions, non seulement en matière d'équité, mais aussi en matière de prévisibilité des décisions de justice sur les licenciements. De plus, en dépit de la validation de ce barème par les hautes juridictions (Conseil constitutionnel, décision n°2018-761 DC du 21 mars 2018 ; Cassation sociale, 11 mai 2022, n°21-14.490 et n°21-15.247), celui-ci fait encore l'objet de mise à l'écart par des juges. La question de l'effectivité de la norme est alors posée (Lascoumes, 1986).

En outre, même s'il a été souligné que la barémisation de la justice favorise la négociation entre les parties au procès (Reinganum, 2000 ; Parker et Atkins, 1999 ; Deffains et Langlais, 2006), il n'est pas certain que celle-ci soit effective en matière de rupture du contrat de

travail. Le barème d'indemnisation est applicable dans le cadre d'un procès pour des licenciements contestés, tandis que les ruptures conventionnelles correspondent à une rupture d'un commun accord entre employeurs et salariés (Dayan et Kerbourc'h, 2010 ; Pereira, 2015). Dans la rupture conventionnelle, le barème ne s'applique pas. Toutefois, son existence pourrait conduire employeurs et salariés à préférer l'un ou l'autre mode de rupture. Or, nous montrerons qu'en réalité le barème est contourné, et que la négociation entre employeurs et salariés s'exerce en dehors de tout barème.

Cette étude vise à apporter le point de vue managérial et juridique sur la pratique du barème d'indemnisation en matière de licenciement. Ce nouvel outil de barémisation des licenciements injustifiés pose en effet des problèmes pratiques sur la prise en compte de la diversité des situations entre employeurs et salariés. Cette diversité des relations employeurs-salariés conduit même certains juges à écarter le barème. Dès lors se pose à nouveau la question de la complexification du droit, et corrélativement du risque de l'ineffectivité de la norme (Lascoumes, 1986, 1998).

Pour répondre à ces nombreux questionnements, notre étude prend en compte les affaires judiciaires. Il s'agit alors de s'appuyer sur une série de procès rendue après l'entrée en vigueur du barème, et qui écarte ledit barème pour en comprendre les incidences managériales de 2018 à 2023. L'originalité de cette étude tient au fait que les recherches conduites jusqu'alors n'ont pas réalisé cette analyse des décisions post-barème, en les mettant en perspective avec les autres modes de rupture du contrat de travail, tels que la rupture conventionnelle (Argys, Peters et Waldman, 2001 ; Bekkerman et Gilpin, 2014 ; Deffains et Langlais, 2006 ; Desrieux et Espinosa, 2020 ; Dalmasso et Signoretto, 2022).

Ainsi, il convient de voir en quoi le barème d'indemnisation des licenciements injustifiés est supposé univoque. Puis, il s'agit de constater et de comprendre pour quelles raisons les décisions des juges restent variables et imprévisibles. Enfin, nous mettrons en évidence en quoi les négociations entre employeurs et salariés ne sont pas forcément facilitées par l'existence du barème d'indemnisation, ce qui permet de comprendre le contournement du barème.

Un barème d'indemnisation supposé univoque

Avant l'instauration du barème, la fixation de l'indemnisation d'un licenciement jugé sans cause réelle et sérieuse relevait d'un plancher indemnitaire de six mois de salaire, qui bénéficiait aux salariés des entreprises de 11 salariés ou plus et disposant d'une ancienneté supérieure à deux ans. Ce minimum pouvait être dépassé au moyen de la démonstration d'un préjudice subi supérieur, et aucun plafond n'était prévu.

Pour les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté ou travaillant dans une entreprise de moins de 11 salariés, il n'existait aucun plancher. La juridiction saisie déterminait et chiffrait le préjudice subi sur la base des éléments qui lui étaient soumis par le justiciable. Il

en ressortait des critiques sur d'éventuelles disparités des indemnités à verser pour licenciement abusif selon les conseils des prud'hommes et cours d'appel saisis (Dalmasso et Signoretto, 2022 ; Cahuc, 2022).

L'ordonnance de 2017 instaure un barème dans le sens de la prévisibilité des sommes à verser en cas de licenciement injustifié. Le niveau d'indemnisation est désormais strictement encadré : la somme allouée au salarié correspond à un nombre de mois de salaire brut en fonction de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise et de l'effectif de celle-ci. Cette indemnité est soumise à un plancher et à un plafond. Les conseillers prud'homaux et les juges doivent alors échelonner cette indemnité entre un à vingt mois de salaire brut, avec plancher, compris entre un et trois mois de salaire. Pour les entreprises comportant moins de 11 salariés, l'indemnité pour licenciement abusif comprend un plancher plus réduit (l'indemnité minimale varie entre 0,5 et 2,5 mois de salaire selon l'ancienneté du salarié).

Le législateur a prévu des exceptions pour lesquelles le barème ne s'applique pas. En effet, les juges peuvent décider de prononcer la nullité d'un licenciement (distinct d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, ou abusif). La nullité d'un licenciement est une condamnation plus importante à l'égard de l'employeur, parce qu'elle est liée à la transgression des droits fondamentaux. Par exemple, il peut s'agir d'un licenciement prononcé soit dans un contexte de harcèlement moral ou sexuel ; soit dans celui d'une violation d'une liberté fondamentale (liberté d'expression, discrimination) ; soit un licenciement prononcé à la suite d'une action en justice du salarié ; ou encore le licenciement prononcé à la suite de l'exercice d'un droit d'alerte par le salarié sur la commission d'un crime ou d'un délit en entreprise. Dans ces derniers cas, la nullité du licenciement permet la réintégration du salarié dans l'entreprise, et si celle-ci est refusée, une indemnité doit être versée en dehors de toute référence au barème. Ce qui nous intéresse sont les licenciements sans cause réelle et sérieuse, ou abusifs.

L'application du barème d'indemnisation

La plupart des cours d'appel respecte le barème d'indemnisation des licenciements injustifiés. Ainsi, moins de 10 % des décisions des cours d'appel mettent le barème à l'écart et prononcent des indemnités plus importantes. Toutefois, ce faible pourcentage doit être apprécié au regard du droit : dès l'instant où une juridiction met à l'écart un dispositif légal, la question de l'effectivité de la norme est posée (Lascoumes, 1986). Par ailleurs, les cours d'appel qui écartent l'application du barème s'appuient sur des textes internationaux qui ont une valeur supra législative, tels que la Convention n°158 de l'OIT préconisant une réparation adéquate pour la perte d'un emploi sans motif valable. Cela conduit à mettre en évidence que le barème des indemnités pose toujours des questions en matière de réparation de licenciement injustifié.

Certes, le contentieux entre employeurs et salariés a fortement été réduit. En effet, les statistiques du contentieux révèlent une baisse importante des recours en conseil des prud'hommes depuis une dizaine

d'années. Il convient néanmoins de rester prudent sur la source de cette baisse du contentieux prud'homal, car le barème des indemnités est applicable depuis 2018. Or, cette baisse constatée depuis une dizaine d'année est liée à l'instauration de la rupture conventionnelle. Ainsi, entre 2010 et 2020, les recours en conseils des prud'hommes ont chuté de plus de 55 % (Rapport du comité des États généraux de la Justice, avril 2022), ce qui est considérable.

Évolution des demandes formées devant le Conseil des prud'hommes

	Ensemble des demandes
2010	217 661
2011	205 296
2012	175 714
2013	206 039
2014	189 283
2015	184 992
2016	150 909
2017	127 387
2018	119 801
2019	119 145
2020	96 379

Tableau 1 : Évolution des demandes formées devant le Conseil des prud'hommes (Source : ministère de la Justice, DACS).

Le rapport du comité des États généraux de la Justice de 2022 mentionne que la baisse du contentieux depuis 2018 peut aussi être liée à la mise en place plus récente du barème d'indemnisation des licenciements abusifs. Mais, on ne peut encore quantifier la baisse du contentieux prud'homal en lien direct avec l'existence du barème applicable depuis 2018.

Par ailleurs, il faut aussi regarder les procès devant les cours d'appel en suites de jugement en conseils des prud'hommes, parce que 66,7 % des jugements en conseil des prud'hommes sont frappés d'appel contre 15,3 % pour les jugements au sein des tribunaux judiciaires (Rapport du Sénat 2019 sur la justice prud'homale). Ce taux d'appel est donc important. Cela signifie qu'en dépit de la baisse des saisines des conseils des prud'hommes, le taux d'appel devant les cours d'appel demeure très important, d'où l'intérêt de comprendre l'appréciation des juges en cours d'appel (Januel, 2019 ; Cahuc, 2022 ; Comarmond, 2022 ; Rapport du comité des États généraux, 2022, précité).

Or, la mise en place du barème des indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse a pour conséquence une baisse générale des indemnités par rapport à celles déterminées avant l'application du barème. Une étude (Dalmasso et Signoretto, 2022) a démontré que la moyenne des indemnités des salariés a baissé par rapport à l'ancien droit. L'indemnisation moyenne est en effet passée de 7,9 mois de

salaire à 6,6 mois de salaire. Si cette baisse semble minime, elle doit être regardée de plus près pour les salariés disposant d'une faible ancienneté dans l'entreprise.

En effet, le barème d'indemnisation est « extrêmement défavorable aux salariés des entreprises de plus de 10 salariés qui ont entre deux et cinq ans d'ancienneté » (Dalmasso et Signoretto, 2022, p. 138). Par exemple, un salarié ayant deux ans d'ancienneté dans une entreprise de 10 salariés et plus a droit à un à trois mois de salaire, alors qu'il pouvait bénéficier d'au moins six mois de salaire selon l'ancien système. Ce sont donc les salariés ayant une ancienneté de moins de cinq ans au sein de l'entreprise qui subiraient une baisse importante des indemnités pour licenciement abusif avec l'application du barème (Dalmasso et Signoretto, 2022, p. 146 ; dans le même sens, Desrieux et Espinosa, 2020). Par ailleurs, le comité d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 conforte ce constat sur les affaires jugées avec le barème : on note un resserrement des montants des indemnités versées au salarié, particulièrement pour les salariés ayant une ancienneté entre deux et cinq ans au sein de l'entreprise (Grignard et Pilliard, 2021). De plus, le bilan d'évaluation du barème met en évidence que les embauches n'ont pas nécessairement été favorisées du fait de l'application du barème d'indemnisation, et cela en dépit du souhait formellement exprimé : celui de « sécuriser les entreprises, notamment les TPE-PME, au regard des risques liés à la rupture du contrat de travail » (Grignard et Pilliard, 2021, p. 145). Il est en outre formulé que les évolutions des embauches et des ruptures relèvent plus de la conjoncture que des réformes (Bilan précité, p. 140). Enfin, rien ne démontre non plus que l'équité et la prévisibilité des décisions du juge soient garanties.

Cette analyse comporte une pertinence lorsque l'on s'intéresse à la décision du Comité européen des droits sociaux (CEDS, 26 septembre 2022 ; article 24 (b) de la Charte sociale européenne), qui a déclaré le barème d'indemnisation non conforme au principe de réparation adéquate ou appropriée de la perte abusive d'un emploi. Cette analyse permet de comprendre le contournement du barème par les juges.

Des décisions des juges variables et imprévisibles

Le contournement ou mise à l'écart du barème par les juges trouve sa source dans le principe international et européen de la réparation adéquate ou appropriée, lorsque le salarié a été licencié de manière infondée. Sur le plan international, selon l'article 10 de la Convention de l'OIT sur le licenciement (C 158-1982), lorsque « le licenciement est injustifié..., ils [les juges] ...devront être habilités à ordonner le versement d'une indemnité adéquate ou toute autre forme de réparation considérée comme appropriée » (Porteron, 2022).

Nous comprenons alors qu'il est d'autant plus intéressant d'appréhender l'appréciation des juges des cours d'appel qui écartent encore ce barème selon les

situations managériales qui leur sont soumises. Il en ressort des décisions variables, voire imprévisibles.

Les décisions écartant l'application du barème pour indemniser les salariés abusivement licenciés concernent les salariés quelle que soit leur ancienneté : le point commun de toutes ces décisions est la recherche de l'indemnité adéquate ou appropriée par rapport au préjudice subi.

L'indemnisation adéquate concerne l'indemnisation financière de la perte financière due à celle de l'emploi ; une indemnité d'un montant suffisamment dissuasif pour éviter les multiplications des licenciements infondés (Charte sociale européenne, article 24).

Dès lors est pris en compte l'âge du salarié qui, licencié sans justification, manifeste des difficultés à retrouver un emploi (CA Reims, 25 septembre 2019, n°RG 19/00003 ; CA Paris, 16 mars 2021, n°19/08721 ; CA Bourges, 6 novembre 2020, n°19/00585). La faible ancienneté conduisant à une indemnisation faible compte tenu du barème ne saurait être appliquée eu égard à la situation de particulière vulnérabilité du salarié. Ce sera le cas du salarié bénéficiant du statut de travailleur handicapé (CA Grenoble, 30 septembre 2021, RG n°20/02512) ou encore de celui qui se trouve dans une situation particulièrement précaire alors même que l'employeur n'a pas organisé en amont des visites médicales après un accident de travail (CA Chambéry, 14 novembre 2019, n°18/02184). De la même manière, les salariés disposant d'une ancienneté plus importante peuvent subir un préjudice lié certes à la perte de l'emploi, mais également au non-paiement des heures supplémentaires (CA Saint-Denis de la Réunion, 15 mars 2021, n°19/02145). Ces décisions confortent de manière précise le risque d'iniquité si le barème est systématiquement appliqué sans prendre en compte la particularité de certaines situations (Argys *et al.*, 2011 ; Rehavi et Starr, 2014 ; Melli, 2000 ; Oldham, 2000). La complexité propre à chaque affaire ne permet pas une application systématique d'un barème sur la seule base de l'ancienneté du salarié, du salaire et de l'effectif de l'entreprise. Ainsi, les critères mis en avant par les juges des cours d'appel visent à pallier l'insuffisance des critères du barème : au-delà de l'ancienneté, du salaire et de l'effectif de l'entreprise, des éléments pertinents sont relevés. Par exemple dans une affaire, une salariée en qualité de groom-équestre a été licenciée verbalement à l'issue d'un an d'ancienneté et dans une entreprise de moins de 11 salariés. Selon le barème d'indemnisation, la salariée ne pouvait prétendre qu'à 0,5 mois de salaire. Les juges ont condamné l'employeur à une indemnité plus importante compte tenu du travail dissimulé que la salariée a effectué, outre l'absence de motif de licenciement (Cour d'appel de Chambéry, 11 mars 2021). Dans le même sens, une salariée, cadre de 54 ans ayant quatre ans d'ancienneté, a été licenciée pour motif économique, le motif étant inexistant. Les juges ont écarté l'application du barème compte tenu de la situation particulièrement vulnérable de la salariée et de ses difficultés à retrouver un emploi. Ils ont octroyé sept mois de salaire au lieu des trois à cinq mois préalablement prévus dans le barème (Cour d'appel de Paris, 16 mars 2021).

Dans le même sens, pour un salarié bénéficiant d'une ancienneté plus importante, les juges ont écarté le barème : le salarié bénéficiait d'une ancienneté de vingt-et-un ans, était âgé de 55 ans et père de huit enfants. Il avait aussi des emprunts à rembourser et des difficultés de santé avec des restrictions à l'emploi. Il ne pouvait donc pas espérer un retour rapide à l'emploi. Les juges ont accordé 30 000 euros au salarié, au lieu de 24 000 euros si le barème avait été appliqué (CA Douai, 21 octobre 2022, n°1736/22).

La mise à l'écart du barème a très récemment été fondée sur le fait que le barème n'a pas fait l'objet d'une évaluation avec les partenaires sociaux depuis sa mise en place, comme recommandé par l'Organisation internationale du travail (OIT). En effet, la cour d'appel de Grenoble (16 mars 2023, n°21/02048) a octroyé une indemnité supérieure à huit mois de salaire (prévus par le barème), pour une réceptionniste de 56 ans. Les juges ont apprécié les difficultés sérieuses à retrouver un emploi stable à son âge. Mais, ils ont aussi relevé les observations de l'OIT adressées à l'État le 15 mars 2022, et qui n'ont pas été respectées.

Il en ressort une recherche d'un équilibre manifestement difficile entre les intérêts de l'entreprise et ceux du salarié. Or, le barème ne constitue pas non plus un outil de négociation entre employeurs et salariés sur le choix du mode de rupture du contrat de travail.

Les négociations entre employeurs et employés sur le choix du mode de rupture du contrat de travail

Envisager la négociation dans les relations de travail et plus particulièrement lors de la rupture consiste à traiter notamment de la rupture conventionnelle du contrat de travail. Ces dernières années, les ruptures conventionnelles ont fortement augmenté (DARES, 2023). Pour autant, le licenciement et la rupture conventionnelle constituent deux modes distincts de rupture du contrat de travail. Ainsi, il convient de vérifier si l'existence d'un barème pour licenciement abusif favoriserait la négociation en amont de tout licenciement, afin d'éviter le contentieux. Parmi les modes de rupture du contrat de travail, on cite les démissions, la rupture de la période d'essai, le licenciement pour motif personnel, le licenciement pour motif économique, la rupture conventionnelle, le départ à la retraite.

Les analyses de l'Insee ont mis en avant que la démission constitue le mode de rupture le plus important du contrat de travail – 58 % (Insee, 2022 ; Bilan des ordonnances, 2021). Les licenciements représentent 27 % des modes de rupture ; précisons toutefois que sur 100 licenciements, 84 relèvent du licenciement disciplinaire ou pour motif personnel, et 16 du licenciement pour motif économique (Insee, 2022 ; Signoretto, 2015). La rupture conventionnelle représente environ 17 % des ruptures du contrat de travail (Insee, 2022). Ce dernier mode de rupture créé en 2008 (Dayan et Kerbourc'h, 2010 ; Pereira, 2015) a connu et connaît toujours un franc succès : en 2021, 454 000 ruptures conventionnelles individuelles ont été homologuées

(DARES, 2022), ce qui constitue une hausse importante après la crise sanitaire. La rupture conventionnelle présente un intérêt indéniable, parce qu'elle constitue une rupture du contrat de travail négociée entre employeur et salarié sans avoir à justifier d'un motif. Certaines études ont démontré que 39 % des cas de ruptures conventionnelles sont liés à des insatisfactions salariales ou au contenu du travail ; 46 % sont liés à une mésentente avec la hiérarchie ou le personnel, et 37 % sont liés à l'existence d'un projet professionnel des salariés. 40 % des salariés pensent qu'ils auraient démissionné et 22 % qu'ils auraient été licenciés si la rupture conventionnelle n'existait pas ; 28 % des salariés pensent qu'ils seraient restés dans l'entreprise si cette rupture à l'amiable n'existait pas (Pereira, 2015 ; Signoretto, 2015).

L'accroissement des ruptures conventionnelles doit par ailleurs être mis en perspective avec la chute du contentieux prud'homal depuis 2009 (Dayan et Kerbourc'h, 2010 ; Signoretto, 2015), ce que souligne le rapport du comité d'évaluation des ordonnances de 2017 (Grignard et Pilliard, 2021). Par ailleurs, ce dernier rapport effectué par France Stratégie souligne que la baisse du contentieux peut aussi s'expliquer depuis 2017 par la mise en place du barème d'indemnisation, les salariés avec peu d'ancienneté n'ayant pas intérêt à contester leur licenciement compte tenu des indemnités limitées (Grignard et Pilliard, 2021, p. 147) : toutefois, ce dernier point n'est pour le moment qu'une supposition, la période d'application du barème étant encore récente, ce que précise également le rapport.

Suivant ces analyses, pouvons-nous penser que l'existence d'un barème est de nature à favoriser la négociation entre employeur et salariés en amont de toute rupture du contrat de travail ?

L'incertitude de la négociation par l'existence du barème

En servant de cadre référentiel dans la prise de décision, le barème constituerait un outil de négociation entre deux parties. À l'inverse, en l'absence de barème, le jugement pourrait être incertain, et les attentes des parties au litige comprendraient des divergences. Dès lors, l'existence d'un barème permettrait une meilleure coopération entre les parties en servant de référentiel à la négociation.

Ces arguments doivent être nuancés, parce que la réduction de l'incertitude par l'existence d'un barème n'incite pas forcément à la négociation des parties. En effet, des travaux ont démontré que la certitude de l'issue d'un litige par un barème peut même desservir un quelconque arrangement entre les parties. Si toutes et tous connaissent l'issue d'un litige à travers un barème, à quoi bon négocier ? (Deffains et Langlais, 2006). Cela revient à dire que la négociation est favorisée par l'incertitude et l'aversion au risque (Reinganum, 2000).

Dès lors, si l'on compare les indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse et celles de la rupture conventionnelle, on rend compte que la négociation n'est pas forcément avantageuse soit pour l'employeur, soit pour le salarié.

Prenons un exemple de deux salariés : un salarié (A) ayant un salaire de 2 000 € et quatre ans d'ancienneté, et un salarié (B) ayant un salaire de 2 000 € et douze ans d'ancienneté.

L'employeur pourrait avoir intérêt à négocier la rupture conventionnelle s'il n'est pas certain de disposer d'une cause réelle et sérieuse de licenciement, soit une faute suffisamment importante du salarié pour le licencier ou un motif économique suffisamment conséquent. Mais, cela est encore plus vrai en l'absence de barème, puisque les indemnités de licenciement abusif hors barèmes étaient plus importantes auparavant. En revanche, la comparaison des deux cas de figure montre que le salarié n'a pas beaucoup d'intérêt à négocier une rupture conventionnelle en amont de tout licenciement, sauf pour éviter le coût du procès. En réalité, l'existence du barème ne constitue pas l'outil par excellence de négociation pour se tourner vers la rupture conventionnelle, parce que les montants auxquels le salarié peut prétendre sont plus importants que ceux afférents à la rupture conventionnelle. De plus, ce qui motive la rupture conventionnelle et ce qui fonde le licenciement ne coïncident pas forcément : les motifs peuvent être distincts.

Ainsi, il est intéressant de rappeler que la rupture par la voie de licenciement exige un motif réel et sérieux : si celui-ci existe, le licenciement est justifié et le barème ne s'applique pas, car il n'y a rien à indemniser. Seules sont versées les indemnités de licenciement en cas de faute simple, celle compensatrice de congés payés et

Rupture conventionnelle	Licenciement sans cause réelle et sérieuse ; procès et application du barème
Le salarié a droit à une indemnité qui ne peut être inférieure à l'indemnité de licenciement, soit $\frac{1}{4}$ de mois de salaire par année d'ancienneté et $\frac{1}{3}$ après dix ans d'ancienneté.	Si le salarié a quatre ans d'ancienneté : le barème prévoit une indemnité de trois à cinq mois de salaire ; Si le salarié a douze ans d'ancienneté, indemnité comprise entre trois et onze mois de salaire
Salarié A : $(2\,000 \times \frac{1}{4}) \times 4 \text{ ans} = 2\,000 \text{ €}$	Salarié A : 6 000 à 10 000 €
Salarié B : $(2\,000 \times \frac{1}{4}) \times 10 \text{ ans} + (2\,000 \times \frac{1}{3}) \times 2 \text{ ans} = 6\,333 \text{ €}$	Salarié B : 6 000 à 22 000 €

l'indemnité compensatrice de préavis si l'employeur dispense le salarié de celui-ci ; et pour la faute grave et lourde, seule l'indemnité compensatrice de congés payés est versée. Le motif réel et sérieux est exigé à la fois dans le licenciement disciplinaire et dans le licenciement pour motif économique : il doit être exact, objectif et existant, et correspondre à un certain degré de gravité. En matière de licenciement pour faute, l'employeur peut licencier pour faute simple, grave ou lourde. Le licenciement pour motif économique doit aussi comprendre le caractère réel et sérieux : ce sera le cas lorsque l'entreprise est en difficulté, ou en mutation technologique, en réorganisation, ou encore lorsque celle-ci connaît une baisse de chiffre d'affaires de un à quatre trimestres selon la taille de l'entreprise sur un an ; cela peut encore être la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou d'un secteur d'activité, en dehors de toute difficulté. En réalité, les motifs de justification de licenciement sont nombreux et s'ils existent, ils justifient la rupture du contrat de travail,

ce qui conduit à la nécessité de former les managers et les responsables, particulièrement des TPE-PME. La loi donne en effet de nombreuses possibilités pour protéger les intérêts de l'entreprise. De même, pour éviter les licenciements pour motif économique et protéger les intérêts de l'entreprise, la négociation existe en dehors de toute barémisation : il peut s'agir de la sécurisation de l'emploi (contrat de sécurisation professionnelle) ou de la négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi avec les partenaires sociaux (Guern, 2023), de la négociation d'accords de performance collective, ou encore de la négociation de ruptures conventionnelles collectives. En réalité, l'existence du barème ne facilite pas la négociation entre employeurs et salariés, sachant qu'il existe un dispositif important destiné à la négociation soit individuelle par la rupture conventionnelle, soit collective par les accords collectifs. Le choix d'une rupture du contrat de travail négociée permet éventuellement de contourner le barème.



« En revanche, la comparaison des deux cas de figure montre que le salarié n'a pas beaucoup d'intérêt à négocier une rupture conventionnelle en amont de tout licenciement, sauf pour éviter le coût du procès. En réalité, l'existence du barème ne constitue pas l'outil par excellence de négociation pour se tourner vers la rupture conventionnelle, parce que les montants auxquels le salarié peut prétendre sont plus importants que ceux afférents à la rupture conventionnelle. De plus, ce qui motive la rupture conventionnelle et ce qui fonde le licenciement ne coïncident pas forcément : les motifs peuvent être distincts. »

Piero di Cosimo, peintre, *Portraits of Giuliano and Francesco Giamberti da Sangallo*, huile sur toile, 1482-1485. Amsterdam, Rijksmuseum.

Conclusion

La barémisation des indemnités de rupture abusive du contrat de travail ne répond pas aux objectifs poursuivis de la prévisibilité de la norme. La détermination d'un plancher et d'un plafond en fonction de l'ancienneté du salarié et de l'effectif de l'entreprise n'empêche pas l'appréciation du juge. En d'autres termes, l'outil de prévisibilité par l'application d'un barème est peu effectif (Lascombes, 1986). Ensuite, l'harmonisation des décisions des juges n'est pas non plus garantie par la mise en place d'un barème d'indemnisation, pour plusieurs raisons. La première raison tient à la possibilité pour le juge d'exercer son appréciation entre un plancher et un plafond. Le risque d'arbitraire du juge n'est pas mécaniquement exclu entre deux limites numériques. En effet, entre deux situations dites semblables, rien n'empêche de prononcer une indemnisation comprise entre deux limites et d'exercer une appréciation distincte pour les salariés bénéficiant d'une ancienneté importante (plancher de un mois de salaire et maximum de vingt mois de salaire). La seconde raison tient au fait que chaque situation de salarié est distincte et que le juge est conduit à prendre en compte d'autres éléments que ceux réduits à l'ancienneté du salarié et l'effectif de l'entreprise. Ainsi, le barème constitue un outil très défavorable pour les salariés disposant de peu d'ancienneté (entre deux et cinq ans) : le droit à réparation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse n'est donc pas garanti, et la justice n'est plus accessible à tous.

La troisième raison tient aux incidences de ce barème dans les relations entre employeurs et salariés : non seulement le barème n'offre pas l'outil de prévisibilité de la norme au bénéfice des entreprises, mais il ne promeut pas l'équité des réparations des ruptures abusives. Ce double constat nous a conduits à voir si l'existence du barème permettait au moins implicitement de promouvoir la négociation en matière de rupture du contrat de travail. Or, celle-ci n'est pas garantie par l'existence d'un barème d'indemnisation. C'est d'ailleurs en dehors d'un quelconque barème d'indemnisation que la rupture négociée du contrat de travail est possible, telle que la rupture conventionnelle. Dès lors, la barémisation ne favorise pas nécessairement la négociation entre employeur et salariés, d'autant plus que les dispositifs légaux permettent une négociation plus importante en dehors de tout barème.

Par conséquent, nous sommes en présence de multiples instruments légaux qui ont pour effet de complexifier le droit à la fois aux dépens des employeurs et des salariés.

De surcroît, lorsque le principe d'équité l'impose, les juges contournent l'application du barème pour apprécier l'indemnité adéquate d'un licenciement abusif selon des critères qu'ils déterminent. Or, ces critères tiennent aux situations particulières des salariés à la suite d'un licenciement infondé. En réalité, si le barème est destiné à supprimer les disparités des décisions de justice, les juges recherchent à restaurer des disparités fondées sur les circonstances particulières des salariés

(âge, ancienneté, accident de travail, handicap, heures supplémentaires non rémunérées, travail dissimulé). Les critères des indemnités déterminés par les juges répondent directement aux observations formulées par l'Organisation internationale du travail. Celle-ci sollicite en effet que cette barémisation soit évaluée et discutée avec les partenaires sociaux, afin que le mécanisme d'indemnisation des licenciements abusifs soit en adéquation avec la réalité des entreprises et des salariés.

Il en ressort que non seulement l'application d'un barème d'indemnités pour licenciement abusif basé sur les critères d'ancienneté, de salaire et d'effectif de l'entreprise, ne permet pas forcément l'équité, ni la prévisibilité des décisions de justice, mais que cette application renforce le risque d'iniquité à l'égard des salariés disposant de peu d'ancienneté. De plus, il n'est pas établi que la mise en place du barème des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse puisse répondre à la sécurité juridique recherchée, et faciliter de ce fait les embauches (Rapport d'évaluation des ordonnances de 2021). Ce premier bilan du texte instaurant le barème d'indemnisation est donc mitigé, et pose de nouvelles questions en matière d'intelligibilité de la norme à la fois pour les entreprises et les parties prenantes de celles-ci.

Bibliographie

- ARGYS L. M., PETERS H. E. & WALDMAN D. M. (2001), "Can the Family Support Act put some life back into deadbeat dads? An analysis of child-support guidelines, award rates, and levels", *The Journal of Human Resources*, 63(2), pp. 226-252.
- BEKKERMAN A. & GILPIN G. A. (2014), "Can equitable punishment be mandated? Estimating impact of sentencing guidelines on disciplinary disparities", *International Review of Law and Economics*, vol. 40, pp. 51-61.
- CAHUC P. (2022), « Quel est l'impact du pouvoir d'appréciation des juges sur les indemnités de licenciement », *Revue Droit Social*, pp. 258-262.
- COMARON (De) L. (2022), « Le recours aux prud'hommes reste dans de basses eaux », *Les Échos*, 31 octobre.
- DALMASSO R. & SIGNORETTO C. (2022), « Une première évaluation du "barème" d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse mis en place par l'ordonnance n° 1387 du 22 septembre 2017 », *Revue Droit Social*, pp. 135-145.
- DAYAN J.-L. & KERBOURC'H J.-Y. (2010), « La rupture conventionnelle du contrat de travail », Centre d'analyse stratégique, La note d'analyse, n°198, octobre.
- DEFFAINS B. & LANGLAIS E. (2006), "Incentives to cooperate and the discretionary power of courts in divorce law", *Review of Economic Household*, n°4, pp. 423-439.
- DESRIEUX C. & ESPINOSA R. (2020), « La barémisation des indemnités pour licenciement abusif : quelques éléments d'analyse empirique », *Revue Économique*, vol. 71, pp. 527-556.
- GRIGNARD M. & PILLIARD J.-F. (2021), « Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2022 relatives au dialogue social et aux relations de travail », rapport, France Stratégie.
- GUERN V. (2023), « Les restructurations d'entreprises : comment prévenir les licenciements et accompagner les plans de sauvegarde de l'emploi ? », *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, février, pp. 64-67.
- JANUEL P. (2019), « Droit du travail : la chute du recours à la justice », *Revue Dalloz*, pp. 1-5, Octobre.

- KAHNEMAN D, SIBONY O. & SUSTEIN C.R. (2021), *Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*, Éditions Odile Jacob.
- LASCOURMES P. & SERVERIN E. (1986), « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit et Sociétés*, 2, pp. 101-124.
- LASCOURMES P. (1998), « L'analyse sociologique des effets de la norme juridique : de la contrainte à l'interaction » in LAJOIE A., MACDONALD R. A., JANDA R. & ROCHER G. (éd.), *Théories et émergence du droit : pluralisme, surdétermination et effectivité*, Editions Thémis, pp. 151-160.
- MELLI M. S. (2000), "Guideline review: The search for an equitable child support formula", in OLDHAM J. T. & MELLI M. S. (éd.), *Child Support The Next Frontier*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 113-127.
- OLDHAM J. T. (2000), "New methods to update child support", in OLDHAM J. T. & MELLI M. S. (éd.), *Child Support The Next Frontier*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 128-150.
- PARKER J. S. & ATKINS R. A. (1999), "Did the corporate criminal sentencing guidelines matter? Some preliminary empirical observations", *The Journal of Law and Economics*, 42(1), pp. 423-454.
- PEREIRAB. (2015), « Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : de l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°122, décembre, pp. 13-20.
- PORTERON C. (2022), « Le barème Macron ou la restriction de l'imprévisibilité de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations*, n°3, pp. 60- 69.
- REHAVI M. & STARR S. B. (2014), "Racial disparity in federal criminal sentences", *Journal d'Économie Politique*, 122(6), pp. 1320-1354.
- REINGANUM J. F. (2000), "Sentencing guidelines, judicial discretion, and plea bargaining", *The RAND Journal of Economics*, 31(1), pp. 62-81.
- SAYN I. (2019), « Les barèmes (et autres outils techniques d'aide à la décision) dans le fonctionnement de la justice », Mission de recherche, droit et justice, mai, Cercriid.
- SIGNORETTO C. (2015), « Les pratiques des employeurs en matière de rupture du CDI », *Travail et Emploi*, n°142, pp. 69-83.

La création de l'Agence de l'innovation de défense : une innovation institutionnelle

Par Laure COLIN¹ et Hervé DUMEZ¹
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

L'Agence de l'innovation de défense (AID) est créée en 2018. Il s'agit d'une innovation institutionnelle dans un domaine, celui de la défense, structuré et stable.

L'agence créée a pour objectif de regrouper au sein d'une même structure les anciens dispositifs de gestion épars au sein du ministère en matière d'innovation, ainsi que les nouveaux dispositifs d'innovation « ouverte ». Ces derniers visent à capturer et exploiter rapidement les innovations issues d'acteurs du domaine civil.

Comment analyser le processus ayant conduit à une telle innovation ? Dans cet article, nous nous proposons, à partir d'une narration de la création de l'AID et d'une série d'entretiens menés auprès d'acteurs du milieu de la défense, de montrer, d'une part, que cette innovation est le résultat d'une cristallisation, et, d'autre part, de mettre en évidence trois dilemmes, en écho au titre du livre de Christensen (Christensen, 1997), propres à une innovation institutionnelle : celui de la création subtile ou restructurante ; celui de l'adaptation ou de la création ; celui, enfin, de l'attèlement. L'étude de cas permet d'enrichir la théorie de l'innovation institutionnelle formulée par Van de Ven et Hargrave (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006), qui n'identifiait qu'un de ces dilemmes (adaptation *versus* création) repensé à partir de la notion d'innovation subtile.

En 2018, les pouvoirs publics créent l'Agence de l'innovation de défense (AID). Le monde de la défense est à la fois structuré et stable : la direction générale de l'Armement (DGA) lance de grands programmes en lien avec de grands industriels de défense, pour certains d'anciens arsenaux d'État privatisés. Les liens entre ces acteurs sont étroits et renforcés par la durée des programmes lancés : souvent plusieurs dizaines d'années. Mais le développement du numérique, la guerre en Syrie, l'apparition de nouvelles menaces, ont montré que l'innovation intéressant le secteur de la défense pouvait venir d'industries civiles, et notamment du monde des *start-up*. C'est la raison de la création de l'AID, une innovation institutionnelle de type innovation gouvernementale (AIMalki et Durugbo, 2022).

Comment l'analyser ?

Précisons que la notion d'institution peut recevoir des définitions très variables. On utilise souvent celle de North, prix Nobel d'économie : « Les institutions sont les règles du jeu dans la société, ou, plus formellement, les contraintes mises en place par les êtres humains pour formater [*shape*] l'interaction humaine » (North,

1990, p. 3, [notre traduction]). Cette définition est très générale. Comme le note Hodgson, le mot institution peut aussi dénoter des entités concrètes (Hodgson, 2006, p. 2) : un tribunal, un hôpital, etc. Quel est le lien entre ces différentes définitions du mot institution, assez éloignées l'une de l'autre ? Richard Nelson pense qu'il y a un trait commun, qu'il définit, quant à lui, avec l'expression de « technologie sociale » (Nelson, 2008, p. 3). Une institution façonne des réalités sociales comme la technologie façonne des réalités physiques. L'Agence de l'innovation de défense nous paraît effectivement être à la fois une entité concrète et une technologie sociale destinée à changer les comportements en matière d'innovation dans le secteur de la défense. C'est donc en ce sens que nous analysons l'AID comme innovation institutionnelle : la création d'une nouvelle entité concrète conçue comme une technologie sociale.

Dans la ligne de la démarche proposée par Blumer (1998), nous avons d'abord exploré le phénomène par une investigation empirique, avant de chercher les cadres théoriques permettant de l'éclairer. L'exploration a été menée de deux manières. Tout d'abord, à partir de documents officiels (rapports) et d'articles de presse, nous avons élaboré une narration en trois

¹ Nous adressons nos remerciements au CIEDS (Centre interdisciplinaire d'études pour la défense et la sécurité) qui a rendu possible cette recherche, à tous les acteurs qui ont partagé leur expérience avec nous, et aux deux relecteurs anonymes qui nous ont aidés à améliorer cet article.

temps : l'innovation dans le secteur de la défense avant la création de l'AID – analepse – ; la création ; la dynamique suivant la création – séquence narrative. En parallèle, nous avons mené une campagne d'entretiens auprès d'acteurs internes à l'AID et externes (ministère, industriels, *start-up*, et les acteurs ayant participé à la réflexion autour de la création de l'agence). Ces entretiens ont permis de mettre au jour les débats autour de l'innovation institutionnelle, que le codage a conduit à regrouper en trois dilemmes : celui de la création subtile ou restructurante ; celui de l'adaptation ou de la création ; celui, enfin, de l'attèlement étroit ou large. À partir de l'identification de ces dilemmes, une discussion théorique a été menée, notamment *via* le modèle d'innovation institutionnelle développé par Van de Ven et Hargrave (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006).

Méthodologie

L'objet de la recherche était de comprendre le processus menant à une innovation institutionnelle. Pour cela, nous avons adopté une démarche analogue à ce que préconise Blumer (1998). Nous avons défini une question théorique orientant notre recherche (Vaughan, 1992) : celle de la création d'une institution.

Nous avons ensuite exploré le cas empirique, c'est-à-dire la création de l'Agence de l'innovation de défense (AID). Cette exploration empirique s'est faite autour de deux volets : des documents écrits (données froides) et des entretiens (données chaudes). Ces données sont présentées dans les tableaux suivants.

Nous avons complété le corpus des documents officiels par une recherche portant sur les articles de presse, sur *Europresse*, qui nous a permis d'identifier 124 articles mentionnant l'AID.

À partir des documents écrits, nous avons produit une narration de la création de l'AID. La structure de cette narration suit le schéma proposé par Dumez (2021) : une analepse expliquant ce qui s'est passé avant la création de l'AID, et qui a conduit à cette création ; la création elle-même ; et la séquence qui s'en est suivi. Les documents analysés rendent assez peu compte des débats et controverses autour de cette création. La narration construite à partir de ce matériau correspond à ce que Geertz appelle description « mince » (*thin*).

En parallèle, nous avons cherché à comprendre la manière dont les acteurs avaient perçu et vécu cette innovation. Pour cela, nous avons mené, entre novembre 2021 et mars 2023, 37 entretiens avec différents acteurs impliqués dans la gestion de l'innovation (AID,

Ministère des Armées	Livre Blanc défense et sécurité nationale	2008
		2013
Ministère des Armées	Bilan d'activités de l'innovation	2019
		2021
Ministère des Armées	Instruction ministérielle relative à l'innovation de défense	2020
Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN)	Revue stratégique de défense	2017
		2022
Agence de l'innovation de défense (AID)	Document de référence de l'orientation de défense (DrOID)	2019
		2020
		2021
		2022
Cour des comptes	Rapport public annuel : « L'innovation de défense, un outil d'indépendance stratégique et économique à renforcer »	2021
Assemblée Nationale	Compte rendu de la Commission de la défense nationale et des forces armées - Audition de M. Emmanuel Chiva, directeur de l'Agence de l'innovation de défense	2020
Sénat	Rapport d'information n°655 : « Innovation de défense : dépasser l'effet de mode »	2019
Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN)	Rapports de la session nationale : « Armement et économie de défense »	2017
		2018

Tableau 1 : Documents officiels.

Ministère des armées	Cabinet ministériel	2
	AID – Pôle stratégie et technologie de défense	4
	AID – Pôle innovation ouverte	4
	AID – Pôle valorisation de l'innovation	1
	AID – Pôle financement et acquisition de l'innovation	1
	DGA – Direction technique	3
	DGA – Direction des opérations	1
	DGA – Direction centrale de la modernisation et de la qualité	1
	Armées – Services innovation	3
Industriels et PME	Industriels de défense – Services open innovation	2
	Industriels de défense – Responsable de programme	1
	PME et start-up	13
Autre	Cabinet de conseil	1
Total		37

Tableau 2 : Liste des entretiens.

ministère, acteurs externes tels que *startups* ou salariés de grandes entreprises, cabinet de conseil). Ces entretiens ont été conduits de manière ouverte, la question initiale portant sur les processus d'innovation dans le monde de la défense avant et après la création de l'Agence de l'innovation de défense (AID). Ils ont duré de une à deux heures. Pour préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous avons utilisé des catégories vagues pour resituer les verbatims : [un acteur ayant participé à la réflexion externe sur la création de l'AID] ; [un acteur ayant participé à la réflexion interne sur la création de l'AID] ; [un industriel] ; [membre de l'AID] ; [start-up] ; [ministère des Armées]. Nous avons traité les entretiens indépendamment des documents officiels pour opérer une triangulation (Hacking, 2004, p. 274 ; Denzin, 2007), et le codage a mis en évidence les débats et controverses autour de la création de l'AID, qui étaient peu présents dans les données froides. Par montée en généralité progressive, nous avons regroupé ces controverses en trois dilemmes. Cette partie de l'exploration correspond à ce que Geertz appelle description dense (*thick*) dans la mesure où elle rend compte du sens que les acteurs ont donné à la création de l'AID.

Une première version de la narration et de l'ensemble de la partie empirique de la recherche a été rédigée. Nous avons alors appliqué la méthode préconisée par Lincoln et Guba (1985, pp. 314 et sq.), le *member checking*,

c'est-à-dire le recours à un *insider* du domaine. Cette version a été relue par un acteur-clef ayant directement participé à l'innovation institutionnelle, qui nous a fait un retour lors d'un entretien. Cette relecture a permis de compléter et de corriger ce qui avait été écrit.

C'est à partir de ce processus d'exploration au sens de Blumer (1998) que nous avons cherché ensuite à analyser l'innovation institutionnelle que constitue l'AID, en mobilisant des cadres théoriques, phase que Blumer appelle l'inspection. Ces cadres théoriques ont été recherchés à partir du résultat du codage, c'est-à-dire l'identification des trois dilemmes.

Narration : la création de l'Agence de l'innovation de défense (AID)

Une narration présente une structure en trois temps : « Un récit idéal commence par une situation stable qu'une force quelconque vient perturber. Il en résulte un état de déséquilibre ; par l'action d'une force dirigée en sens inverse, l'équilibre est rétabli ; le second équilibre est bien semblable au premier, mais les deux ne sont jamais identiques » (Todorov, 1973, p. 87). C'est cette structure que nous allons adopter pour rendre compte de la création de l'Agence de l'innovation de défense. Il s'agira de comprendre tout d'abord comment l'innovation s'opérait dans le secteur de la défense avant

cette création, puis de comprendre les déterminants de cette création et les choix institutionnels effectués, pour en venir aux nouveaux processus d'innovation dans le secteur depuis cette création.

L'innovation de défense avant l'AID et l'émergence d'une réflexion sur un changement institutionnel possible

Dans les années 2000, le système d'innovation dans le secteur de la défense est à la fois fermé et planifié. Les acteurs du secteur sont stables. Il y a les forces armées, la Direction générale de l'armement (DGA) qui exprime les besoins des forces² et pilote les projets, les grands industriels (Thales, Safran, DCNS, Nexter, etc.) qui, pour une part, sont d'anciens arsenaux publics désormais privatisés, et les laboratoires de recherche publics. Les projets sont financés en amont par l'État et planifiés sur des durées importantes (dix à trente ans). Un tel secteur, fermé et planifié, présente des forces (le développement de grands systèmes sophistiqués, comme le Rafale ou les sous-marins nucléaires), mais aussi des faiblesses. Il crée des quasi-monopoles dans bon nombre d'activités ; la coordination entre acteurs n'est pas toujours optimale, notamment en période de crise. Mais surtout, dans un contexte où les menaces ont changé de nature avec l'apparition de guerres asymétriques et d'acteurs terroristes capables d'opérer à l'échelle de la planète, il manque de souplesse d'adaptation. C'est ce qui va conduire à des adaptations institutionnelles, avant que n'intervienne l'innovation institutionnelle.

Un an après son élection à la présidence de la République, Nicolas Sarkozy nomme un nouveau délégué général pour l'Armement, Laurent Collet-Billon. Un livre blanc de défense est publié la même année (2008). Ce document souligne l'importance de préserver l'industrie de défense française, en favorisant la recherche et l'innovation technologique, en renforçant les partenariats entre les acteurs publics et privés, en impliquant l'ensemble de la communauté de la défense, y compris les PME. Il insiste également sur la nécessité d'adapter les processus de recherche et développement pour mieux répondre aux besoins opérationnels, et appelle à une coordination accrue entre les différents acteurs de l'innovation. Enfin, l'innovation duale (c'est-à-dire l'innovation ayant à la fois des usages civils et militaires) est présentée comme un axe important pour la modernisation de la défense. En ce sens, la loi de programmation militaire promulguée en 2008 prévoyait des investissements dans les technologies de pointe pour renforcer les capacités militaires du pays.

Une direction a d'ailleurs été créée quelques années auparavant au sein de la DGA en 2005 pour gérer la mise en place de nouveaux dispositifs, la MRIS (Mission pour la recherche et l'innovation scientifique). Elle a pour objectif de coordonner la recherche et l'innovation scientifique au sein de la DGA, notamment en travaillant en collaboration avec les laboratoires de

recherche du ministère de la Défense, les universités et les instituts de recherche publics et privés. Un autre service s'occupe du soutien aux PME et aux *start-up*, le bureau des PME stratégiques. L'accent est mis sur le dual, et il est chargé de gérer des financements propres à ce type d'innovation avec le dispositif de Régime d'appui à l'innovation duale (RAPID) créé en 2009. Pour faciliter la coordination entre acteurs est créé un *lab* en 2016, au sein de la DGA. Rattaché au programme de développement du système d'information des Armées (SIA), le DGA Lab est une plate-forme de co-innovation qui permet aux architectes des systèmes d'information du ministère et aux acteurs innovants de l'économie numérique de se rencontrer, d'échanger et de présenter leurs démonstrations.

D'autres dispositifs ont été créés auparavant. C'est le cas de la Mission d'innovation participative (MIP) existant depuis 1988 et ayant pour objet de favoriser des innovations proposées par les forces et le personnel du ministère (innovations très appliquées), mais aussi du Centre d'analyse technico-opérationnelle de la défense (CATOD), qui gère des projets d'études technico-opérationnelles (PTO) également assez directement appliqués ; mais aussi du Service de recherche et de technologie stratégiques (SRTS), lancé en 2001, qui a pour mission, quant à lui, de réaliser des études de long terme sur les technologies militaires émergentes, les menaces et les enjeux stratégiques pour la défense nationale. Il existe donc un spectre de dispositifs et d'études, qui va des études très appliquées (MIP, CATOD) aux études très avancées et plus fondamentales (SRTS).

Au début des années 2010, les pressions sur les budgets de défense dans de nombreux pays, y compris en France, ont conduit à des réductions d'effectifs et de moyens pour les forces armées. Mais de nouveaux défis sont apparus, et les différents pays ont entrepris des programmes de modernisation de leurs forces armées, en particulier pour améliorer leur capacité d'adaptation à des menaces émergentes (la cybercriminalité, les attaques informatiques, les drones, les technologies de guerre asymétrique) et pour renforcer leur efficacité opérationnelle. On observe en effet des détournements de plus en plus fréquents des technologies civiles sur les théâtres d'opérations, rendus possibles grâce à un accès facilité et une accélération du rythme de déploiement des technologies. Le livre blanc de la défense de 2013 souligne ainsi que l'innovation doit être au cœur de l'effort de défense afin de répondre aux nouvelles menaces, tout en s'adaptant aux contraintes budgétaires. Il précise également l'importance de l'innovation dans les domaines des drones, du cyber et du spatial, ainsi que dans la formation et l'entraînement des forces. Une réforme, en 2014, poursuit la rationalisation de la DGA en regroupant ses différentes structures en cinq directions métiers. Cette réforme a également pour but de renforcer la coopération européenne dans le domaine de la défense.

À la fin des années 2010, les mêmes thèmes se retrouvent avec une dimension supplémentaire : la montée en puissance des technologies numériques.

² Nous adoptons le vocabulaire des acteurs du terrain : pour désigner les forces armées, ils emploient simplement l'expression : « les forces ».

La mondialisation et la facilité d'accès aux nouvelles technologies ont profondément transformé les zones de conflit, comme en témoigne l'utilisation des drones dans la région du Donbass ou l'appropriation de ces dispositifs par Daech (Sénat, 2019). Il apparaît nécessaire de se tourner vers des structures extérieures, plus agiles, pour capter les innovations. L'innovation ouverte (ou *open innovation*) est alors présentée comme un levier d'accélération et de complémentarité avec la R&D classique. Les dispositifs de l'innovation ouverte vont des fonds de surveillance aux programmes d'accélération ou d'incubation, en passant par des concours ou appels à idées (IHEDN, 2017).

L'organisation de la DGA autour de l'innovation telle qu'elle a été conçue en 2008 atteint ses limites. Les mécanismes de soutien à l'innovation s'empilent, et leur imbrication est complexe, impliquant différents stades de l'innovation, différents opérateurs et différents acteurs susceptibles de recevoir du soutien et des financements (Sénat, 2019). En pratique, la DGA, les industriels et les forces, tous porteurs d'innovation, apparaissent trop cloisonnés. Parallèlement, de nouveaux acteurs économiques, tels que les *start-up*, font leur apparition. Ces nouveaux acteurs ne sont pas identifiés par la DGA et plus particulièrement par le dispositif RAPID, conçu comme un mécanisme de soutien aux PME traditionnelles. Notamment en raison de l'importance des technologies de l'information, une partie essentielle de l'innovation pour la défense se joue désormais dans le civil, comme cela a été analysé dès le début des années 2000 : « Le *leadership* apparent de l'industrie commerciale dans les technologies de réseaux et technologies de l'information laisse suggérer que la voie la plus efficace vers la transformation militaire impliquera des fournisseurs extérieurs à l'industrie de la défense traditionnelle, soit des *start-up* entrepreneuriales » (Dombrowski et al., 2002, p. 526 – notre traduction). Un an après ce constat, Chesbrough théorise la notion d'innovation ouverte et la popularise (Chesbrough, 2003).

Entre-temps, ces idées ont fait leur chemin, et des chantiers de réflexion sur l'innovation ont alors été lancés en parallèle : au niveau du ministre, de la DGA, de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN).

La création de l'AID (2017-2018)

Deux mouvements de réflexion (au moins) vont converger pour produire une innovation institutionnelle.

Le premier a lieu au sein de la DGA. Une feuille de route « DGA 2025 » est élaborée, et elle comporte un volet innovation. Ce volet propose la recherche d'un meilleur *continuum* des dispositifs existants, trop dispersés et peu articulés entre eux. Il propose également la création d'un fonds d'investissement, destiné au tissu d'innovateurs avec lesquels le ministre est peu habitué à travailler, étant centré sur des programmes de long terme. Il apparaît qu'il faut améliorer la réactivité aux échelles de temps plus courtes, et, en même temps, essayer de créer des liens plus durables que les programmes RAPID n'assurent pas.

Parallèlement et indépendamment de cette réflexion interne à la DGA, un petit groupe travaille en 2016-2017 au sein de l'IHEDN, (53^e session : Armement et économie de défense) sur l'amélioration de la prise en compte de l'innovation ouverte dans l'écosystème de défense. Le groupe est constitué d'un capitaine de vaisseau, un colonel, un expert civil de l'innovation ouverte, trois dirigeants industriels (Thales, Safran, France Télévision) et trois membres de la DGA. Pour asseoir la légitimité du rapport, 53 institutions sont rencontrées, certaines ayant réussi des programmes d'innovation ouverte, certaines ayant échoué, de manière à montrer ce qui fonctionne et ne fonctionne pas en la matière. Les conclusions sont diffusées au moment de l'élection présidentielle et des élections législatives, avant même la rédaction finale du rapport. Ce dernier recommande la création d'une structure pour faire la veille de l'innovation de défense, légère et spécialisée en innovation ouverte, rattachée directement au Premier ministre ou au SGDSN (secrétariat général de la Défense et de la Sécurité Nationale), donc indépendante de la DGA.

La nouvelle ministre de la Défense, Florence Parly, est nommée en juillet 2017. Un an après, la nouvelle loi de programmation militaire (LPM) est promulguée. Son quatrième volet met l'accent sur l'innovation visant à encourager et à soutenir le développement de nouvelles technologies, de solutions nouvelles et de collaborations avec le secteur civil pour renforcer les capacités de défense du pays. La création d'une Agence de l'innovation de défense (AID) est annoncée par la ministre le 28 février 2018. La presse (*L'Express*, 2018) souligne à ce moment que l'agence sera dotée de 100 millions d'euros pour piloter des projets sur des sujets de rupture comme l'intelligence artificielle (IA). Il s'agit en réalité d'une confusion : le même jour, la ministre a annoncé la création de l'AID et un fonds de cent millions d'euros pour la recherche sur l'intelligence artificielle, et les deux annonces se sont télescopées. Quelques mois plus tard, *La correspondance économique* précise que l'Agence pour l'innovation de défense fédèrera également les dispositifs existants. Ainsi lui sont rattachés des éléments de la MRIS et des unités de la DGA qui géraient les études amont. Elle devra finalement être dotée d'un budget d'investissement de un milliard d'euros.

Sur les 100 personnes prévues pour l'AID, environ 70 viennent de la DGA (études amont). Les fonctions nouvelles sont l'innovation ouverte et la valorisation. L'AID n'est pas rattachée au Premier ministre, mais au délégué général pour l'Armement. Néanmoins, son premier directeur n'est pas un ingénieur de l'armement issu de la DGA, mais un chercheur ayant exercé des fonctions de direction dans des entreprises privées liées à des technologies en lien avec la défense, Emmanuel Chiva.

L'AID devient la pièce maîtresse de la nouvelle politique d'innovation de défense. Son objectif majeur est de développer l'innovation ouverte pour accélérer les projets, en mobilisant des acteurs opérant dans des secteurs civils. Dans la tradition de la politique d'innovation duale, il s'agit notamment d'attirer des *start-up* vers la défense, tout en ne les spécialisant pas. Il faut

d'ailleurs noter un autre élément. Schumpeter avait fait remarquer que les innovations apparaissent en grappes. Une autre innovation institutionnelle a été liée à la première, la création de l'AID, puisqu'un poste de conseiller innovation a été créé au niveau du cabinet du ministre des Armées. Cette nouveauté s'est diffusée par la suite au sein du gouvernement.



« L'AID devient la pièce maîtresse de la nouvelle politique d'innovation de défense. Son objectif majeur est de développer l'innovation ouverte pour accélérer les projets, en mobilisant des acteurs opérant dans des secteurs civils. Dans la tradition de la politique d'innovation duale, il s'agit notamment d'attirer des *start-up* vers la défense, tout en ne les spécialisant pas. »

Le nouveau système d'innovation dans le secteur de la défense (2018-)

En 2020, Emmanuel Chiva expliquait lors d'une audition à l'Assemblée nationale que la création de l'agence répondait au souhait de disposer d'un chef d'orchestre de l'innovation de défense capable d'accélérer les projets en s'ouvrant à l'innovation civile.

Présenter ce chef d'orchestre peut se faire en trois volets : comprendre sa structure ; comprendre sa nature de guichet unique ; étudier ce qu'il produit.

Comme il a été expliqué, l'option d'une agence consacrée uniquement à l'innovation ouverte a été écartée. L'AID n'a pas été créée de toutes pièces, mais plutôt constituée d'un assemblage de diverses initiatives nouvelles et anciennes. Un pôle d'innovation ouverte a été créé, mais il a été intégré comme un des quatre pôles d'une structure plus étendue et plus complexe. Le premier, stratégie et technologies de défense, reprend les études amont qui, dans l'ancienne structure de la DGA, relevaient de la MRIS (voir plus haut). Un pôle valorisation assure la politique de communication de l'agence, réalise la stratégie de mise en valeur des actions innovantes du ministère et traite des questions de propriété intellectuelle. Enfin, un pôle financement et acquisition de l'innovation s'occupe de la planification financière. L'innovation ouverte n'est donc qu'un des éléments de la structure d'ensemble de l'agence.

Pour répondre au problème de la dispersion, l'AID est présentée sous la forme d'un guichet unique. Il s'agit d'être en mesure de recevoir l'ensemble des demandes spontanées des innovateurs intéressés par le monde de la défense. L'AID les évalue et trouve les dispositifs d'aides adéquats. Les *start-up*, PME, ETI, grands groupes industriels et laboratoires de recherche peuvent ainsi soumettre leurs propositions de projets innovants. Dans un article publié dans *Les Échos* (2020c), Emmanuel Chiva précisait que ce nouveau dispositif était fonctionnel. L'AID avait reçu

plus de 3 000 projets depuis sa création, dont environ 200 étaient en phase de maturation. L'AID dispose également d'une cellule de détection/captation qui, elle, est proactive et recherche des *start-up* qui pourraient intéresser l'innovation de défense et ne se seraient pas spontanément tournées vers l'AID.

Pour assurer son rôle en matière d'innovation ouverte et accroître sa visibilité auprès d'acteurs extérieurs, l'AID a également créé un « Forum innovation de défense », qui se tient tous les deux ans et a pour objet de présenter les différentes innovations créées. En outre, l'Agence génère des connaissances sur les différents projets d'innovation qu'elle réalise. En collaboration avec les "*labs*" d'innovation des armées et les *clusters* de la DGA, les projets peuvent faire l'objet du développement de maquettes, de prototypes et de démonstrateurs, en étroite collaboration avec l'utilisateur final, avant d'être éventuellement passés à l'échelle. Enfin, le document de référence de l'orientation de l'innovation de défense (DrOID) a pour objectif d'établir les ambitions de la politique du ministère des Armées en matière d'innovation. Mis à jour annuellement, il présente les actions entreprises par l'AID en étroite collaboration avec la DGA, les armées, directions et services du ministère, visant à stimuler et accélérer l'innovation de défense.

Éléments de débats autour de l'AID

Comme toute innovation institutionnelle, l'AID fait l'objet d'appréciations controversées qui sont apparues lors des entretiens menés. Elles portent sur trois plans : sa conception même ; sa finalité de guichet unique ; ses actions.

La conception

Le problème central qui a présidé à la création de l'AID était l'innovation ouverte, conçue en un sens précis : être capable, pour le secteur de la défense, de bénéficier d'innovations rapides venues de secteurs civils, et notamment du monde des *start-up* :

« La création de l'agence a eu une raison double : d'abord, une grande agitation politique sur ce qui touche à l'innovation ; dès qu'il y a le mot innovation, tout le monde veut être sur la photo. Ensuite, il y a des éléments factuels [...] La réelle raison de la création est la création de la division *open innovation* » [Un membre de l'AID].

Et ce monde des *start-up* restait largement étranger au secteur de la défense :

« Nous avons fait une étude. À l'époque, 47 % des *start-up* que nous avons sondées ne voulaient pas travailler dans la défense. Les principales raisons avancées, plutôt valables, étaient : "Je n'y avais pas pensé" ; des raisons éthiques : " Je ne veux pas travailler pour l'armée " ; et une méfiance vis-à-vis du monde étatique qui manque de cohérence et qui ne paie pas assez bien » [Un membre de l'AID].

Ce constat était partagé. Il est clair que le cœur de l'innovation institutionnelle est bien la recherche de la captation des innovations portées par des *start-up* civiles vers le monde de la défense. Mais, à partir de ce constat, plusieurs options étaient possibles.

Au sein du ministère et de la DGA, la première question est celle de la relation que va entretenir la nouvelle entité avec la DGA : il apparaît impensable de la couper totalement d'elle, mais nécessaire de garantir une indépendance :

« Ce qui s'est joué, c'est le format agence, avec cordon ombilical fort avec la DGA » [Un acteur ayant participé à la réflexion interne au ministère].

La nouvelle entité sera une agence, donc pas une direction de la DGA, rattachée directement au délégué général pour l'armement. La seconde question est celle de son périmètre. Faut-il la focaliser seulement sur l'innovation ouverte, la relation avec les *start-up*, ou lui donner un périmètre plus grand, donc plus visible ? Deux arguments plaident en faveur d'un périmètre large. Le premier touche à la conception de l'innovation elle-même :

« La question était : les études amont sont entre les programmes et l'innovation. Du coup, la question était : les met-on du côté des programmes (des gros industriels) ou du côté de l'innovation ? La discussion a été difficile : où est le barycentre ? On a considéré que c'était plus innovation que les programmes » [Un acteur ayant participé à la réflexion interne au ministère].

Le second est l'aspect budgétaire, et les deux arguments convergent vers la solution finalement adoptée :

« L'enjeu est que l'AID ne pilote pas seulement les petits budgets, donc qu'elle ait la main budgétairement sur les études amont » [Un acteur ayant participé à la réflexion interne au ministère].

Le rapport de l'IHEDN propose une autre approche. Il s'appuyait sur une étude approfondie dont les résultats semblaient clairs : dans les grands groupes industriels, les entités d'innovation ouverte qui fonctionnent sont des unités légères, spécialisées, rattachées directement à la direction générale, coupée des services traditionnels :

« C'est ce qui ressort des meilleures pratiques mondiales. Les cellules d'innovation ouverte qui réussissent sont rattachées au président, pas à des structures opérationnelles. Elles travaillent avec les structures opérationnelles, mais n'y sont pas rattachées [...] On voulait une agence d'innovation ouverte de défense, sous le Premier ministre ou SGDSN [secrétariat général de la Défense et de la Sécurité Nationale]. Les politiques ont voulu autre chose. On voulait détacher l'innovation ouverte de la DGA » [Un acteur ayant participé à la réflexion externe sur la création de l'AID].

Mais une entité aux contours étroits, réduite à la relation avec les *start-up*, aurait manqué de visibilité :

« En 2017, la réflexion portait sur le fait que la défense en tant que premier budget de l'État n'était pas visible de beaucoup d'acteurs qui pourraient être intéressants pour elle. À l'époque, le secteur de la défense était passé à côté de nombreuses avancées technologiques comme les drones, par manque de visibilité sur ce questionnement » [Un acteur ayant participé à la réflexion interne sur la création de l'AID].

Le raisonnement suivi a été qu'une structure légère, indépendante, n'aurait pas eu la visibilité requise. Certains pensent que l'Agence a trouvé sa place :

« Si on avait créé une agence consacrée uniquement à l'innovation ouverte, celle-ci n'aurait pesé que 100 millions d'euros. Politiquement, ce n'est pas un bon montant. Il fallait

y ajouter les études amont classiques. Ça nous a permis de créer un objet politiquement vendable à un milliard d'euros. Rétrospectivement, nous avons tous convenu que c'était une excellente idée, car cela a permis à des mondes relativement étanches de se rencontrer » [Un membre de l'AID].

« L'Agence s'est installée dans le paysage, et elle n'a pris la place de personne. C'est sa force. Je suis chef d'orchestre. Je regroupe des missions. Ma seule mission est de connaître les projets. Son positionnement dans le ministère a fait débat, un pied dedans, un pied dehors. Elle est rattachée directement au délégué et n'est pas une direction de la DGA. Le mode de fonctionnement est un peu baroque. Contrairement aux autres directions, l'Agence a une certaine visibilité. Elle est présente dans les médias. On a voulu mettre en avant l'innovation de défense. Il y a eu cette ambition de communication, de rayonnement. » [Un – autre – membre de l'AID]

L'AID est désormais très visible pour les *start-up* qui ont compris que des budgets importants étaient disponibles du côté de la défense :

« Quand ils apprennent qu'on a un milliard, on est un néon dans la nuit. On attire. Une force de frappe colossale » [Un membre de l'AID].

La nature un peu bâtarde du design institutionnel est en réalité assumée :

« On n'a jamais levé l'ambivalence de l'AID. C'est volontairement bâtarde : ce n'est pas la DGA, mais ça l'est quand même. Le chef de l'AID est rattaché au délégué général pour l'armement. Dans nos *process*, on travaille avec l'AID comme si elle était DGA. C'est une organisation volontairement bâtarde, ambivalente, et c'est très bien comme ça. Il y avait la crainte que la DGA ait une image vieillotte, qui fasse peur aux *start-up*. On a mis l'AID volontairement en dehors du ministère, un endroit sympa, avec un babyfoot, pas de cravate. Avec les codes de la DGA, ça n'aurait pas marché. Il faut qu'ils soient en dehors, mais aussi en dedans, sinon ça ne marchera pas » [Un acteur ayant participé à la réflexion externe sur la création de l'AID].

Le premier directeur de l'Agence avait quant à lui une formule intéressante :

« Emmanuel Chiva présentait l'Agence comme cela : « Il s'agit d'un objet quantique, elle est à la fois dedans et dehors [vis-à-vis de la DGA] ». C'était une formulation très intelligente pour parler à des ingénieurs, et c'était vrai » [Ministère des Armées].

Côté ministère, un acteur explique que le compromis a été le bon, même s'il faut évoluer vers un peu plus d'indépendance et même si la majorité du personnel vient de la DGA, ayant donc tendance à reproduire les modes de fonctionnement de son institution d'origine.

Le positionnement comme guichet unique

Le positionnement de l'AID est lui aussi ambivalent, comme l'indique la notion de « guichet unique ». Celle-ci renvoie en effet à deux dimensions de l'institution.

La première est l'acceptation étroite de « guichet unique ». L'expression, ici, renvoie à la notion de portail ou de plate-forme. La règle formulée est que toute *start-up* porteuse d'une innovation pouvant intéresser la défense peut prendre contact avec l'agence *via* ce portail :

« Il fallait mettre en place une boîte à outils comme un guichet unique pour répondre au manque de visibilité pour des acteurs non étatiques et hors des dispositifs de financement défense » [Un acteur ayant participé à la réflexion sur la création de l'AID].

Côté *start-up*, l'évaluation du dispositif est nuancée. L'idée même de guichet unique en tant que plate-forme suscite encore un certain scepticisme :

« L'idée du guichet unique est certainement une bonne idée, mais le guichet unique veut dire goulot d'étranglement. Comment fait-on au niveau du guichet unique pour avoir une vision, une analyse pertinente du sujet et de ce qui peut être valorisé au sein de la DGA ? C'est impossible » [*Start-up*].

En réalité, les *start-up* ont souvent une double stratégie, comme l'explique un acteur du domaine lors d'une soirée de *startups* :

« Toutes les *start-up* [...] sont bien conscientes qu'il faut passer par d'autres canaux. Et, leur idée est quand même de déposer un dossier sur le site du guichet unique de l'AID. » [*Start-up*].

L'expression « guichet unique » renvoie à une autre dimension, le rôle de l'AID au sein du ministère des Armées. La métaphore employée par son premier directeur est reprise par bon nombre d'interviewés : celle du chef d'orchestre.

« L'AID a un rôle qui doit un peu tout englober, mais ne doit pas tout faire, fédérer, orchestrer. Beaucoup d'innovations doivent venir des forces, des utilisateurs finaux » [Ministère des Armées].

Une autre métaphore, exprimant le fait que l'AID a pour tâche de diffuser la culture de l'innovation au sein du ministère :

« Elle doit être l'ombre de l'innovation partout dans le ministère » [Ministère des Armées].

L'AID est un point de référence visible pour l'innovation au sein de l'ensemble du ministère, en même temps qu'elle est un point de contact lui aussi visible, quoique pas complètement obligé (des contacts directs avec les forces, les *clusters* de la défense, sont possibles), pour les *start-up* et les différents acteurs du secteur. La visibilité externe repose notamment sur le Forum innovation de défense. Il permet de faire connaître les dispositifs de financement disponibles et de mettre en valeur les innovations déjà réalisées. La visibilité interne repose quant à elle sur le regroupement de différents programmes qui existaient avant sa création, auxquels s'est ajoutée la dimension d'innovation ouverte, ce qui donne à l'AID un poids financier et humain nettement supérieur à ce qu'aurait été celui d'une simple cellule d'innovation ouverte. Sa visibilité se joue donc autour de deux dimensions essentielles : une visibilité interne, au sein même de l'appareil d'État, ministère, forces armées ; et une visibilité externe, auprès essentiellement des *start-up* (les grands groupes de défense passent également par elle pour certains programmes, mais ils continuent d'avoir des contacts directs avec la DGA).

La production et l'activité

Le guichet unique est présenté par les acteurs de l'AID sous la métaphore de la « pêche ». L'AID pratique également la « chasse ». Il s'agit de cartographier le milieu des *start-up*, et de repérer celles qui pourraient être intéressantes afin de les contacter directement, quand

elles n'ont pas pensé ou pas voulu s'adresser d'elles-mêmes au guichet unique.

La cellule détection / captation de l'AID organise la veille :

« On s'appuie sur une veille (dans les médias), sur un réseau qu'on a maillé, les *clusters*, les écoles, mais aussi les investisseurs. L'entrepreneur va d'abord voir des investisseurs (les régions, les pôles de compétitivité, les incubateurs) » [Un membre de l'AID].

Des dispositifs propres au milieu particulier des *start-up* ont également été mis en place :

« Ils font des *hackathons*, ils adoptent les codes de l'écosystème, et ça, c'est très important. Avec les codes de la DGA, ça n'aurait pas marché » [Un acteur ayant participé à la réflexion externe sur la création de l'AID].

Et, là encore, il existe des débats :

« Les appels à candidatures, les *hackathons*, on savait que ça ne marchait pas. [Un industriel de la défense] nous l'avait dit lors d'une interview. Ceux qui répondent aux appels à projets ne sont pas les meilleurs. Les *start-up* savent qu'il ne ressort rien des appels à projets. Les bons ne répondent pas. Un *hackathon*, ça donne soit des trucs qui existaient avant et la question est : "Vous ne le l'avez pas vu avant, pourquoi ?" ; soit on prend des solutions pas très matures » [Un – autre – acteur ayant participé à la réflexion externe sur la création de l'AID].

L'innovation institutionnelle que constitue l'AID dans le domaine de l'innovation de défense s'est donc faite dans un climat controversé, comme probablement l'est le contexte de toute innovation institutionnelle. Comment peut-on analyser cette situation ?

Discussion : les trois dilemmes de l'innovation institutionnelle

Si l'on reprend l'idée de technologie sociale comme étant le centre de la notion d'institution (Nelson, 2008), l'AID peut être vue comme une institution. En effet, l'AID a pour fonction de modifier le comportement des acteurs de la défense *via* la formulation de règles. On l'a vu, la première de ces règles est le guichet unique. Les acteurs voulant développer une innovation dans le secteur de la défense doivent passer par l'AID, même si, on l'a vu, l'application de cette règle se fait avec une certaine souplesse. La seconde règle structurante est celle du dual : les militaires ayant besoin de traiter avec des acteurs stabilisés, une *start-up* qui veut être financée pour une innovation doit pouvoir montrer qu'elle peut s'appuyer sur un marché civil. L'AID a bien été conçue comme une technologie sociale façonnant le comportement des acteurs de l'innovation de défense *via* la formulation et l'application de règles.

Dès lors, la création de l'AID peut être considérée comme une innovation institutionnelle. À partir de la narration (description mince) et, plus encore, de la présentation des débats et controverses qui ont accompagné cette création, il est possible, en écho

au titre du livre de Christensen (Christensen, 1997), d'identifier trois dilemmes de l'entrepreneur institutionnel (c'est-à-dire les groupes d'acteurs qui vont créer l'innovation institutionnelle)³.

Le dilemme de la création subtile ou de la création restructurante

Une innovation institutionnelle se produit dans un paysage institutionnel existant. Pour reprendre un concept de stratégie, elle peut être subtile⁴ ou restructurante. En étudiant les formes d'entrée sur un marché, Chen et Miller (1994) ont défini la notion d'entrée subtile de la manière suivante : elle est peu visible ; il est coûteux pour les rivaux de riposter ; elle porte sur une activité peu centrale des rivaux. Il est possible de transposer cette analyse du marché, pour lequel elle a été conçue, au paysage institutionnel qui est d'une nature un peu différente.

Le paysage institutionnel du secteur de la défense est fortement structuré et stable depuis des années : il est dominé, en France, par la DGA et des grands groupes nationaux. La création d'une nouvelle institution peut se faire, soit de manière subtile, c'est-à-dire de manière à ne pas bouleverser directement le paysage, soit de manière restructurante.

La création d'une Agence de l'innovation de défense spécialisée dans la relation avec les *start-up* aurait pu être de la forme création subtile : elle ne portait pas sur une activité centrale de la DGA et des grands groupes industriels (qui collaborent sur les grands programmes : avions de combats, sous-marins, porte-avions, chars, missiles). Mais, elle aurait été peu visible. Or, la visibilité était ce que cherchait le pouvoir politique, car, pour avoir un impact, il fallait justement que la nouvelle institution fût visible, visible comme il ressort des verbatims pour l'intérieur de l'appareil d'État de la défense comme pour les acteurs extérieurs à cet appareil (les *start-up* surtout).

Le dilemme adaptation / création

Le dilemme adaptation / création est fondamental dans l'innovation institutionnelle (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006). Pour prendre en compte les nouvelles formes d'innovation, on a vu dans la narration qu'un premier gouvernement avait créé en 2005 la MRIS (Mission pour la recherche et l'innovation scientifique) à l'intérieur de la DGA. Il s'agissait là d'une

³ Nous utilisons le terme d'écho pour exprimer le fait que nous n'avons pas emprunté la notion de dilemme à Christensen : elle est venue du traitement de nos entretiens. Il est intéressant de constater que cette notion lui est apparue importante alors qu'il analysait des innovations de marché, et qu'elle est ressortie également de l'analyse que nous avons faite d'une innovation institutionnelle.

⁴ Nous aurions pu parler d'innovation institutionnelle « discrète », mais l'expression a été utilisée par certains auteurs (Filiod, 2010 ; Bonny et Giuliani, 2012) en un sens différent de ce qui est évoqué ici. Pour ne pas créer de confusion, nous avons donc utilisé l'adjectif « subtile » plutôt que « discrète », pour caractériser une innovation qui ne se veut pas perturbatrice, c'est-à-dire qui ne vise pas directement à une restructuration du champ institutionnel dans lequel elle s'insère.

pure adaptation institutionnelle. Pourtant, la MRIS avait déjà vocation à aller vers l'innovation ouverte, en travaillant plus étroitement avec des laboratoires de recherche et des PME hors du monde de la défense. Mais il est apparu une dizaine d'années plus tard que les modes de fonctionnement propres à la DGA et dans lesquels elle excelle, les grands programmes planifiés se développant sur plusieurs dizaines d'années, étaient inadaptés pour capter rapidement l'innovation se faisant dans le monde civil, et notamment celui des *start-up*. L'AID a donc été créée, cette fois sous la forme d'une innovation institutionnelle. La visibilité du changement était assumée. Mais, comme l'avaient noté Chen et Miller (1994), une telle visibilité pouvait déclencher des réactions négatives de la part des acteurs installés dans le paysage institutionnel. La création s'est donc matinée d'une dimension d'adaptation : l'AID n'a pas été créée comme un service de la DGA, mais elle a été rattachée au délégué général pour l'armement et son personnel a été en majorité constitué de membres de la DGA (ce qu'un acteur, on l'a vu, qualifie de nature « bâtarde »). Contrairement à ce que théorisent Van de Ven et Hargrave (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006), dans le domaine de l'innovation institutionnelle, la distinction entre création et adaptation n'est pas trachée, le changement est souvent mêlé des deux. Il l'est à cause du premier dilemme entre innovation subtile et innovation restructurante. Une création, c'est-à-dire une innovation restructurante, risque de provoquer une forme de rejet de la part des acteurs institutionnels existants, avec lesquels la nouvelle entité institutionnelle doit souvent coopérer, d'où une dimension souhaitée de simple adaptation même dans le cas d'une création. L'AID peut être vue comme une création, ou comme le rajout au service des études de la DGA, d'une cellule d'innovation ouverte à destination des *start-up*, avec une forme d'indépendance relative, puisque l'ensemble reste rattaché au DGA.

Le dilemme de l'attèlement étroit ou large

Andrew Abbott (1995) a une vision plus nuancée de la création des institutions. Il la voit comme un phénomène d'attèlement (*yoking*) : « Ce type d'attèlement est, j'en suis persuadé, la forme centrale utilisée lorsqu'un espace social est déjà rempli d'entités, lorsqu'une division d'un espace social en entités est déjà établie et en quelque sorte institutionnalisée. Dans de telles circonstances, les seuls moyens de changer radicalement les arrangements dans un espace social sont de délégitimer les anciennes différences ou d'en souligner de nouvelles. La première stratégie unit les entités, la seconde les divise » (Abbott, 1995, p. 872 – notre traduction). Au moment où l'on crée une nouvelle entité institutionnelle, la question se pose de la délimitation de ses frontières, sachant que la création n'intervient pas dans un espace vide, mais dans un paysage institutionnel déjà constitué. La question qui se posait aux créateurs de l'AID était de savoir où ils allaient placer ses frontières : soit il s'agissait d'une entité uniquement spécialisée dans la relation entre le monde de la défense et celui des *start-up* (attèlement étroit, prôné dans le rapport de l'IHEDN), mais alors cette

frontière délimitait une petite cellule, relativement coupée des autres acteurs institutionnels du secteur de la défense et peu visible ; soit il s'agissait d'un acteur plus visible, donc plus gros, et, par ailleurs, jouant un rôle d'« ombre de l'innovation » pour tout le secteur, allant au-delà de la seule relation aux *start-up* (attèlement large, prôné plutôt dans la réflexion interne à la DGA). C'est la seconde option qui a été retenue. Pour ce faire, on a sorti les études « amont » de la frontière de la DGA et on a construit la frontière de la nouvelle entité comme englobant les études amont et la relation aux *start-up* (le « pôle innovation ouverte » de l'AID).

On peut alors analyser l'innovation institutionnelle que constitue l'AID comme la résolution de ces trois dilemmes : les pouvoirs publics ont voulu une innovation visible, ayant un impact, mais en ne voulant pas bouleverser le champ institutionnel de la défense – raison pour laquelle ils ont rattaché l'AID au délégué général pour l'armement. Ce rattachement correspond plutôt à une innovation institutionnelle subtile. Mais ils ont choisi la création institutionnelle, et non pas la simple adaptation qui aurait consisté à ajouter au sein de la MRIS (direction de la DGA) une cellule « innovation ouverte *start-up* ». Pour autant, cette création a eu malgré tout une dimension d'adaptation puisque l'on est resté dans le périmètre de la DGA, avec le choix d'une nouvelle forme d'attèlement : les services assurant les études amont ont été englobés avec un pôle innovation ouverte dans la nouvelle entité.

L'ensemble de ces décisions explique la vision débattue que les acteurs ont de l'AID : celle-ci résulte des compromis réalisés au niveau des trois dilemmes.

Conclusion

Le présent article n'avait pas pour objet d'évaluer l'action de l'AID en tant que technologie sociale pour reprendre l'expression de Richard Nelson. Comme l'a noté un acteur au cours d'un entretien :

« Il faut laisser du temps à ce genre d'institution pour s'installer. 2023 est décisive pour l'AID. C'est maintenant que l'on va pouvoir l'évaluer, savoir si elle est efficace dans le paysage de la défense » [Startuper et spécialiste des *start-up*].

Avant même cette évaluation, l'AID comme innovation institutionnelle a servi de modèle à la création d'agences de l'innovation dans le secteur des transports et dans celui de la santé. Le but de l'article était donc plutôt, en prolongeant les travaux de Van de Ven et Hargrave (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006) de comprendre la nature des innovations institutionnelles.

D'une part, l'innovation institutionnelle que représente l'AID est la cristallisation, au sens de Arendt (1990), de deux mouvements de réflexion parallèles et indépendants, comme le note un acteur interne à la DGA mais ayant participé au processus de réflexion externe à la DGA : « Il y a eu des processus parallèles qui se sont croisés. » L'histoire d'une innovation institutionnelle prend la forme d'une généalogie, terme que Foucault a repris de Nietzsche et qui exprime le fait que le chercheur doit remonter à des origines multiples

se cristallisant. Cette idée de cristallisation est nouvelle dans l'analyse d'une innovation institutionnelle. Elle a été ici combinée avec la notion de grappe d'innovations, empruntée à Schumpeter, puisque la création de l'AID s'est accompagnée de l'apparition d'un conseiller innovation au niveau du cabinet du ministre, innovation qui s'est généralisée à d'autres ministères.

D'autre part, en nous appuyant sur la description et le récit (narration généalogique) de la création de l'AID, une innovation institutionnelle dans le secteur de la défense, et à partir des débats apparus dans les entretiens menés auprès des acteurs ayant été associés à cette création et des acteurs en lien avec l'agence, nous avons identifié trois dilemmes autour du phénomène de l'innovation institutionnelle : innovation subtile ou restructurante, la question de la subtilité ou de la discrétion de l'innovation étant inspirée de la notion d'entrée subtile sur un marché théorisée par Chen et Miller (1994) ; adaptation/création, dilemme directement inspiré par la réflexion de Van de Ven et Hargrave (Van de Ven et Hargrave, 2004 ; Hargrave et Van de Ven, 2006) ; et, enfin, la question de l'attèlement (*yoking*), inspirée des réflexions de Abbott (1995) sur la création de nouvelles entités. Notre analyse enrichit donc la perspective de Van de Ven et Hargrave, en identifiant deux dilemmes complétant celui de l'adaptation/création et en précisant la nature de ce dilemme à partir de la notion d'innovation subtile.

Bien évidemment, notre étude souffre des limites traditionnelles de l'étude de cas unique. Il nous semble néanmoins qu'une généralisation analytique au sens de Yin est sans doute possible (Yin, 2012, p. 18). Elle demande à être discutée à partir d'autres études de cas d'innovation institutionnelle, notamment l'Agence de l'innovation dans les transports et l'Agence de l'innovation en santé, qui présentent un jeu de ressemblances et de dissemblances rendant une démarche de comparaison potentiellement féconde portant sur la dimension de technologie sociale.

Références

- ABBOTT A. (1995), "Things of boundaries", *Social Research*, 62(4), pp. 857-882.
- ABELL P. (2004), "Narrative explanation: An alternative to variable-centered explanation?", *Annual Review of Sociology*, vol. 30, pp. 287-310.
- ALMALKI H. A. & DURUGBO C. M. (2022), "Systematic review of institutional innovation literature: Towards a multi-level management model", *Management Review Quarterly*, 1, pp. 1-55.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), été, pp. 33-46.
- ARENDT H. (1990), *La nature du totalitarisme*, Paris, Payot.
- BLUMER H. (1998 [1969]), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Berkeley, University of California Press.

- BONNY Y. & GIULIANI F. (2012), « Configurations et trajectoires de l'innovation institutionnelle. Une introduction », *Socio-logos*, n°7, <https://journals.openedition.org/socio-logos/2636>
- CHEN M.-J. & MILLER D. (1994), "Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework", *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 85-102.
- CHESBROUGH H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Cambridge (MA), Harvard Business Press.
- CHRISTENSEN C. M. (1997), *The innovator's dilemma*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- DENZIN N. K. (2007), "Triangulation", in RITZER G. (éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Oxford, Basil Blackwell.
- DOMBROWSKI P. J., GHOLZ E. & ROSS A. L. (2002), "Selling military transformation: The defense industry and innovation", *Orbis*, 46(3), pp. 523-536.
- DUMEZ H. (2021), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- FILIOD J.-P. (2010), « Des malentendus, bien entendu ! Partenariat, tensions et innovations discrètes dans un dispositif de "résidences d'artistes en école maternelle" », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 43(4), pp. 77-94.
- HACKING I. (2004 [1981]), « Est-ce qu'on voit à travers un microscope ? », in LAUGIER S. & WAGNER P. (éd.), *Philosophie des sciences. Naturalismes et réalismes*, Paris, Vrin, pp. 238-274.
- HARGRAVE T. J. & VAN DE VEN A. H. (2006), "A collective action model of institutional innovation", *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 864-888.
- HODGSON G. M. (2006), "What are institutions?", *Journal of Economic Issues*, 40(1), pp. 1-25.
- LINCOLN Y. S. & GUBA E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park (CA), Sage.
- NELSON R. R. (2008), "What enables rapid economic progress: What are the needed institutions?", *Research Policy*, 37(1), pp. 1-11.
- NORTH D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TODOROV T. (1973), *Introduction à la littérature fantastique*, Paris, Le Seuil.
- VAN DE VEN A. H. & HARGRAVE T. J. (2004), "Social, technical, and institutional change: A literature review and synthesis", in POOLE M. S. & VAN DE VEN A. H. (éd.), *Handbook of organizational change*, New York, Oxford University Press, pp. 259-303.
- VAUGHAN D. (1992), *Theory Elaboration: The Heuristics of Case Analysis. Edit: Ragin, Charles and Howard Becker: What is a Case? Exploring the Foundations of Social Enquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- YIN R. K. (2012), *Applications of Case Study Research*, LA, Sage, 3rd ed.

Intrapreneuriat : la valeur de l'expérience

Par Christophe DESHAYES

Chaire Phénix, Mines Paris PSL

L'intrapreneuriat est de plus en plus favorisé par les entreprises. Elles sont ainsi nombreuses à avoir lancé des dispositifs de recrutement et d'accompagnement de collaborateurs, appelés programmes d'intrapreneuriat, par lesquels elles espèrent attirer des idées nouvelles portées par des candidats intrapreneurs peu expérimentés qu'elles se chargent de former, de coacher, de mentorer, en s'inspirant des méthodes et de l'imaginaire de l'écosystème start-up. C'est ce que nous appelons l'intrapreneuriat néophyte.

D'autres entreprises lancent plus discrètement des initiatives entrepreneuriales opportunistes, confiées à des intrapreneurs plus expérimentés, et gérées dans d'autres dispositifs. Nos recherches qui s'appuient sur différentes études de cas en France montrent une grande différence de création de valeur entre ces deux catégories d'initiatives intrapreneuriales et les différentes catégories de dispositifs, les différents types de profils intrapreneuriaux.

La comparaison est poursuivie au travers des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat que sont l'identification de l'opportunité, l'émergence d'une organisation, la création de valeur, et l'innovation, mobilisés pour l'occasion. Elle suggère des explications peu documentées jusqu'ici, entre ces performances si contrastées, en termes de parcours professionnel des différents types d'intrapreneurs, de nature et d'origine de l'innovation, et son niveau d'imbrication dans l'organisation.

Introduction

Le journal *Les Échos* dénombrait en 2019 plus de 50 programmes d'intrapreneuriat dans les grandes organisations françaises publiques et privées². Nous vivrions depuis 2010 le troisième *boom* de la longue histoire de l'intrapreneuriat. Cette pratique de plus en plus répandue ne serait pas pour autant une énième mode managériale éphémère (Bouchard, 2020). L'heure d'un premier bilan pourrait avoir sonné, d'autant que des premières mesures d'impact commencent à être publiées. Si le recul est insuffisant et incite à la prudence, il ressort, qu'à ce stade, la création de valeur économique générée par ces programmes intrapreneuriaux n'est pas à la hauteur des espérances. C'était pourtant, avait-on compris, la principale motivation des entreprises. On apprend par exemple dans une récente conférence de l'Institut de l'intrapreneuriat³, que l'on appellera l'I.I. par la suite, que 70 % des projets intrapreneuriaux ne créent pas de valeur économique⁴.

Alors que la France compte désormais une trentaine de *start-up* valorisées plus d'un milliard d'euros (les licornes), aucun programme intrapreneurial structuré n'est parvenu pour l'instant à faire éclore une entreprise valorisée un tel montant. Seule une grande entreprise française a réussi cet exploit, mais sans suivre le modèle des programmes d'intrapreneuriat, voire en lui tournant le dos. Il s'agit du groupe Casino, qui a récemment cédé sa filiale intrapreneuriale GreenYellow, sur la base d'une valorisation de 1,4 milliard d'euros⁵. Le groupe Casino a mis au point un dispositif de gestion des initiatives intrapreneuriales plus conforme à sa culture et à ses objectifs, et dont la performance ne peut qu'interpeller. En effet, au-delà de GreenYellow, le groupe possède plusieurs entreprises à croissance rapide (*scale-up*), qui pourraient être valorisées en dizaines, voire en centaines de millions d'euros. Les programmes d'intrapreneuriat classiques ne seraient donc pas les meilleurs dispositifs pour créer de la valeur. Comment expliquer une telle énigme ?

Après un cadrage théorique et une mise en perspective, nous rappellerons les principes des programmes d'intrapreneuriat traditionnels et leurs performances connues, avant de décrire ceux du groupe Casino en matière d'intrapreneuriat. Nous comparerons ensuite les deux types de dispositifs et leurs performances respectives selon quatre principaux paradigmes du champ (opportunité, organisation émergente, création de valeur, innovation), avant de discuter des résultats

² <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/comprendre-le-boom-de-lintrapreneuriat-en-3-infographies-1175535>

³ Institut créé par l'EM Lyon et dirigé par Véronique BOUCHARD, spécialiste du domaine, soutenu financièrement par quelques grandes entreprises, et animant une communauté de praticiens du domaine.

⁴ Table ronde organisée par l'Institut de l'intrapreneuriat intitulée « Comment mesurer et évaluer l'impact des programmes d'intrapreneuriat ? » - 25^e minute du webinaire : <https://institut-intrapreneuriat.em-lyon.com/2022/09/29/table-ronde-4/>

⁵ <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/lbo/ardian-convainc-casino-de-lui-ceder-greenyellow-1779325>

de cette étude comparative. Pour compléter l'étude, nous constaterons que Danone a également rencontré un certain succès avec une aventure intrapreneuriale du même type, et que certains programmes d'intrapreneuriat parmi les plus matures et les plus pourvoyeurs de *scale-up* comme Michelin (étudié par l'I.I.) ou EDF semblent converger à bas bruit vers certaines pratiques particulièrement saillantes dans le cas Casino.

Le rajeunissement de l'entreprise par l'intrapreneuriat

Méthodologie

Nous proposons de lever ce mystère en mobilisant la méthode des cas, principalement appliquée aux initiatives intrapreneuriales du Groupe Casino (unité d'analyse), et subsidiairement à celles de Danone, Michelin et EDF. Il s'agit pour Casino, et nous insistons à cet égard, d'un cas multisite et non d'un cas unique, élaboré sur la base de quatre sources largement croisées entre elles :

- une dizaine d'entretiens, dont trois avec la direction générale et six avec les responsables des six entreprises intrapreneuriales citées ci-après dans cette recherche ;
- la consultation de documentation, principalement la communication financière légale ;
- la consultation d'archives internes partielles, telles que les « notes de synthèse » qui jouent un rôle important ;
- et des observations directes.

De plus, les relevés d'information ont été formalisés et soumis à la direction générale du Groupe, qui a souhaité organiser sur cette base des échanges avec le comex, puis avec le comité gouvernance du conseil d'administration. Cette double boucle de rétroaction est conforme à la recommandation de Hlady Rispal (2015, p. 263) qui considère indispensable de faire valider le relevé d'information par les interviewés, afin de disposer d'un matériau solide parfaitement exploitable dans le cadre d'une recherche.

Ces études de cas sont mises en regard des études de cas multiples menées par l'Institut de l'intrapreneuriat, qui a étudié une trentaine de cas dont ceux de Danone et Michelin.

Il est admis depuis Yin (1984) qu'un cas unique et *a fortiori* un cas multisite se justifie par son aspect révélateur, ce qui nous semble démontré par cette recherche. Nous testerons la solidité de la clé de lecture du cas Casino sur les cas Danone, Michelin et EDF. Nous préciserons enfin que le cas GreenYellow est cité par l'Institut de l'intrapreneuriat et donc reconnu comme un cas réussi d'intrapreneuriat même s'il ne l'a pas étudié en détail, par manque d'accès au terrain.

Éléments de la littérature

Le champ de l'entrepreneuriat est composé de deux sous-champs : l'un consacré à l'entrepreneuriat dit

indépendant (*independent entrepreneurship*) ; l'autre, qui nous occupe ici, au *corporate entrepreneurship* (CE) (Sharma et Chrisman, 1999).

Le CE importe des questions du champ de l'entrepreneuriat indépendant (les traits de personnalité des entrepreneurs, les réseaux nécessaires, les contextes favorables, etc.), mais étudie des questions plus spécifiques à l'entreprise existante : comment peut-elle redevenir entrepreneuriale (Guth et Ginzberg, 1990), et comment peut-elle rajeunir des marchés matures sur lesquels elle opère, si elle a cessé d'être entrepreneuriale (Stopford et Baden-Fuller, 1994) ? Ces questionnements conduisent au concept de renouvellement stratégique (*strategic renewal*), ou à la notion de ré-entrepreneuriat selon la formule éclairante d'Hernandez (2009). Une autre voie consiste à racheter des *start-up* indépendantes, pour essayer de s'approprier la vitalité entrepreneuriale d'autrui, *via* le *corporate venture capital* (CVC).

Le terme intrapreneuriat attribué à Pinchot (1985), qui affirmait « vous n'avez pas à quitter l'entreprise pour devenir entrepreneur », a d'abord été décrit par Burgelman (1983).

Le thème est, selon une cartographie menée par Amo (2010), à la croisée de trois perspectives distinctes : celle exclusive de l'entreprise-institution (plutôt associée au terme *corporate entrepreneurship* - CE), celle de l'individu (plutôt associée au terme *intrapreneurship*), et enfin celle des équipes (plutôt associée au terme *entrepreneurial orientation* - EO). Pour la suite de cet article, nous mobiliserons le seul terme d'intrapreneuriat, envisagé dans la seule perspective de l'entreprise-institution à l'exclusion de toute autre. Nos observations et analyses porteront sur l'objectif de la création de valeur, au sens capitalistique du terme, c'est-à-dire la valeur de marché de l'actif créé (la nouvelle entreprise)

Pour clore ce cadrage théorique, nous emprunterons au champ de l'entrepreneuriat une proposition inspirée des travaux de Gartner (1988) mais formalisée et avancée par Verstraete et Fayolle (2005), selon laquelle l'entrepreneuriat serait une science transversale aux sciences de gestion, à la rencontre de quatre paradigmes principaux : la reconnaissance et la capture de l'opportunité, la création d'une organisation émergente, la création de valeur, l'innovation.

Nous souhaitons préciser que nous entendons, dans cet article, par entrepreneur à la suite de Gartner (1988) « toute personne qui fait advenir une organisation émergente ». Afin de le distinguer du chef de projet innovant (ou de nouvelles activités), nous considérons la création puis la gestion d'une société nouvelle au sens juridique comme un marqueur indispensable, ce qui légitime l'existence d'une compétence entrepreneuriale spécifique telle qu'elle a été établie par les auteurs du champ de l'entrepreneuriat.

Une performance décevante au regard du critère de création de valeur

À la date de la rédaction de cet article, le document le plus complet identifié sur l'évaluation des dispositifs

de stimulation de l'intrapreneuriat dans les entreprises françaises est le livre blanc⁶ réalisé par l'I.I. et la société Makesense, publié en 2022 et intitulé « Les différentes formes de réussite de l'intrapreneuriat et ses rôles modèles français ». Il est fondé sur une étude approfondie de l'impact de 29 programmes d'intrapreneuriat. L'I.I. a également organisé un webinaire présentant certains résultats et témoignages de praticiens dirigeant des programmes d'intrapreneuriat (Michelin, Croix-Rouge, Mobilize Financial Services (groupe Renault)...), dont l'enregistrement est disponible en ligne⁷.

S'il existe plusieurs types de programmes, la grande majorité emprunte des traits communs. Le programme-type commence avec un appel à idées. Certains sont dits sélectifs (moins de 50 idées), d'autres sont dits ouverts car sans limites. Une fois reçues, ces idées portées par leurs initiateurs sont analysées par un dispositif de sélection et d'accompagnement qui met en œuvre formation, *coaching*, mentorat, *sponsorship*... afin d'aboutir à la création d'entreprises. Cela conduit à trois cas de sortie possibles, considérés comme positifs : l'intégration dans une *business unit* existante ; la création d'une nouvelle *business unit* ; l'essaiage de la nouvelle entreprise à l'extérieur. En dehors de ces trois cas, les projets sont considérés comme des non-réussites. Selon le livre blanc, aucun succès n'a émergé avant trois ans. L'injonction souvent entendue « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année » (Gibert et Ben Mahmoud Jouini, 2020) n'est donc pas fondée sur l'expérience, mais sur une croyance tenace importée sans précaution de l'écosystème *start-up*.

En moyenne, un programme suscite 53 idées dont 12 sont retenues lors de la première sélection, et donc accompagnées. On dénombre en moyenne 5,4 succès par programme selon la définition précédemment citée, soit environ 10 %.

Plus de 75 % des cas de sortie (réussite) concernent une intégration du projet dans une *business unit* de l'entreprise, moins de 10 % se réalisent par la création d'une *business unit* spécifique, et environ 10 à 15 % des cas se terminent sous forme de *spin-off*, en dehors de l'entreprise d'origine.

Si 70 % des projets ne créent pas de valeur économique, on comprend, sans chiffres précis, que les 30 % restants en créent globalement peu, mis à part quelques exceptions notables comme Danone, ou Michelin. Ces résultats peuvent donc sembler décevants au regard des espoirs placés dans ces programmes.

Dans un autre livre blanc de l'I.I., Bouchard et De Pous⁸ décrivent les bénéfices potentiels des programmes

d'intrapreneuriat. Certains bénéfiques sont d'ordre économique : innover, générer de nouveaux revenus, accélérer le *time to market*, mieux valoriser des actifs existants... alors que d'autres sont d'ordre social et culturel : motiver et engager, attirer et retenir les talents, favoriser l'apprentissage individuel et par les pairs, transformer la culture...

Les praticiens intervenant dans le webinaire 2022 cité plus haut et consacré à la mesure de l'impact des programmes intrapreneuriaux ont unanimement souligné leurs retombées positives en termes de gestion RH, que ce soit à un niveau individuel (compétence, engagement...) ou à un niveau collectif (attractivité et rétention des talents, transformation culturelle...). Ne faut-il pas voir dans cette volonté de communiquer sur de telles retombées heureuses, mais moins attendues que les retombées économiques, une forme de confirmation de résultats décevants sur ce dernier critère ?

La réussite inattendue d'un dispositif atypique

Le Groupe Casino est le quatrième groupe français de grande distribution, avec une activité essentiellement en France et en Amérique latine. Il emploie environ 200 000 personnes et se définit comme un groupe multi-enseigne (Casino, Géant, Monoprix, Franprix, Naturalia, Spar, Sherpa, Viva, Leader Price, Cdiscount...) et multiformat (hypermarchés, supermarchés, superettes... e-commerce).

Un groupe innovant

Bien que surendetté, il est reconnu par les analystes du secteur comme un groupe particulièrement innovant⁹, que ce soit directement ou par le biais de partenariats exclusifs ; avec Amazon Prime sur le e-commerce frais, ou avec le n°1 britannique du e-commerce Ocado pour sa technologie d'entrepôts ultra automatisés.

GreenYellow : une surperformance intrapreneuriale

Le Groupe Casino a lancé et développé plusieurs entreprises nouvelles afin de saisir des opportunités variées, sans avoir créé de programme structuré d'intrapreneuriat, qui ne convenait ni à sa culture ni à ses spécificités, mais en mettant au point, en partie inconsciemment, un dispositif original. C'est le cas dans les énergies renouvelables, pour GreenYellow, créée sous forme intrapreneuriale en 2007 et cédée en majeure partie à Ardian pour une valeur de 1,4 Md€ en 2022. L'entreprise équipe les magasins et les collectivités locales qui le souhaitent de centrales solaires sur leurs toitures et parkings. Elle installe elle-même les infrastructures techniques nécessaires et les finance, et opère les installations à distance (mutualisation des coûts d'exploitation des installations

⁶ <https://france.makesense.org/wp-content/uploads/sites/6/2022/09/livre-blanc-intrapreneuriat.pdf>

⁷ *Op. cit.*

⁸ Page 9 du livre blanc de l'Institut publié avec Schoolab, intitulé « Guide ultime pour lancer son programme d'intrapreneuriat » disponible sur le site web de l'I.I. : <https://institut-intrapreneuriat.em-lyon.com/2020/05/28/guide-ultime-pour-lancer-son-programme-dintrapreneuriat/>

⁹ Le groupe change d'actionariat en mars 2024, à l'issue d'un plan de cession à tiroirs. La compétition entre repreneurs pour chacun des actifs cédés confirme qu'endettement mis à part le groupe occupe des positions enviables.

décentralisées). L'énergie est consommée localement par le magasin ou la collectivité locale à un prix avantageux en échange d'un engagement contractuel de long terme (huit à vingt-cinq ans). L'entreprise, ayant développé avec le temps une expertise de la transition énergétique des magasins, accompagne également ses clients *via* des contrats de performance énergétique, en les aidant à réduire significativement leur consommation grâce à ses capacités de diagnostic et d'élaboration de trajectoires personnalisées.

La création de l'activité a consisté pour l'essentiel à combiner des actifs existants dans le Groupe, qu'il s'agisse de ressources (surfaces inemployées de toitures et parkings pour installer des panneaux solaires) ou de compétences, celles de la société foncière du groupe (capacité à diriger des travaux en toute sécurité dans des magasins ouverts aux clients, ingénierie de financement d'infrastructures) ou celles des services généraux (analyse détaillée des factures énergétiques). Chaque magasin reste maître de ses décisions, et peut donc accepter ou non la proposition de GreenYellow, ce qui a nécessité de convaincre les magasins les uns après les autres, souvent à l'occasion d'un appel d'offres ouvert à la concurrence.

Une fois lancée, l'entreprise GreenYellow s'est ouverte au-delà du Groupe Casino, y compris à ses concurrents. L'entreprise exploite actuellement 800 centrales solaires et 3 300 contrats de performances énergétiques sur quatre continents. GreenYellow n'apporte pas d'innovation technologique ni sur la production d'énergie ni sur la gestion informatique du pilotage de la production, nonobstant la conception d'une plateforme numérique assez sophistiquée. En revanche, elle rend viable une production décentralisée, grâce à un pilotage qui, lui, est centralisé, ce qui mutualise les coûts de pilotage. Il s'agit donc d'une innovation de procédé. Le montage financier est également une sorte d'innovation financière. Si ce cocktail d'innovations a déjà été introduit dans le passé avec grand succès dans le secteur informatique par Ross Perrot, fondateur de l'entreprise EDS, pour faire émerger le concept d'infogérance, il est nouveau dans le secteur des énergies renouvelables, et il change le rapport de force entre les fournisseurs historiques représentant un modèle de production centralisé et les grands clients représentant un modèle de consommation décentralisée.

D'autres projets intrapreneuriaux créateurs de valeur

Il existe dans le Groupe Casino plusieurs autres initiatives intrapreneuriales, dont la plupart prennent la forme de filiale. Par exemple la filiale RelevanC, avec ses experts en *data science* et ses outils spécifiques, commercialise une solution de marketing digital personnalisé. L'entreprise réalise actuellement plus de 65 M€ de chiffre d'affaires.

La filiale de e-commerce Cdiscount, créée en 1998, est devenue le n°2 du e-commerce en France, derrière Amazon. Elle vient de créer trois nouvelles entreprises pour exploiter les opportunités du secteur en matière de *BtoB*, ce qui correspond à une triple initiative de ré-entrepreneuriat.

- La première, nommée Octopia, commercialise sa technologie de place de marché digitale en marque blanche auprès d'acteurs voulant lancer leur propre plateforme de e-commerce. Elle propose, en option, d'alimenter la place de marché ainsi créée au nom de l'entreprise cliente, au départ une infrastructure technologique vide de produits et de clients, grâce aux produits des vendeurs affiliés à la plateforme Cdiscount (1 million de références) pertinents pour son domaine d'activité. En 2022, Octopia a remporté 14 nouveaux clients soit la plupart des appels d'offres auxquels elle concourrait, auprès d'acteurs français ou européens du e-commerce, face à des licornes du secteur.
- La deuxième, nommée C-Logistics, propose à tous les vendeurs de e-commerce d'assurer pour eux leur service de livraison, y compris de produits volumineux et pondéreux pour lesquels Cdiscount possède une expertise particulière. Elle propose en option d'héberger chez elle certains stocks minimums des vendeurs, afin de pouvoir livrer sous 24 ou 48 h et permettre ainsi au vendeur de l'afficher comme un avantage différenciant. Elle livre déjà plus de 25 millions de colis.
- La troisième nommée Cdiscount Advertising est une offre de marketing digital dédiée aux vendeurs affiliés à la plateforme Cdiscount.

Premières constatations

Les différentes initiatives intrapreneuriales du Groupe visent à explorer des « opportunités » de nouveaux marchés, de nouveaux métiers, de nouvelles activités, plus qu'à développer l'innovation pour laquelle d'autres dispositifs existent. Elles sont isolées de l'organisation traditionnelle, par la création de structures spécifiques (filiales). Le développement de chaque entreprise est confié à un manager issu du Groupe, au profil singulier sur lequel nous reviendrons, et qui dispose d'une plus grande autonomie que le reste des managers du Groupe pour tester des initiatives nouvelles. La rémunération de ces dirigeants-fondateurs comprend un volet lié à la création de valeur de l'entreprise qu'ils ont la charge de développer. Nous n'avons pas eu le détail de cette rémunération, mais le principe consiste en un intéressement potentiellement plus élevé que la rémunération variable traditionnellement réservée aux managers classiques. Son calcul n'est pas basé comme de coutume sur une performance d'exploitation (chiffre d'affaires, marge...) mais sur une augmentation de la valeur d'entreprise théorique, calculée selon les critères usuels dans les métiers du *private equity*. Il s'agit bien d'intrapreneuriat conformément à la définition de Fayolle (2002), « des unités indépendantes pour créer de nouveaux marchés et de nouveaux produits », et ce d'autant plus que les dirigeants-fondateurs de ces entités disposent d'un régime dérogatoire de décision et de rémunération. L'existence d'une société juridiquement séparée fait ainsi une différence fondamentale entre un intrapreneur (un chef d'entreprise) et un chef de projet.

Il n'existe pas, nous l'avons dit, dans le Groupe Casino de programme structuré d'intrapreneuriat, mais l'absence de programme n'invalide pas la qualification d'intrapreneuriat, pas plus qu'elle ne suggère une absence de dispositif de gestion, bien au contraire.

Chez Casino, les intrapreneurs n'ont pas la paternité des idées (les opportunités) ou pas exclusivement. La phase classique de recherche d'idée (idéation) ne semble pas déterminante dans le processus d'émergence de ces nouvelles entreprises. Elle est hors processus pourrait-on dire. Elle semble résulter davantage d'une démarche stratégique collective, liée à une bonne connaissance du marché et des capacités du Groupe pour les saisir. Les responsables de ces nouvelles entreprises ne sont donc pas choisis en raison de leur paternité de l'idée comme c'est le cas dans la plupart des programmes traditionnels, mais en raison de leur expérience et de la confiance que l'on leur accorde.

Un programme peut en cacher un autre

S'il n'existe pas de programme formel d'intrapreneuriat chez Casino, il existe un dispositif accompagnant. C'est la Direction de la stratégie et du plan (DSP) qui a joué et continue de jouer un rôle de protection des jeunes entreprises intrapreneuriales contre le risque de rejet par le corps social. En effet, les dirigeants des entreprises intrapreneuriales de Casino sont tous issus ou hébergés par la direction de la stratégie, du moins au début de leur aventure.

Cette direction, qui n'a rien d'un incubateur au sens où on l'entend habituellement, joue un rôle similaire de dispositif facilitant, de protection, voire d'accompagnement. Précisons que la notion d'accompagnement pose en général la question de ce qui est accompagné : « l'entrepreneur (de l'ordre du développement)

ou le projet (de l'ordre de l'apprentissage) ? » (Pesqueux, 2022). Il en va de même pour la question de la protection. Les dispositifs usuels accompagnent et protègent prioritairement les individus engagés dans une aventure risquée. La DSP fonctionne, sur ce plan, à front renversé : elle accompagne et protège prioritairement l'initiative. Elle n'a pas à convaincre les aspirants intrapreneurs de venir chez elle tenter l'aventure puisqu'ils y sont déjà intégrés et reconnus. Elle pioche de fait dans un vivier d'intrapreneurs rendus capables, par leur parcours professionnel, de prendre la tête d'entreprises dont la création a été décidée par la direction générale à la suite d'une évaluation d'opportunité stratégique relativement classique et validée en comex. Si le processus de sélection peut ressembler à celui d'un chef de projet, la nature des moyens confiés (société juridiquement indépendante) et la plus grande incertitude des objectifs visés fondent et légitiment la compétence entrepreneuriale comme compétence distinctive.

Le fonctionnement atypique de la direction de la stratégie et du plan (DSP)

La DSP est pilotée directement par le directeur général adjoint du Groupe, qui est un ancien directeur de cabinet ministériel, présent à son poste chez Casino depuis plus de dix ans. C'est lui qui a conçu et peaufiné l'organisation de la DSP comme un appui à la direction générale, avec des missions concernant le contrôle de gestion stratégique et tactique, la finance et les acquisitions.

Cet appui est assuré par une équipe organisée en mode *task force*, comme on peut le voir dans un cabinet ministériel. Elle est composée ici de jeunes anciens hauts fonctionnaires ayant passé quelques années dans des ministères et sélectionnés sur des



« Les responsables de ces nouvelles entreprises ne sont donc pas choisis en raison de leur paternité de l'idée comme c'est le cas dans la plupart des programmes traditionnels, mais en raison de leur expérience et de la confiance que l'on leur accorde. »

Adriaen Pietersz van de Venne, peintre, *Fishing for Souls*, huile sur toile, 1614. Amsterdam, Rijksmuseum.

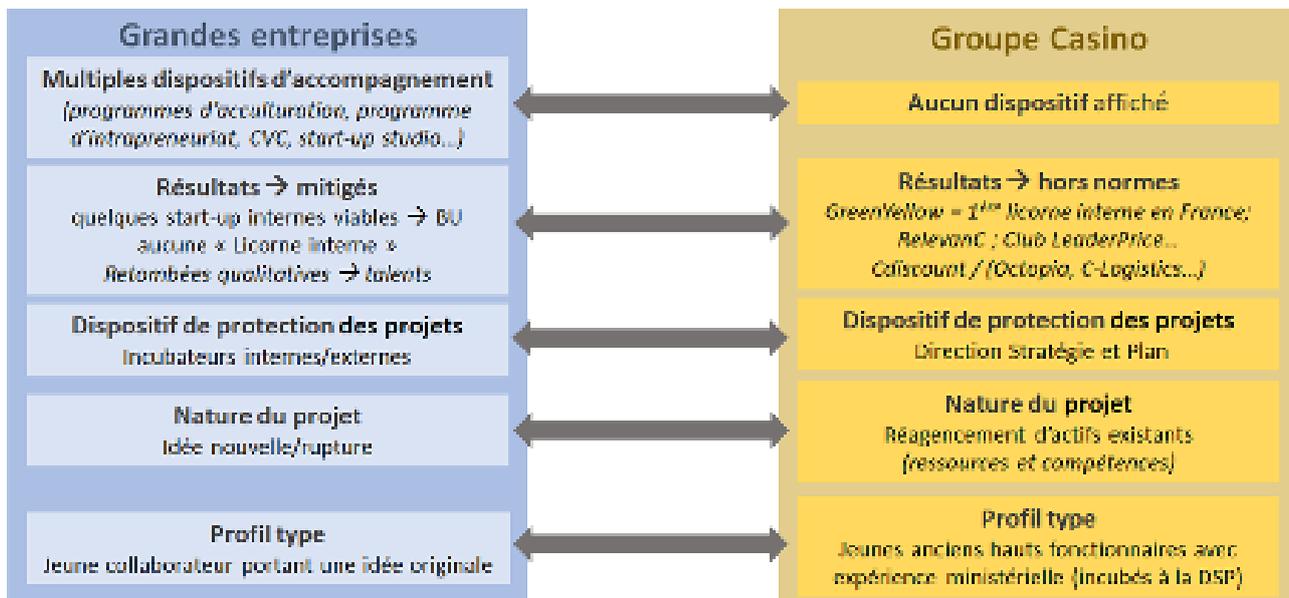


Figure 1 : Intrapreneuriat : Analyse comparée des dispositifs et des résultats entre le Groupe Casino et les programmes-types d'intrapreneuriat.

critères d'ouverture d'esprit et de capacité à s'introduire et à se faire accepter dans des milieux socio-professionnels divers. Ils sont chargés de missions variées, se rendent si besoin sur le terrain pour analyser des problèmes parfois complexes et rédigent ensuite une note analogue à celle connue dans l'administration d'État sous le nom de « note ministre », texte synthétique d'une page maximum, éventuellement complété de quelques annexes, et destiné à permettre à la direction générale de prendre une décision rapide¹⁰. Les personnes que nous avons interrogées dans le Groupe, au-delà même de la DSP, sont catégoriques sur le fait que non seulement ces notes sont lues, mais qu'elles entraînent des décisions dans le ou les jours qui suivent. En dépit de leur filiation avec les « notes ministres », elles ne relèvent donc pas d'une procédure administrative, mais constituent, au contraire, un dispositif qui accélère de façon spectaculaire les prises de décision, qui sont très nombreuses dans la grande distribution, et leur mise en œuvre.

Analyse comparée

Le dispositif Casino d'accompagnement diffère totalement (DSP vs incubateur) ; la politique intrapreneuriale également (gestion des opportunités au fil de l'eau vs programme d'intrapreneuriat) ; le type d'initiative (saisie d'une opportunité à partir d'actifs – ressources et compétences – existants vs idée originale à développer à partir d'une feuille blanche) ; les résultats (création de valeur économique vs attractivité et rétention des talents)... La Figure 1 ci-dessous synthétise les différences.

¹⁰ L'entreprise a accepté de mettre à notre disposition plusieurs notes de ce type, sur des sujets et des types d'arbitrages variés. Il s'agissait de textes annotés par la direction générale. Ces annotations, mêmes lapidaires, valent instructions écrites.

L'étonnante transformation de hauts fonctionnaires en intrapreneurs

Les membres de la *task force* de Casino sont issus des meilleures écoles (X, Mines, Ponts, Sciences Po...), dotés d'un esprit structuré, formés à identifier rapidement et précisément les enjeux permettant de prendre les décisions, souvent enrichis d'une expérience de type cabinet de ministre, et néanmoins ouverts et adaptables aux milieux les plus divers (ce qui n'est pas forcément le cas de tous les hauts fonctionnaires, et suppose donc une sélection scrupuleuse sur ce critère déterminant). À leur arrivée à la DSP, ils ne possèdent pas de compétence particulière dans le secteur de la grande distribution, mais, grâce à leurs missions diversifiées et à leur proximité avec le comex, ils acquièrent progressivement une compréhension fine de l'organisation, y compris dans ses tréfonds les plus lointains, ainsi qu'une connaissance de la vision stratégique du Groupe. Lorsque l'idée d'un nouveau *business* se fait jour, sur la base d'actifs existants à combiner différemment, c'est tout naturellement que l'on se tourne vers l'un d'entre eux pour la porter, l'implémenter et la tester. En général, il commence à travailler sur le projet intrapreneurial en binôme avec un homme de métier expérimenté.

Après avoir passé le test du réel en binôme, ces anciens hauts fonctionnaires deviennent de plus en plus légitimes et capables d'autonomie, entre autres, grâce au principe des fameuses « notes ministres », dans lesquelles ils expliquent régulièrement à la DG ce qu'ils ont l'intention de faire. En l'absence d'interdiction formelle en réponse à cette note, ils sont implicitement autorisés par la DG à faire ce qu'ils annoncent, avec toute la légitimité qu'emporte un plan d'action validé par la DG.

Nous souhaitons préciser que, dans le cas Casino, le rôle du binôme vise essentiellement à faciliter et accélérer l'immersion de l'intrapreneur sur le terrain, et accessoirement à apporter à la direction une

confirmation d'un démarrage de l'initiative dans les meilleures conditions (pas de résistance problématique de la part du terrain). Il apporte une crédibilité et une légitimité métier/marché incontestables à un intrapreneur qui pourrait être challengé sur ces sujets, du moins au début. Il n'est ni un mentor, ni un concurrent de l'intrapreneur, pas plus qu'un meilleur connaisseur de l'organisation puisque l'intrapreneur a déjà gagné ses galons lors de ses tâches de contrôle de gestion stratégique, comme expliqué précédemment. Par ailleurs, on précisera que le Groupe Casino laisse traditionnellement au sein de son comex des places enviables de patrons d'enseignes à des profils moins diplômés, voire autodidactes. Comme dans beaucoup de grandes entreprises, la filière d'excellence chez Casino reste la filière managériale, pas la filière entrepreneuriale, qui est une filière d'autant plus hasardeuse qu'elle n'est pas *a priori* documentée. En première analyse, nous serions donc incité à classer ces intrapreneurs expérimentés dans des rôles de marginaux sécants (au sens de Crozier et Friedberg, 1992) à fort impact de création de valeur, plutôt que dans des rôles d'héritiers plus ou moins naturels engagés dans des stratégies élitistes fondées sur une cooptation au sein d'une même classe (Villette, 1975).

Réplication du « modèle » chez Cdiscount

Un modèle similaire fonctionne chez Cdiscount, filiale e-commerce du Groupe Casino, notamment à l'occasion de la récente diversification de cette enseigne vers le *BtoB*. Ainsi, à la tête d'Octopia, éditeur du logiciel de plateforme d'e-commerce en marque blanche, a été nommé un ingénieur X-mines de formation qui, dans le public, avait été commissaire au redressement productif, puis sous-directeur régional d'une Direccte, avant de rejoindre Cdiscount en tant que directeur de la stratégie. De même, à la tête de Cdiscount Advertising, une société de marketing digital, on trouve un intrapreneur, Sciences Po de formation, qui a été secrétaire général adjoint du CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle) avant d'être recruté par Cdiscount comme directeur de mission à la direction de la stratégie.

Comparaison des dispositifs d'intrapreneuriat

De cette analyse, il ressort une différence majeure entre deux pratiques principales ; d'un côté, une pratique ultra majoritaire, qui consiste pour l'entreprise à ratisser plus ou moins large, à la recherche d'idées originales, d'innovations de rupture et de talents en devenir qu'il faut qualifier, sélectionner, accompagner et gérer dans un portefeuille, de l'autre, une pratique moins fréquente, voire confidentielle, mais aussi plus informelle et plus opportuniste gérée au fil de l'eau, et qui consiste à saisir sans délai des opportunités que l'entreprise entrevoit elle-même. Elle confie la difficile tâche de trouver un chemin face à l'adversité à des personnes de confiance et potentiellement disponibles.

Bouchard et de Pous¹¹, dans une perspective de type gouvernance, distinguent la première pratique qu'ils qualifient de démocratique, de la seconde qu'ils appellent élitiste. Ils avancent en outre une corrélation entre la création de valeur et les programmes élitistes, mais sans la détailler. Cette corrélation semble plutôt s'appuyer sur la contraposée : les programmes dits démocratiques ne créent pas de valeur significative.

Dans leur échantillon, un cas a créé beaucoup de valeur, c'est celui de l'entreprise Les Prés Rient Bio, filiale bio de Danone, propriétaire de la marque Les 2 Vaches¹² dont la valeur d'entreprise se situerait aujourd'hui dans l'ordre de grandeur de la centaine de millions d'euros quand on prend les ratios du secteur. C'est certes quatorze fois inférieur à la valeur de GreenYellow, et probablement inférieur aux ambitions du Groupe lors du lancement de l'entreprise il y a 15 ans, mais cela reste une création de valeur significative. Nous avons également étudié ce cas en direct et avons constaté que contrairement à ce que laissent entendre Bouchard et de Pous, Les 2 Vaches ne procède pas d'un programme d'intrapreneuriat, fût-il élitiste. Le succès a été obtenu par une équipe indépendante, menée par un manager expérimenté, qui avait fait presque tous les métiers chez Danone. Il jouissait donc d'une légitimité naturelle et d'un réseau interne très utile avant de tenter une aventure dont l'initiative ne venait pas de lui. Le lancement de la société ne s'est pas inscrit dans un programme d'intrapreneuriat même si le développement de l'entreprise peut être considéré, à bien des égards, comme un projet de type intrapreneurial¹³ clairement convergeant avec ceux de Casino.

Plutôt que de distinguer les initiatives intrapreneuriales en fonction de leur mode de gouvernance, qui laisse supposer qu'il n'existerait pas d'intrapreneuriat en dehors d'un programme *ad hoc*, nous proposons de distinguer, d'une part, les démarches intrapreneuriales qui reposent sur une idée originale, portée par un aspirant intrapreneur, en général inconnu de la direction de l'entreprise, et, d'autre part, les initiatives reposant sur des opportunités identifiées par les entreprises elles-mêmes et que l'on confie à des candidats intrapreneurs reconnus par la direction de l'entreprise. Nous appellerons ce dernier type l'intrapreneuriat expérimenté, par opposition à l'intrapreneuriat néophyte, au sens étymologique du terme (nouvelle pousse).

Comparons-les maintenant à l'aide du cadre théorique des quatre paradigmes (opportunité, organisation émergente, création de valeur, innovation), proposé par Verstraete et Fayole (*op. cit.*).

À propos du paradigme de l'opportunité

L'esprit d'entreprise est la découverte, l'évaluation, et l'exploitation de biens et de services futurs. Cette

¹¹ Page 15 du livre blanc de l'II et The Schoolab, intitulé « Le guide ultime pour lancer son programme d'intrapreneuriat » déjà cité.

¹² Pour plus d'informations, on trouvera une fiche consacrée aux 2 Vaches sur le site de l'I.I. et dans le livre blanc déjà cité.

¹³ Cf. le témoignage de l'intrapreneur <https://www.ecole.org/fr/seance/1518-les-2-vaches-le-meilleur-de-la-start-up-et-du-grand-groupe>

définition suggère que l'entrepreneuriat, en tant que domaine scientifique, implique l'étude des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000).

Le programme-type d'intrapreneuriat repose sur le principe de « l'appel au peuple » et sur l'idée originale qui change tout, portée par un collaborateur inconnu (*challenger*). Elle induit de fait une obligation morale pour l'entreprise, celle de protéger le porteur de l'idée et de le mettre en situation de la défendre au mieux. « Le problème d'un intrapreneur n'est pas de gérer un projet inscrit dans la stratégie, mais de vendre un projet qui n'y est pas inscrit. Il s'agit d'un processus de légitimation. C'est de la vente » (Bouchard, 2020). Transformer tous les collaborateurs créatifs en vendeurs convainquants est un effort d'autant plus considérable qu'il s'applique par principe à de nombreux porteurs de projets. On comprend que cette force de conviction sera plus facile à atteindre si l'opportunité est plutôt technique (analysée essentiellement sur des critères génériques de nouveauté, d'inventivité, d'applicabilité) ouvrant la voie à un métier nouveau ayant peu d'interactions avec les métiers existants, ou alors par le suivi d'une tendance à la mode.

À l'inverse, l'intrapreneur expérimenté n'est pas le découvreur de l'opportunité, même s'il peut y avoir contribué, et cette opportunité n'est pas obligatoirement d'une grande originalité. Il s'agit souvent d'exploiter avant les autres une tendance naissante sur un marché (fenêtre d'opportunité). Sa légitimité tient à sa supposée capacité à trouver les bons moyens pour exécuter au mieux une telle mission finalement considérée comme modérément incertaine, et en lien avec la stratégie. En prenant modèle sur Bouchard, on reformulera de la manière suivante : « Le problème d'un intrapreneur expérimenté est de développer une opportunité entrevue par la direction du groupe, qui renforce la stratégie du groupe, pas d'inventer ni de vendre un projet qui n'est pas dans la stratégie. Il s'agit d'un processus d'indépendance relative. C'est du développement ! »

Si, dans les deux cas, la notion d'opportunité est centrale, le premier intrapreneur identifie l'opportunité avant tout le monde (inventeur) et convainc de son intérêt (vendeur) et de sa capacité personnelle à la saisir ; le second développe (organisateur) avant les concurrents actuels ou futurs (fenêtre de marché) une opportunité identifiée par la direction.

À propos du paradigme de l'organisation émergente

Pour Gartner (1988), est entrepreneur toute personne qui fait advenir une organisation en émergence. Une idée ne suffit pas pour devenir entrepreneur ; il faut savoir lui trouver un accès au marché, et il s'agit d'une compétence de stratégie et d'organisation.

Dans le cas des 2 Vaches, l'idée de yaourts bio était simple, mais la réalisation complexe et hasardeuse. Il fallait convaincre les consommateurs et, plus encore, toute la filière agricole bio *a priori* réticente à l'arrivée d'une multinationale comme Danone, de la sincérité du projet, d'autant que la nouvelle entreprise utilisait un certain nombre de ressources clé du Groupe (les usines respectant des normes bio exigeantes,

les vendeurs motivés par le bio...). Il s'agit bien d'un talent d'organisateur, voire de négociateur pour éviter par exemple que la nomination d'un nouveau directeur financier remette en cause l'équilibre précaire entre les ressources propres et les ressources mutualisées. Les divers cas Casino montrent des compétences équivalentes chez les intrapreneurs expérimentés.

La différence la plus significative entre la pratique que nous venons de décrire (Casino ou Danone / Les 2 Vaches) et la pratique-type n'est peut-être pas tant une question de gouvernance (élitiste vs démocratique) que celle du rapport à l'idée (développeur d'opportunité vs inventeur d'une rupture) et de l'expérience organisationnelle de l'intrapreneur. De cette description émerge la figure de l'intrapreneur expérimenté.

Plusieurs auteurs évoquent une capacité à analyser rapidement et avec discernement un grand nombre d'informations ; un raisonnement analytique ; une compétence d'organisation (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Cooper, Folta & Woo, 1995). De par leur formation théorique et pratique, les intrapreneurs cités dans le cas Casino sont des experts des organisations complexes, actuelles ou en train de se dessiner. Leur performance supérieure en termes de création de valeur est en partie due à cette compétence organisationnelle avérée et reconnue par la direction générale, ce qui leur confère par ailleurs une certaine légitimité. Ce point est crucial, car Bouchard (2020) le précise par deux formules percutantes : « L'intrapreneuriat est un processus de légitimation » et « en un sens, l'intrapreneuriat se construit contre le *middle management* ». On retrouve dans cette friction organisationnelle de grandes similitudes avec la distinction entre les chefs de projets (*lightweight project managers*), nombreux, ayant peu d'autonomie et peu d'impact sur l'avenir de l'entreprise, et les directeurs de projets (*heavyweight project managers*), peu nombreux, ayant une grande autonomie et un grand impact potentiel sur l'avenir de l'entreprise (Lenfle et Midler, 2003).

La légitimité des intrapreneurs expérimentés vient directement, et en continu, de la direction générale, essentiellement au regard des compétences déjà démontrées en organisation et en stratégie (réagencement de ressources et compétences existantes). Celle des intrapreneurs néophytes repose sur un soutien politique plus distant et déclaratif, qui tend à s'éroder avec le temps, sauf lorsqu'un succès important et rapide vient recharger des « droits de tirage » de soutien politique.

À propos du paradigme de l'innovation

L'innovation est l'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise (Drucker, 1985, p. 30).

La forte attention portée à l'innovation par les dispositifs intrapreneuriaux est sans doute le prolongement direct de la passion que nourrit l'écosystème *start-up* pour l'innovation essentiellement technologique et l'innovation de rupture. Cette obsession collective est dénoncée par Aggeri (2023) comme le symptôme d'un biais pro-innovation, qui se serait insinué dans l'économie et toute la société. Les programmes d'intrapreneuriat introduisent de fait ce biais dans le cadre de l'entreprise.

Ce point est important, car il éclaire, pour une part, le différentiel de performance que nous avons observé. Comme le soulignait il y a déjà trente ans Bruyat (1993), il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation, alors qu'une innovation ne conduit pas forcément à une forte création de valeur. Si les deux notions sont reliées, les causalités ne sont pas celles avancées sans précaution par les praticiens influencés par le biais pro-innovation. Selon nos observations, l'innovation radicale ou disruptive vantées par l'écosystème *start-up* n'est pas synonyme, dans le cadre de l'intrapreneuriat, d'une plus grande création de valeur, au contraire.

La plupart des cas Casino mais aussi celui des 2 Vaches reposent sur des innovations qui ne sont ni technologiques ni de rupture, mais couvrent un champ très vaste où toutes les combinaisons sont possibles. Là encore, l'intrapreneur expérimenté jouit sans doute d'un effet d'expérience pour trouver la bonne combinaison dans la multitude des possibles.

À propos du paradigme de la création de valeur

L'objet scientifique étudié dans le champ de l'*entrepreneurship* est la dialogique individu/création de valeur (Bruyat, 1993, p. 57)

Pour maximiser les chances de réussite, il est admis tant par les fonds d'investissement que par les directions de l'innovation dans les entreprises qu'il faut lancer plusieurs projets (notion de programme), gérés au sein d'un portefeuille pour compenser le fort taux d'échec par la création de super-valeur capitalistique de quelques rares projets couronnés de succès. Cette théorie qui semble réussir à une partie au moins des fonds d'investissement de l'écosystème *start-up* n'est pas avérée dans le domaine de l'intrapreneuriat, où les exemples de super-valeur capitalistique sont inexistantes. Cette manière d'investir pourrait même faire penser à un saupoudrage bien involontaire, et expliquerait sans doute que de nombreux grands groupes s'interrogent sur la pérennité de leurs dispositifs.

Dans le cas de l'intrapreneuriat expérimenté, nous observons au contraire une centration sur la création de valeur à saisir sans tarder. C'est une démarche opportuniste, unitaire, pour laquelle le rapport entre l'investissement, le risque et le gain est direct et ne se conçoit que lorsque l'enjeu est suffisant.

La création de valeur se conçoit souvent ici comme un réagencement de « ressources et compétences » existantes (actifs stratégiques) pour saisir rapidement (*time to market*) une opportunité de marché assez bien identifiée par une direction générale reconnue comme plutôt clairvoyante. Le rôle modèle de l'intrapreneur dans ce cas est celui du prétendant naturel, progressivement formé à occuper un rôle de premier plan lorsque l'opportunité se présentera. C'est l'inverse du rôle modèle du *challenger* héroïque véhiculé par les *start-up* et largement importé dans le dispositif du programme d'intrapreneuriat-type.

Pour filer une métaphore arboricole, nous avons, d'un côté, les programmes d'intrapreneuriat reposant sur un processus inspiré par le principe schumpetérien de destruction créatrice, à savoir que la nouvelle pousse naît d'une graine « émergeant » d'un substrat issu de la décomposition d'organismes en fin de vie, ou d'une place libérée par une coupe rase. De l'autre, nous avons un nouvel étage de végétation « émergeant » d'une végétation existante (les ressources et compétences) à l'instar de ce que des techniques ancestrales japonaises appelées *daisugi* permettent de produire sur des arbres plusieurs fois centenaires. Il s'agit d'un deuxième étage de troncs plus petits, mais très rectilignes et plus résistants, ce qui en fait un bois de grande valeur pour le secteur de la construction. Cet étage est régulièrement « récolté » sans mettre en péril l'arbre pluricentenaire de base.

Si l'on s'intéresse à l'augmentation de la valeur de marché de l'entreprise, les avantages d'une organisation émergente qui prend appui sur un organisme existant déjà puissant plutôt que de systématiquement devoir repartir de la graine originale plantée dans un sol qu'il aura fallu préalablement dégager sont manifestes. On peut sûrement y voir d'ailleurs ce que les financiers appellent un effet de levier. On peut aussi y voir deux types différents de compétition : l'une avec un départ lancé (*daisugi*) par opposition à l'autre avec un départ arrêté (la graine dans le sol).

Bien entendu, les connaissances et qualités nécessaires pour faire pousser un arbre à partir du sol (ou une idée entrepreneuriale à partir de la feuille blanche) sont très différentes de celles nécessaires pour faire émerger un deuxième étage de troncs à partir d'un arbre existant (ou une activité entrepreneuriale nouvelle à partir d'actifs existants). On retrouve ici la double compétence organisationnelle évoquée précédemment.

On trouvera en synthèse (voir la Figure 2 ci-après) le positionnement comparé des deux types d'intrapreneuriat au regard du cadre théorique des quatre paradigmes, proposé par Vestraete et Fayolle. Le modèle de l'intrapreneuriat expérimenté est fortement polarisé sur le paradigme de l'organisation et presque pas sur celui de l'innovation, alors que c'est l'inverse pour l'intrapreneuriat néophyte. Le paradigme de l'opportunité est fortement présent dans les deux cas, mais avec une logique de découverte, voire d'invention dans un cas, et une logique de développement dans l'autre.

On trouvera dans la Figure 3 un récapitulatif des différences principales au regard de chaque paradigme ainsi qu'une comparaison des logiques de gestion.

Des programmes d'intrapreneuriat qui favorisent également l'expérience

On trouve parmi les programmes les plus anciens et ceux qui ont fait émerger le plus de *scale-up* de plus en plus de biais privilégiant l'expérience. Avec plus de dix ans d'ancienneté, le programme MIL (Michelin Innovation Lab) a accompagné ou acculturé environ un millier de collaborateurs. Il annonce quatre entreprises au stade de *scale-up* : Watéa, Resicare, AraNea et Wisamo. Or, il est frappant d'observer qu'au passage au



« Si l'on s'intéresse à l'augmentation de la valeur de marché de l'entreprise, les avantages d'une organisation émergente qui prend appui sur un organisme existant déjà puissant plutôt que de systématiquement devoir repartir de la graine originale plantée dans un sol qu'il aura fallu préalablement dégager sont manifestes. On peut sûrement y voir d'ailleurs ce que les financiers appellent un effet de levier. On peut aussi y voir deux types différents de compétition : l'une avec un départ lancé (*daisugi*) par opposition à l'autre avec un départ arrêté (la graine dans le sol). »

Hendrik Voogd, peintre, *Italian Landscape with Umbrella Pines*, huile sur toile, 1807. Amsterdam, Rijksmuseum.

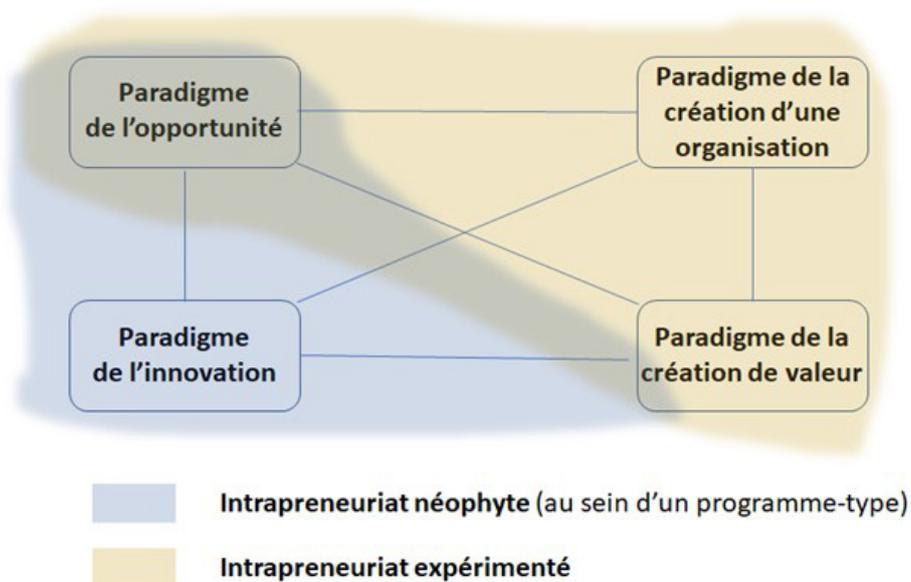


Figure 2 : Positionnement des points forts respectifs des deux types d'intrapreneuriat dans le cadre théorique de Verstraete et Fayolle (2005) (quatre paradigmes et six liens).

	Intrapreneuriat néophyte	Intrapreneuriat expérimenté
Paradigme de l'opportunité	Inventeur	Développeur
Paradigme de l'organisation	Compétence non déterminante	Expertise confirmée
Paradigme de l'innovation	Plutôt technologique, de rupture et peu liée au reste du groupe	Non technologique et imbriquée dans l'organisation (actifs existants)
Paradigme création de valeur	Faibles résultats	Résultats Forts
Logique de gestion	Gestion de portefeuille (par lot)	Unitaire (opportunité stratégique)

Figure 3 : Comparaison des deux types d'intrapreneuriat (tableau de synthèse).

stade de la *scale-up*, toutes ces entreprises ont vu leur management évoluer significativement dans le sens de l'expérience et de la compétence organisationnelle. Soit des intrapreneurs expérimentés, au sens où nous l'avons défini, prennent les rennes parfois à la demande des porteurs initiaux (dirigeants-fondateurs), soit ils viennent épauler l'équipe initiale. On retrouve par exemple un ancien cadre dirigeant du Groupe à la tête d'une *scale-up*. Un recrutement extérieur est également apparu nécessaire dans un autre cas, où l'entreprise devait ouvrir son capital vers un partenaire externe. Michelin mobilise et engage donc largement des intrapreneurs néophytes qu'elle accompagne jusqu'à un certain stade, et constate qu'elle doit faire appel en partie ou en totalité à des intrapreneurs plus expérimentés pour réussir à transformer les premières réussites en entreprises à forte croissance (création de valeur). Faut-il parler d'un programme à deux étages ?

Chez EDF, le cas Exaion est souvent cité en exemple. Cette *start-up* offre des services *high-tech* dans le domaine de la Blockchain en récupérant des supercalculateurs réformés. On retrouve ici la notion d'innovation *daisugi* décrite précédemment. L'entreprise est portée par un duo de cofondateurs qui correspond sur plusieurs points à notre description de l'intrapreneuriat expérimenté. L'un est un ancien membre du comité de direction de la direction informatique (DSIT), l'autre, après une activité de *trader*, était entré chez EDF au sein du fonds d'investissement dans les *start-up*. En outre, la présidence d'Exaion est désormais assurée par le directeur de la DSIT, qui apporte de fait un supplément d'expérience, un rôle protecteur et une articulation avec la stratégie du Groupe.

Dernière *start-up* intrapreneuriale en date, annoncée par EDF en septembre 2023, Oklima, qui développe des solutions de contribution carbone (réduction ou séquestration d'émissions) est cofondée par un profil correspondant au profil expérimenté décrit ci-avant.

Il était précédemment directeur recherche et innovation de EDF Innovation Lab.

Enfin, la structure Pulse, qui héberge les *start-up*, ne se résume pas à un incubateur puisqu'elle pilote opérationnellement l'ensemble des initiatives de *corporate entrepreneurship* du Groupe (incubateur, design d'innovation, investissement dans les *start-up* (cvc)...). On notera avec intérêt qu'après cinq années d'expérience sous cette forme, Pulse souhaite davantage recadrer les initiatives intrapreneuriales sur les axes stratégiques de l'entreprise, à l'instar d'Oklima. Ainsi, au lieu de ratisser large pour chercher toutes les idées à potentiel, le Groupe EDF à l'intention de définir les axes et des domaines dans lesquels il attend des idées prometteuses à accompagner. Le programme Pulse s'apprête donc à s'éloigner des principes fondateurs des programmes d'intrapreneuriat classiques pour se rapprocher davantage d'initiatives plus sélectives choisies par l'entreprise, comme on l'a vu précédemment chez Casino.

Conclusion

Notre recherche tend à prouver qu'en termes de création de valeur, prise au sens capitalistique de la valeur de marché de la société créée, certains dispositifs de gestion mal connus obtiennent de meilleurs résultats que les initiatives gérées par des programmes classiques, et que plusieurs de ces derniers, parmi les plus matures, font évoluer leurs politiques pour se rapprocher des caractéristiques de ces dispositifs alternatifs.

En comparant ainsi deux dispositifs au regard de leurs performances respectives, nous reprenons à notre compte la définition de la recherche en gestion de Dumez (2014) : « La gestion comme discipline s'intéresse aux conditions de félicité des dispositifs, c'est-à-dire aux conditions de leur réussite ou de leur échec. »

La difficulté des programmes d'intrapreneuriat pour créer de la valeur semble davantage due aux limites de la méthode employée et à ses inspirations implicites, importées de la mythologie *start-up*, qu'à une malédiction supposée de la grande entreprise de lutter contre la senescence.

Tout ou presque oppose les deux types d'intrapreneuriat analysés : la nature des idées, le type d'innovation, les profils des intrapreneurs, les dispositifs habilitants, l'autonomie des intrapreneurs, la logique de gestion des initiatives, l'affichage politique, les bénéfices retirés... Observer l'intrapreneuriat sans étudier de près ces éléments structurants condamne probablement l'observateur à rester sur l'écume de la vague intrapreneuriale.

L'intrapreneuriat expérimenté a été mal étudié jusqu'ici, car les entreprises communiquent peu sur la logique intrapreneuriale d'initiatives unitaires et opportunistes, plus stratégiques et plus confidentielles par nature. Ce type d'intrapreneuriat est donc plus difficile d'accès pour la recherche, mais il existe, et le Groupe Casino n'est pas unique ou isolé comme nous avons pu le montrer. C'est un cas révélateur au sens de Yin (1984).

Naturellement, ces résultats nécessitent d'être confirmés et précisés par des recherches complémentaires.

Elles pourraient, au-delà du différentiel de création de valeur, comparer les deux types d'intrapreneuriat sur d'autres résultats (notamment ceux déjà identifiés par Bouchard), et s'intéresser à la notion d'imbrication/indépendance de l'initiative intrapreneuriale avec le reste du groupe, et préciser, voire détailler la notion de compétence organisationnelle nécessaire pour chaque type d'intrapreneuriat.

Si sur le critère de la création de valeur, l'intrapreneuriat expérimenté est sensiblement plus performant que l'intrapreneuriat néophyte, il est moins performant sur d'autres critères plus orientés RH (compétence individuelle ou collective, culture entrepreneuriale, attractivité et rétention des talents), pour lesquels les programmes d'intrapreneuriat classiques produisent des effets positifs.

La notion de programme d'intrapreneuriat présente des angles morts et de sérieuses limitations. Elle est doublement mal nommée, car elle ne centre pas le sujet sur le véritable objectif, le rajeunissement de la grande entreprise (résultat), mais sur le seul effet volume des intrapreneurs accompagnés (moyens), d'une part, et suggère qu'il n'existe qu'une voie intrapreneuriale, d'autre part. Nous préférons parler de politiques pro intrapreneuriat dont on peut comparer la performance des dispositifs mis en œuvre (agencement de ressources, de structures, de discours, de culture...).

Bibliographie

AMO B. W. (2020), "Corporate entrepreneurship and intrapreneurship-related innovation among employees", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), pp. 144-158.

AGGERI F. (2023), *L'innovation mais pour quoi faire ? essai sur un mythe économique*, social et managérial. Seuil.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, École supérieure des Affaires, Grenoble II.

BOUCHARD V. (2020), « L'intrapreneuriat n'est pas une mode », *Le Libellio d'Aegis*, 16(1), printemps, pp. 25-28.

COOPERA. C., FOLTAT. B. & WOOC. (1995), "Entrepreneurial information search", *Journal of Business Venturing*, 10(2).

DUMEZ H. (2014), « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance », *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), printemps, pp. 65-68.

DRUCKER P. (1985), *Entrepreneurship and innovation: Practices and principles*, New York, Harper Business.

DUCHÉNEAUT B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*, Editions Maxima L. Mesnil.

GARTNER W. B. (1988), "Who is an entrepreneur? Is it a wrong question?", *American Journal of Small Business*, 12(4), Spring, pp. 11-31.

GIBERT C. & BEN MAHMOUD JOUINI S. (2020), « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année. Les managers de labs d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance », *Revue Française de Gestion*, 286(1), pp. 35-55.

GUTH W. D. & GINZBERG A. (1990), "Editor's introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 5-15.

FAYOLLE A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG.

LENFLE S. & MIDLER C. (2003), « Gestion de projet et innovation », *L'encyclopédie de l'innovation, Economica*, pp. 49-69.

HERNANDEZ E.-M. (2009), « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°195.

HLADY-RISPAL M. (2015), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°253, pp. 251-266.

PESQUEUX Y. (2022), « La fable de l'entrepreneuriat en Afrique », *Organisation et Territoires*, 31(1).

PINCHOT G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper & Row,.

SARASVATHY S. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.

SHARMA P. & CHRISMAN J. J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory Practice*, 23, pp. 11-27.

STOPFORD J. M. & BADEN-FULLER C. W. F. (1994), "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Review*, vol. 15, issue 7, September, pp. 521-536.

SHANE S. & VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 217-226.

VERSTRAETE T. ET FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1).

YIN R. K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications.

Sanctionner pour contraindre ou pour se comprendre ?

Répondre aux demandes de sanction en entreprise selon le type de règle et de faute

Par Alain JAN-KERGUISTEL,
Excelia Business School, CERIIM

Bérangère CONDOMINES
Conservatoire national des arts et métiers de Paris

Et Émilie HENNEQUIN
École de Management de la Sorbonne de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Les sanctions en France n'ont pas changé depuis les règlements d'atelier du XIX^e siècle. Elles adoptent le seul registre répressif, alors que, juridiquement, la sanction connaît d'autres formes associées à d'autres finalités. Nous proposons de questionner cette stabilité en partant d'une analyse des demandes de sanction. Ces demandes sont-elles toutes en phase avec un projet répressif ? S'inscrivent-elles dans une dimension restitutive en offrant une occasion de renégociation des règles ? En d'autres termes, suggèrent-elles une évolution afin de s'adapter aux nouvelles réalités du travail ? Pour répondre à ces questions, dans cet article, premièrement, nous décrivons conceptuellement la diversité des types de fautes, de règles et de sanctions. Deuxièmement, nous montrons les liens possibles entre les types de fautes, de règles et de sanctions. Ces liens révèlent des problèmes disciplinaires bien distincts pas tous cohérents avec un projet répressif. Troisièmement, nous analysons les résultats d'une recherche menée à partir des données collectées lors de 27 entretiens auprès de destinataires de demandes de sanction. Ces données valident un cadre d'analyse des demandes de sanction, et permettent de préconiser une nouvelle modalité de sanction.

La France a procédé à plusieurs réformes profondes de son droit du travail sans apporter aucune modification au droit disciplinaire. Les sanctions applicables dans les entreprises (avertissement, blâme, mise à pied, rétrogradation) restent les mêmes depuis le XIX^e siècle. Elles adoptent toutes le registre répressif, cohérent avec les impératifs d'obéissance des débuts de l'industrialisation. Pourtant, toutes les sanctions ne sont pas répressives, elles visent également à amender, réparer, restituer, etc. Cet unique registre est étonnant : la répression est exigeante juridiquement, elle suppose une règle dénuée d'équivoque et la preuve d'une transgression volontaire. Faut-il en déduire que toutes les demandes de sanction en entreprise respectent ces deux conditions ? Il est possible d'en douter, les règles non ambiguës ne sont pas les plus fréquentes.

Sur le plan théorique, les fautes sont amplement étudiées (Douglas *et al.*, 2002 ; Litzky *et al.*, 2006 ; Mac Kenzie *et al.*, 2011 ; Patturaja *et al.*, 2016). Ces travaux montrent leurs incidences sur les efficacités

collectives et leurs coûts pour l'organisation. Des taxinomies et typologies (Griffin et Lopez, 2005 ; Robinson et Bennett, 1995 ; Vaughan, 1999) ont affiné des concepts en vue de mieux comprendre leurs motifs et leurs conséquences. Mais, si ces recherches visent à améliorer le traitement des fautes par les organisations, elles ne questionnent pas la bonne manière de sanctionner.

Pour ce qui est des règles, des recherches (Babeau et Chanlat, 2008 ; March *et al.*, 2000 ; Morel, 2009 ; Reynaud, 1995, 1997) ont permis de comprendre que la bonne manière de les appliquer est constamment rediscutée, notamment à la suite des infractions qui mettent en lumière leurs imprécisions ou leurs incohérences. Des taxinomies ont également mis en évidence une diversité des formes et objets des règles (Koenig *et al.*, 2016 ; Reynaud, 1996 ; Reynaud, 1995). Toutes les règles ne fonctionnent pas de la même manière ; certaines sont contraignantes, d'autres sont habilitantes, certaines favorisent l'autonomie, d'autres les

coopérations (Alter, 2010). Ces recherches négligent aussi la bonne manière de sanctionner.

La règle et la faute sont donc admises comme des concepts polymorphes, mais les liens qu'elles entretiennent lors des demandes de sanction n'ont, à notre connaissance, jamais été étudiés. Juridiquement, la sanction est soit une occasion d'affirmation de la bonne signification d'une règle interprétable, soit une occasion de répression, lorsque la règle est dénuée d'équivoque (Jestaz, 1986). La répression a été dénoncée comme engendrant des conséquences plus préjudiciables que la faute elle-même (Luthans et Kreitner, 1980). Mais, d'autres travaux ont montré ses effets positifs sur le fautif qui se corrige (O'Reilly et Puffer, 1989) et sur les observateurs du point de vue du sentiment de justice perçue (Wiltermuth et Flynn, 2013). Dans le prolongement de ces recherches, nous voulons interroger la teneur des demandes de sanction afin de savoir si elles reflètent la polymorphie des fautes et des règles. Notre question de recherche propose ainsi de comprendre les liens qu'entretiennent lors de ces demandes les types de règles et de fautes, afin de cerner s'ils sont en lien avec un unique projet répressif.

D'un point de vue théorique, ce travail se positionne à l'articulation de deux champs. D'une part, celui de la dynamique des règles et des régulations (Feldman, 1984 ; Koenig *et al.*, 2016 ; March *et al.*, 2000 ; Martineau, 2018 ; Reynaud, 1996 ; Reynaud, 1995, 1997), qui observe la manière dont les règles naissent et se transforment, mais associe la sanction au seul renforcement de la règle. D'autre part, celui des comportements organisationnels et plus particulièrement les travaux sur la déviance, qui questionnent les vertus transformatrices de la sanction (O'Reilly et Puffer, 1989 ; Wiltermuth et Flynn, 2013). Les principaux apports théoriques de cette recherche résident dans la combinaison des logiques verticales rattachées aux règles et aux régulations avec des logiques horizontales de sanction des comportements déviants. En somme, notre travail vise à réévaluer la sanction comme « élément consubstantiel à l'idée même de règles, puisque mettant celles-ci en mesure d'agir sur le réel » (Jestaz, 1986), ce qui suppose de la confronter aux formes actuelles de fautes et de règles. D'un point de vue managérial, ce travail peut amener les organisations à mieux adapter leurs manières de répondre aux demandes de sanction.

Après avoir présenté le cadre théorique de ce travail, nous expliquerons le dispositif méthodologique qui s'appuie sur des données recueillies dans 14 entreprises des secteurs traditionnels. Nos répondants sont tous des salariés destinataires de demandes de sanction employés dans des entreprises grandes ou moyennes. L'accès au terrain a été difficile en raison de la sensibilité des informations communiquées, habituellement tenues secrètes (Hennequin, 2012). Nous discuterons des résultats en proposant un cadre d'analyse des demandes de sanction et de leurs finalités. Nous concluons en évoquant, au-delà des apports théoriques et pratiques, les recherches futures permettant de dépasser les limites de ce travail.

Les règles, les fautes, les sanctions : perspective théorique

De nombreux travaux (Babeau et Chanlat, 2008 ; Hatchuel, 1997 ; Martineau, 2018 ; Morel, 2009) ont montré que les infractions sont un moyen de vérification de la pertinence et de la cohérence des règles. Donc, si les fautes révèlent les limites des règles, la sanction devrait être une occasion de préciser ou de conforter leurs significations. Mais, comme il y a plusieurs types de règles, de fautes et de sanctions, il faut d'abord les distinguer afin de comprendre leurs liens lors des demandes de sanction. Ces liens permettront de présenter notre cadre d'analyse et les propositions de recherche.

Les règles : de l'élémentaire et du complexe

Nous comprenons ici le concept de règle au sens le plus élémentaire proposé par Reynaud (1997, p. 37) : « Toute contrainte dont l'infraction suscite la sanction ». L'idée de contrainte inclut les règles expresses et implicites au sens de Feldman (1984), c'est-à-dire tout à la fois les normes de vie en communauté et celles prescrites dans les politiques internes, les règlements et les modes opératoires. La diversité des formes de règle pose la question de leurs modalités d'application : sont-elles uniformes ? À ce propos, deux courants de pensée au sein de la recherche peuvent être distingués.

Un premier courant considère que les règles sont toujours négociables (March *et al.*, 2000 ; Reynaud, 1997). La bonne manière de les respecter ne résulte jamais de la simple application de leur énoncé, c'est toujours un problème qui suppose une négociation. Les règles selon Jean-Daniel Reynaud (1997, p. 76), bien que toujours négociables, n'ont cependant pas les mêmes finalités. Il les différencie en trois groupes selon leur objet :

- les règles d'efficacité prescrivant les opérations à réaliser pour atteindre un objectif déterminé sont validées par un résultat ;
- les règles de coopération qui portent sur les bonnes manières de travailler ou de décider collectivement sont validées par la rencontre des attentes mutuelles ;
- les règles de division du travail qui répartissent les rôles (et donc les expertises) sont validées par des résultats très indirects.

Un second courant de pensée (Koenig *et al.*, 2016 ; Reynaud, 1996) considère qu'il faut distinguer des règles élémentaires aux énoncés consensuels, dont le « strict respect est non seulement possible, mais également impératif », des règles complexes, dont les énoncés, plus conflictuels, doivent être interprétés. Les premiers types de règles sont, selon Bénédicte Reynaud (1996), « prêtes à l'emploi », là où les secondes sont un « problème à résoudre collectivement » (pp. 701 et 703). Ces deux types de règles n'ont pas, selon Koenig *et al.* (2016, p. 7), les mêmes critères d'évaluation et d'intégration systémique. Les règles élémentaires s'évaluent en termes d'efficacité dans une perspective d'autonomie, lorsque les règles complexes

s'évaluent en termes de légitimité des actions et des acteurs dans une perspective de régulation des interdépendances.

En synthèse de ces deux courants, nous proposons de présenter, dans la Figure 1, les trois types de règles de Reynaud (1997) en précisant leur caractère élémentaire ou complexe (Koenig *et al.*, 2016). En effet, il est possible de considérer que les règles d'efficacité se rapprochent des règles élémentaires (Koenig *et al.*, 2016), parce que leur inapplication révèle la carence d'un acteur (autonomie). Alors que les règles de coopération et de division du travail (Reynaud, 1997) se rapprochent des règles complexes (Koenig *et al.*, 2016), parce que leur inapplication révèle une altération des coopérations ou une mauvaise répartition des tâches (interdépendances).

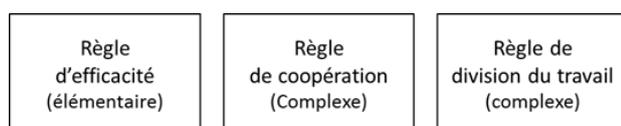


Figure 1 : Objets et types des règles : d'après Koenig *et al.* (2016) et Reynaud (1997).

En somme, si la règle est une « contrainte dont l'infraction suscite la sanction » (Reynaud, 1997, p. 37), il est possible, en nous référant à ces trois groupes, de considérer que les demandes de sanction peuvent être formulées soit lorsque des résultats ne sont pas présents en application d'une règle d'efficacité (par exemple : règle de sécurité), soit parce que des attentes mutuelles ne sont pas satisfaites en application d'une règle de coopération (par exemple : norme de bonne conduite ou transmission d'informations), ou enfin parce qu'un rôle n'est pas tenu en application d'une règle de division du travail (par exemple : schéma délégué de banque).

Les fautes : de l'acte et du processus déviant

La littérature propose de nombreuses définitions de la faute, qui ne peuvent toutes être développées ici. Il est néanmoins possible de distinguer un courant qui la considère comme le résultat d'un acte intentionnel et individuel (Morel, 2009 ; Reason, 1990 ; Robinson et Bennett, 1995) d'un autre qui la perçoit comme la conséquence d'un processus collectif (Becker, 1963 ; Reynaud, 1995). Cette distinction a l'avantage de faire apparaître derrière la faute, le type de règle qui la fonde.

Au sein du premier courant, Robinson et Bennett (1995) définissent la faute des employés comme « un comportement volontaire qui viole des normes organisationnelles significatives et ce faisant, menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres, ou les deux » (p. 556). Cette définition rattache la faute à trois éléments constitutifs : une intentionnalité, une norme significative et une conséquence. Si les conséquences organisationnelles sont aisément perceptibles (désorganisation, imprévisibilité des comportements...), la significativité de la norme et l'intentionnalité du comportement méritent d'être approfondies. L'adjectif « significatif » se comprend au double sens de ce qui

s'exprime nettement et de ce qui est communément admis, c'est-à-dire consensuel (Koenig *et al.*, 2016). Cette définition est conforme à la signification des règles élémentaires (délais, mode opératoire, ou règle générale de morale comme l'interdiction de la violence), mais pas à celle des règles complexes (attente, mission, schéma délégué des banques) qui repose sur des significations construites au fur et à mesure des interactions. La faute conçue comme un comportement intentionnel s'accorde avec les caractéristiques des règles élémentaires. Reason (1990) évoque la transgression volontaire d'une règle ou d'une procédure (routine violation), c'est-à-dire la transgression exceptionnelle d'un impératif communément admis. Mais sa taxinomie distingue également deux autres fautes volontaires qui peuvent être mises en lien avec des règles complexes. La première est en lien avec les « bonnes règles » énoncées, parfois de manière implicite, pour permettre la bonne distribution des tâches (*rule-based mistakes*). La seconde est en lien avec les savoirs (*knowledge-based mistakes*) dont les formes sont très variables. Cette taxinomie permet donc de distinguer trois groupes de faute :

- la « *routine violation* » : infraction exceptionnelle à une règle élémentaire, comme le refus du port d'un casque de sécurité ;
- la « *rule-based mistake* » : infraction à une règle de distribution des tâches ou des rôles, comme le non-respect des délais d'un mode opératoire ou l'omission d'une mission ;
- la « *knowledge-based mistake* » : omission d'un savoir essentiel, comme l'absence de vérification de la solvabilité d'un emprunteur.

Au sein du second courant, Reynaud (1997) considère que « la déviance ne peut plus guère être comprise comme un acte isolé, mais doit être interprétée comme un processus » (p. 47). Elle résulte alors d'une multiplication de comportements ou d'actions inappropriés provoquant des désordres organisationnels. Cette forme de « faute-processus » n'est pas facilement détectable, car lorsque la faute est systémique, distinguer l'erreur de la faute devient particulièrement difficile (Morel, 2009 ; Reason, 1990). Leur détection est cependant décisive, car elles sont des indices de santé organisationnelle. Des recherches ont en effet mis en évidence des liens entre l'émergence de ce type de faute et certains comportements de collègues ou une culture dysfonctionnelle (Kish-Gephart *et al.*, 2010 ; Thau *et al.*, 2009). Ces travaux montrent par ailleurs que ces fautes sont déduites de leurs conséquences négatives sur l'organisation ou sur ses membres sans que l'on prête une quelconque attention aux intentions des déviants (Douglas *et al.*, 2002 ; Griffin et Lopez, 2005).

En synthèse de ces différentes approches et particulièrement des types de fautes de Reason (1990), nous proposons de distinguer trois types de fautes (cf. Figure 2) en précisant si elles résultent d'un acte ou d'un processus.

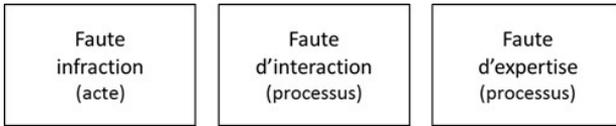


Figure 2 : Types de faute selon Reason (1990).

En somme, les demandes de sanction peuvent être sollicitées à la suite d'une faute résultant d'un acte avéré et intentionnel de transgression d'une règle consensuelle, ou à la suite d'un processus altérant des efficacités collectives à cause d'un manquement à la bonne distribution des tâches ou d'une incompétence. Nous arrivons au terme de ces deux sous-parties à trois types de règles et de fautes, qu'il est possible de rapprocher et de mettre en lien avec les grands types de sanctions.

Les sanctions : du répressif et du restituitif

« La sanction est entendue au sens large comme l'acte par lequel on rétribue un comportement qui porte atteinte aux normes, aux lois, aux valeurs ou aux personnes d'un groupe social constitué » (Prairat, 1999). Selon Reynaud (1997), c'est également l'un des moyens qui permet de sortir des négociations à l'infini des règles, sous réserve, cependant, que les négociations parviennent à se transformer en revendications explicites lors de conflits institutionnalisés. Les demandes de sanction correspondent à ce type de conflit, elles résultent en effet des saisines formalisées par les managers auprès de la direction (souvent DRH) afin que cette dernière engage une procédure disciplinaire. Reynaud (1995) ne s'est toutefois pas posé la question de savoir si ces demandes étaient, elles aussi, une occasion de négociation des règles. Cette question peut paraître singulière si la sanction est réduite à sa seule dimension répressive, elle l'est moins lorsqu'elle est également perçue dans sa dimension restitutive.

À l'essentiel, deux grandes formes de sanctions sont distinguées : la sanction répressive, d'une part, « qui consiste à infliger une peine, c'est-à-dire la diminution de l'agent », et les sanctions restitutives, d'autre part, « qui ont pour objet non l'agent, mais l'acte » (Karsenti, 2004). Avec cette seconde forme de sanction, « il s'agit de remettre les choses en l'état, de rétablir le fonctionnement normal que l'acte a troublé » (Karsenti, 2004, p. 560). On comprend avec cette distinction un point essentiel : toute sanction n'est pas une peine. On comprend également que si l'enjeu du registre répressif

est une injonction à appliquer la règle « à la lettre », celui du registre restituitif est une attente de réengagement grâce à une compréhension partagée des règles. Des travaux récents attestent d'ailleurs « l'importance des sanctions formelles pour expliquer les comportements d'apprentissage » (Wu *et al.*, 2023), même si d'autres considèrent la pédagogie comme une meilleure prévention que les seules sanctions dissuasives (Diard et Dufour, 2022).

Après avoir synthétisé les différents types de fautes, de règles et de sanctions, nous sommes en mesure de proposer des rapprochements (*cf.* Figure 3). Dans le premier lien, les règles d'efficacité qui sont élémentaires et validées par un résultat se rapprochent aisément des fautes d'infraction qui sont des actes légitimant, à eux seuls, une sanction. Ce lien est à ce point classique que nous pouvons nous demander si les procédures légales ne s'accordent qu'avec ces seules situations, les noms des sanctions exprimant d'ailleurs l'intention punitive (blâme, rétrogradation...). Dans le deuxième lien, les règles de coopération qui sont complexes et validées par un horizon d'effets se rapprochent facilement des fautes d'interaction. Ce lien illustre le caractère conflictuel des règles complexes (Koenig *et al.*, 2016), avec ses conséquences sur les efficacités collectives et donc la légitimité des acteurs. Dans le troisième lien, les règles de division du travail, qui sont également complexes et validées par un horizon d'effets, se rapprochent des fautes d'expertise. Ce lien illustre à nouveau le caractère conflictuel des règles complexes avec ses conséquences, cette fois, sur la légitimité des savoirs. Dans les deux derniers liens, l'injonction au respect des règles « à la lettre » n'a pas de sens ; l'objet de la sanction est la restitution d'une compréhension partagée des règles.

Ce cadre d'analyse a conduit à la formulation de trois propositions :

- proposition 1 : les demandes de sanction visent toutes la répression d'une infraction à une norme complète dont la dimension impérative est perçue de tous (P1) ;
- proposition 2 : les demandes de sanction peuvent être motivées par la nécessité de restituer la coopération responsable d'un collaborateur (P2) ;
- proposition 3 : les demandes de sanction peuvent être motivées par la nécessité de restituer des actions conformes aux savoirs (P3).

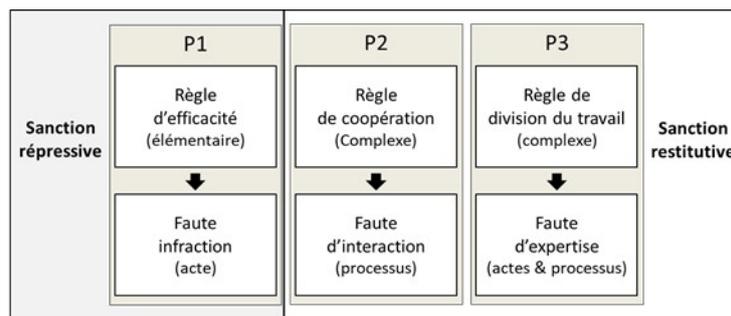


Figure 3 : Proposition de cadre d'analyse des liens entre types de fautes, de règles et de sanctions.

Méthodologie de la recherche

Une collecte des données basée sur une approche qualitative exploratoire

Dans cette recherche, nous avons mené une étude qualitative exploratoire hybride (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 90). En effet, le nombre de travaux empiriques sur le contenu des demandes de sanction étant limité, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi directifs avec des destinataires de demandes de sanction. Cette approche, très flexible, permet de générer une grande richesse de données.

L'échantillonnage a été réalisé de manière raisonnée en sélectionnant des entreprises (14 au total) de tailles et de secteurs d'activités diversifiés (industrie, banque, service et distribution). Cette hétérogénéité voulue visait à assurer que des spécificités contextuelles et/ou sectorielles n'impactaient pas les conclusions par rapport à nos propositions. L'accès au terrain a été difficile. Les recherches sur la déviance ou le contrôle social sont perçues comme des recherches sensibles (Lee et Renzetti, 1990), qui génèrent chez les répondants une crainte de répercussions à la suite de la divulgation des informations sollicitées (Lucianetti *et al.*, 2016). Des accords de confidentialité ont été presque systématiques. Par ailleurs, l'accord des supérieurs hiérarchiques a très souvent été sollicité, ce qui a déjà été observé lors de recherches précédentes (Hennequin, 2012). Toutefois, si la question de la confidentialité a constitué un frein à l'accès au terrain, c'est l'intérêt porté à notre recherche qui a permis de lever les réticences, les répondants considérant tous la question de la sanction comme une préoccupation digne d'intérêt. Au final, 27 entretiens semi directifs ont été réalisés en face à face avec des destinataires de demandes de sanction formulées par des managers intermédiaires (directeur d'agence, chef d'atelier, responsable de rayon...). Il s'agit de salariés en activité, membres d'un service des ressources humaines ou managers d'unité de production (*cf.* Tableau 1), représentant de manière équilibrée des hommes (14) et des femmes (13) dont la moyenne d'âge est de 45 ans.

Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure quinze se sont déroulés sur le lieu de travail des répondants. Chacun d'entre eux a été enregistré. Il a fallu, afin de dépasser quelques craintes, préciser que le répondant pouvait, à tout moment, demander d'interrompre l'enregistrement, ou promettre de ne pas retranscrire certains passages. Ces deux possibilités ont été utilisées à plusieurs reprises. Par ailleurs, toujours dans la finalité de générer la confiance, il a été précisé que l'objectif n'était pas de solliciter des casuistiques précises posant des problèmes de confidentialité, mais de questionner sur de grandes typologies. Notre guide d'entretien prévoyait ainsi trois grandes thématiques autour desquelles se sont construits les échanges : types de faute ; types de règles ; et objet des demandes de sanction.

En complément de ces données primaires, des données secondaires ont également été collectées grâce à l'obtention de copies de 54 sanctions disciplinaires². Ces dernières ont été encore plus difficiles à obtenir. Elles ont été demandées à la fin des entretiens, à un moment où la confiance envers le chercheur était meilleure, et leur obtention était presque toujours sous réserve de la signature d'une clause de confidentialité. Seuls 10 répondants ont accepté de transmettre certaines archives.

L'analyse des données

Chaque entretien a été retranscrit intégralement, à l'exception de quelques passages sur demande des interviewés. L'analyse des données a été conduite en trois étapes selon les recommandations de Miles et Huberman (2005). Tout d'abord, la condensation des données a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo10, tout à la fois à partir de codages *a priori* et ouverts, en cohérence avec notre méthode hybride. Ensuite, des mémos thématiques ont été rédigés, afin de structurer les allers-retours vers le corpus théorique (Miles et Huberman, 2005). Enfin, les résultats ont été présentés sous forme de matrices, afin de comprendre et d'être en mesure de vérifier « de manière compacte et immédiatement accessible » (p. 30) la présence et l'articulation des différents *patterns*.

² Désormais archive disciplinaire.

Fonctions	Resp. relations soc.	Directeurs	DRH	RRH	Resp. carrières	Total
Totaux	2	7	8	8	2	27
Secteur bancaire	2	3	1	0	2	8
Secteur service	0	2	3	1	0	6
Secteur distribution	0	1	2	4	0	7
Secteur industrie	0	1	2	3	0	6

Tableau 1 : Profils des répondants.

Comme le conseillent ces auteurs, ces trois étapes ont été effectuées au fur et à mesure de la récolte des données. Ce processus a fait émerger quatre catégories agrégées :

- contexte répressif : demande de sanction évidente (règle élémentaire, faute d'infraction) ;
- contexte de cristallisation : demande de sanction comme moyen de renforcer la règle (règle élémentaire, preuve) ;
- contexte restituitif : demande de sanction exigeant de prendre en considération l'impact sur la situation (règles complexes, fonction du manager) ;
- contexte habilitant : demande de sanction perçue comme une opportunité d'apprentissage (règles complexes, déviance).

Les principaux résultats

À l'issue de l'analyse, nos trois propositions sont corroborées et enrichies ; des codes découverts le plus souvent dès les premiers encodages ouvrent des perspectives de compréhension stimulantes.

La faute d'infraction et la règle d'efficacité : une sanction nécessaire

La première proposition explore la nécessité d'une norme complète dont la dimension impérative est perçue de tous, au soutien des demandes de sanction. Un extrait d'archive disciplinaire exprime ces trois critères en quelques phrases :

« Vous avez été absente les 7 et 8 février 2016, nous vous rappelons que lors d'une absence, vous devez prévenir votre hiérarchie, dans un délai de 24 h, de sa durée et de son motif, ce que vous n'avez pas fait à ce jour. Ce comportement est en contradiction flagrante avec l'article 34 du règlement intérieur » (AD17³).

Il est vite apparu que nos résultats pouvaient se rassembler autour de trois points clés : une règle (1) connue de tous (2) constituant une faute systématiquement sanctionnée (3).

Une faute déduite de la règle

La faute d'infraction est réductible à l'irrespect de la règle. Nous sommes bien face à un acte :

« C'est un fait unique sur un instant T » (E20).

La règle est évoquée comme un impératif non négociable :

« Tout comportement qui va être déviant par rapport à la règle connue doit être recadré » (E24).

³ Chaque entretien cité est identifié par la lettre E suivie du numéro de l'entretien, chaque archive disciplinaire par les lettres AD suivies du numéro correspondant au répondant qui a fourni ces documents.

Les règles de sécurité sont les plus souvent citées :

« Au niveau de la sécurité, il n'y a aucune latitude » (E25).

Celles d'hygiène sont également mentionnées :

« Alors quand je vous parlais de problématiques au niveau alimentaire, eh bien là, c'est directement la mise à pied » (E17).

Ces situations dénuées d'équivoque conduisent à des aveux spontanés lors des entretiens préalables :

« Vous en avez certains qui s'effondrent tout de suite, surtout dans les cas de fraudes ou les cas très simples » (E4),

parce que la règle est connue de tous.

Une règle connue de tous

Le lien entre infraction à une règle d'efficacité et sanction est à ce point logique que les répondants proposaient de ne pas parler des règles « écrites » (E5) ou « connues de tous » (E24) en lien avec des fautes avérées. En effet, comme l'observe un directeur général :

« Ça, c'est gérable et ça ne pose pas de problème » (E8).

L'essentiel des verbatims est d'ailleurs issu de comparaisons que les répondants estimaient utiles, afin de parvenir à évoquer d'autres situations plus difficiles à qualifier. Ensuite, les règles citées sont complètes et significatives au sens de Robinson et Bennett (1995). Dans le langage de nos répondants, il s'agit de « règles unanimement connues » (E12) comme les règlements intérieurs et les modes opératoires. Sont aussi évoquées des « fautes vis-à-vis de quelque chose qui a été expressément donné en termes de respect à avoir » (E20), ce qui comprend, au sens du répondant, les règles de « morales » communes (non-violence, courtoisie...). À l'essentiel, ce qui compte, c'est la certitude que le fautif connaît la règle dont la compréhension est dénuée d'ambiguïté ; si tel est le cas, la sanction est systématique.

Une sanction systématique

Avec ce type de faute, « c'est binaire » (E24) : la faute exige la sanction. Les répondants affirment ainsi :

« Si les faits sont très clairs, et que les règles aussi sont très claires et qu'elles s'appliquent pour tout le monde de la même façon, c'est le cas où il n'y a aucun débat » (E20) ; et pour la : « sécurité, etc., où là, effectivement, dès qu'il y a débordement et preuves, il y a sanction ; oui systématiquement » (E13).

Ou encore avec la même vivacité :

« Oui il faut immédiatement la sanction ! Cet été par exemple, j'ai immédiatement renvoyé chez eux deux salariés qui tournaient sans harnais de sécurité. Les salariés m'ont dit : "C'est pas ton problème !" Et je leur ai dit : "Et si tu meurs, c'est ta femme et tes gosses qui vont me poser problème quand ils viendront me voir en disant : Mais vous, Monsieur, qu'avez-vous fait ?" » (E19).

En somme, comme l'exprime une directrice de groupe d'un établissement bancaire, quand il y a une règle comme l'interdiction des « détournements de fonds, dans ce cas-là boum, boum ! Et bon, on y va... » (E6). Nous sommes bien en lien avec des règles complètes. Les critères de la sanction répressive sont présents : une règle dénuée d'équivoque, la preuve d'une transgression volontaire et une dimension de peine :

« Ah ça le pointe du doigt, oui, ça l'écarte plus des autres salariés, ça met en évidence qu'il a un comportement inadapté. On peut dire que cela marginalise » (E16).

La faute d'interaction et les règles de coopération : une sanction de l'incompréhension

La proposition 2 explore l'existence de demandes de sanction en lien avec des problèmes de coopération qui soulèvent des questions de légitimité. Un extrait de verbatim exprime bien l'embarras des répondants quand il s'agit d'apprécier ces fautes et leurs liens aux règles :

« Toutes les problématiques de comportements et le comportement, ça peut être un comportement vis-à-vis des managers ou un comportement dans le travail : on demande à quelqu'un de faire quelque chose et il dit "je ne le fais pas, parce que ce n'est pas... dans mon référentiel métier, ou parce que je n'ai pas envie tout simplement", et ces problématiques-là, vis-à-vis du client, ça peut arriver aussi... Et sur cette dernière partie, c'est plus compliqué, ça se base sur du ressenti » (E4).

Trois éléments caractérisent ces demandes de sanction : un comportement répété qui exaspère (1) amenant à une rationalisation *a posteriori* en référence à des registres de comportements existants (normes, usages) et donnant naissance à une règle (2) dont la transgression est éclairée par une analyse de la situation allant au-delà du seul comportement exaspérant (3).

Un comportement qui exaspère

L'idée de faute d'interaction s'exprime quasi unanimement dans le langage des répondants comme une faute de « comportement ». L'encodage révèle des *patterns* comme l'irrespect vis-à-vis des clients, des collaborateurs ou du manager, des conflits de caractère, des refus de travailler ou des attitudes agressives. Nous sommes bien sur le terrain des interactions. Ces problèmes de comportement sont la préoccupation principale des répondants. La densité de l'encodage des seuls verbatims relatifs au comportement l'atteste : c'est le deuxième plus important. Le principal *pattern* est l'exaspération. Lorsqu'il était demandé l'état d'esprit de ceux qui sollicitent une sanction, l'exaspération était spontanément évoquée. Et si l'idée d'exaspération était testée, ils ajoutaient en acquiesçant « épuisé[s] » (E2-14-9) ou « désespéré[s] » (E3-23). L'exaspération est la conséquence de l'épuisement. Les *patterns* principaux sont :

« Je n'en peux plus » (E14-9-24), ou « je n'en veux plus » (E19) assortis de commentaires du type : « Le torchon brûle » (E23), « ils sont tout feu tout flamme » (E13) ou « ils ont tout essayé » (E26).

L'exaspération apparaît à la suite d'une succession d'erreurs ou de « petites » infractions « qui à force d'être répétées deviennent des fautes » (E6). La faute d'interaction n'est donc pas le résultat d'un acte « unique à un instant T » (E21) ; c'est un processus dont le terme est une demande de sanction qui embarrasse les répondants, parce que le lien avec les règles est moins évident.

Une règle déduite de la faute

L'appréciation de la faute de comportement oblige à une rationalisation *a posteriori* par rapport à des règles plus ou moins implicites. La faute processus est en effet impossible à relier à une règle complète, parce que l'on ne sait pas « dans quel tiroir la ranger par rapport au règlement intérieur [...] parce qu'on est au-delà des règles » (E5). En somme, ce qui questionne, c'est comment relier la sanction à une ou des règles à peu près consensuelles. Cette difficulté est surmontée de deux manières : d'une part, en se référant à des normes supérieures, pour ne pas dire vagues, comme l'atteste cet extrait : « Vos agissements sont parfaitement contraires à l'éthique et aux valeurs de notre entreprise et viennent compromettre la sécurité de nos agents et la bonne marche du service » (AD7) ; d'autre part, en se référant à de multiples formes d'engagement. En recensant les engagements cités dans nos verbatims, nous parvenons à la liste suivante : procédure, *check-list*, ce qui a été déjà dit, mode opératoire, mesure précisée dans un plan d'accompagnement, procès-verbal d'un entretien de recadrage, nouvelle politique commerciale, fiche de poste, outil informatique, règle du temps de travail, délai, rapport d'entretien d'évaluation, entretien intermédiaire, attente de comportement... Cette liste comprend des règles élémentaires et complexes ; la conception ample de la règle gestionnaire (Feldman, 1984) est donc bien assumée par les managers. Mais ce qui est remarquable, c'est que ce foisonnement de références est utile dès que les fautes sont associées à un comportement, parce que – à l'inverse de la faute d'infraction – le point de départ est la faute et non la règle. Il en résulte des demandes de sanction subjectives.

Une demande de sanction subjective

Lorsque la faute est un processus, la situation est perçue comme complexe, comme le dit un responsable des affaires sociales :

« S'il y a des mots déplacés et des témoins, c'est facile ; des fois, cela ira plus loin qu'un simple avertissement, mais si c'est répétitif, si c'est des petites... comment dire ?... Des points un peu plus subtils... ça se base sur du ressenti » (E7).

Un *pattern* s'est imposé dès le cinquième entretien : les répondants parlent de demandes de sanction subjectives dans le sens de ce qui est relatif à l'impression, à l'affectivité et qui peut varier en fonction du sujet. Cette subjectivité s'explique déjà par l'absence de lien clair à l'irrespect d'une règle. Mais cette subjectivité s'explique surtout par le fait que nos répondants attribuent – de manière quasi systématique – la responsabilité de ce type de faute aux managers.

L'exaspération dont les managers demandeurs font preuve lorsqu'ils sollicitent la direction ne plaide pas en leur faveur. Nos résultats montrent clairement que les destinataires de ces demandes de sanction questionnent immédiatement la légitimité de leurs auteurs. En effet, selon nos répondants, si de petites infractions sont renouvelées, c'est parce que les managers « ne disent rien quand cela va mal, et attendent que cela s'améliore » (E23), « viennent trop tard rectifier des comportements qu'ils ont tolérés » (E20) ou qui « pour

être aimés restent surtout sur le registre du travail bien fait, du : "Tu fais bien les choses", etc. » (E18). En somme, c'est leur inaction qui génère ces fautes. La demande de sanction est donc porteuse d'un paradoxe : elle est toujours perçue comme un échec du manager, mais elle intervient toujours trop tard (ceci expliquant sans doute cela). Ce paradoxe manifeste que ces demandes expriment surtout un besoin d'aide des managers. Certains DRH répondent à ce besoin en organisant des réunions collectives, afin que les acteurs parviennent à « trouver des solutions pour retrouver des relations de travail saines » (E19). Le besoin d'échange est perçu afin de restituer une situation « normale ».

La faute d'expertise et les règles de division du travail : une sanction de l'impéritie

La troisième proposition explore la possibilité d'un lien entre exécution défectueuse des missions et demande de sanction. Un extrait d'archive disciplinaire illustre nos résultats :

« Au cours de cet entretien, nous vous avons reproché deux non-respects de procédures de production qui ont amené un recyclage de 12 plaquettes. En effet, le 15 décembre 20.., vous avez procédé à une double évaporation sur 12 plaquettes du lot XXXXX. [...] Vous avez reconnu ces faits. Il s'avère que de nombreuses négligences de votre part, notamment transactions non faites en temps réel et contrôle du nombre de plaquettes non effectué, sont la cause de cette erreur » (AD10).

Cette archive atteste d'une faute rattachée à un manque de professionnalisme (1) en lien avec une règle souvent implicite (2), qui engendre une demande de mise à l'épreuve de l'ensemble des acteurs (3).

Un manque de rigueur, d'attention ou de technique

La qualification des fautes d'expertise n'est pas évidente juridiquement ; l'insuffisance professionnelle est en principe non sanctionnable. La jurisprudence laisse cependant une « zone grise entre l'insuffisance professionnelle et la faute disciplinaire » (Mazeaud, 2003), et nos résultats montrent des répondants évoquant spontanément, parmi ces types de fautes, les collaborateurs « qui ne maîtrisent pas suffisamment techniquement bien leur poste » (E13).

Nos données précisent que cette faute s'inscrit dans une temporalité, parce qu'elle est liée à l'acquisition des savoirs. Ainsi, lorsqu'ils décrivent cette faute, les répondants admettent que s'il faut du temps pour tout maîtriser, une limite est atteinte si les erreurs se répètent trop. Les archives disciplinaires soulignent toujours l'ancienneté des situations reprochées. On remarque par exemple « une dégradation permanente, depuis quelques mois, dans la qualité de réalisation et de suivi des travaux confiés » (AD20). Le temps a donc sa part dans l'installation de la faute d'expertise, à l'instar de celle d'interaction. La faute d'expertise est donc également le résultat d'un processus.

Le lien avec les savoirs est exprimé de diverses manières. Le plus souvent sont évoqués des manques de « précaution », de « scrupule » ou de « rigueur », qui provoquent une insatisfaction « qualitative du collaborateur, qui ne fait pas du bon boulot » (E13).

Deux critères d'appréciation principaux apparaissent : des attentes insatisfaites malgré une formation préalable. Une directrice des ressources humaines résume l'appréciation de cette faute en ces termes :

« La personne est là pour remplir des missions ; s'il y a des manquements, à partir du moment où elle a eu la formation nécessaire pour tenir son poste et que l'on s'aperçoit qu'il y a toujours des manquements, eh bien à partir de ce moment, ce ne sont plus des manquements, c'est une faute » (E23).

Lorsqu'il s'agit des savoirs nécessaires à la tenue du poste, la formation devient une espèce d'engagement qui autorise à sanctionner tout travail « incorrect » ou « pas sérieux ». La formation légitime la sanction comme une sorte de règle implicite.

Une règle souvent implicite

Les sources les plus abondantes en illustrations d'engagements non tenus sont les archives disciplinaires. La longueur des narrations issues de ces sources est due à la minutie avec laquelle sont rappelés les incidents motivant les sanctions. Ces énumérations légitiment, parfois à elles seules et sans souci de référence à une règle, un jugement sur l'individu qualifié d'incompétent ou d'irresponsable. Les formules finales sont péremptoires :

« Vous n'êtes plus en mesure de remplir pleinement les missions » (AD10) ou « vous avez une tenue de poste manifestement insuffisante » (AD11).

Ces conclusions correspondent à l'idée d'une attente implicite dont les détails, parfois exprimés par les modes opératoires, relèvent aussi du discernement du collaborateur. Une référence explicite est cependant régulièrement évoquée comme le précise une directrice de groupe (E7) :

« Avec ce type de faute, on va se référer à ces outils : la fiche de poste ou les tenues de fonction ».

Il faut entendre par tenue de fonction les descriptions en termes de compétences souvent exprimées de manière laconique comme « veiller au bon fonctionnement de », « s'assurer du respect de ». Un DRH conclut, comme presque tous les répondants que « ce n'est pas tout à fait une faute disciplinaire, mais plutôt une faute professionnelle » (E9). Nous sommes manifestement face à des règles incomplètes ; il en résulte une demande de sanction qui est une double mise à l'épreuve.

Une demande de sanction qui est une double mise à l'épreuve

La demande de sanction en cas de faute d'expertise est souvent assumée comme le préalable à un licenciement pour insuffisance professionnelle ou de résultat :

« Quand on a une insuffisance professionnelle [...], il est rare qu'on ait une sanction qui n'aboutisse pas à une séparation » (E15).

La sanction est donc clairement conçue comme une mise à l'épreuve, une occasion pour le salarié de « rebondir » (E3), de « revenir dans les clous » (E6).

Mais, ce qui est remarquable, c'est que dans le même mouvement où la répétition des négligences ou erreurs est considérée comme une faute qui accuse les déviants, la responsabilité des managers est – à nouveau – mise en cause. Deux circonstances sont rapprochées au manager : soit (et encore) « ils ne savent pas donner le sens des actions » (E12), soit ils alertent trop tard. Ce reproche quasi unanime atteste que les répondants perçoivent ce processus comme ayant pu être interrompu si le manager s'était manifesté plus tôt ou avait su donner les « bonnes » instructions. Cette sanction est donc aussi une mise à l'épreuve du manager, qui va devoir retravailler avec le collaborateur sanctionné et parfois même menacé de licenciement.

Toutefois, autant la faute d'interaction est rattachée à un comportement inadéquat qui est perçu comme délibéré et suscite l'exaspération, autant la faute d'expertise laisse ouverte la question de savoir si le fautif ne veut pas ou ne peut pas. L'impossibilité de répondre à cette question n'empêche pas l'infliction d'une sanction. Elle sera, selon les cas, une première pièce nécessaire à la démonstration judiciaire d'une insuffisance professionnelle, ou une impulsion favorable à un réengagement responsable du fautif. Quelques entreprises proposent en réponse à cette question des « contrats d'amélioration professionnelle » qui permettent « à la personne de se remettre à niveau » (E5). Ces « contrats » sont des plans d'accompagnement qui durent de six mois à un an. Il s'agit « à partir du moment où le collaborateur a su faire [...] de parvenir à le faire revenir dans de bonnes pratiques professionnelles » (E16). Nous sommes dans une finalité restitutive où des échanges successifs favorisent un retour à la « normale ».

Discussion

Notre question de recherche proposait de mieux appréhender les enjeux des demandes de sanction grâce à une meilleure compréhension des liens qu'elles révèlent entre types de règle invoquée et types de faute évoquée. Trois apports principaux ressortent de notre travail : tout d'abord, une proposition d'un cadre d'analyse des liens entre type de faute, type de règle et type de sanction, enrichi selon les terminologies du terrain ; ensuite, une mise en lumière du lien entre déviance et règles complexes qui oriente la sanction vers un problème de légitimité des acteurs ; enfin, une inadéquation du registre répressif en présence des règles complexes.

La demande de sanction : une proposition d'un cadre d'analyse enrichi

Notre cadre d'analyse est corroboré par nos résultats. Il est aussi enrichi de précisions permettant une meilleure compréhension des enjeux de la sanction, selon les types de fautes et de règles (cf. Figure 4). Tous les types de règles et de fautes prévus sont présents dans les demandes de sanction.

La faute d'infraction est bien en lien avec une règle d'efficacité qui révèle un problème d'obéissance. Cette

faute ne pose pas de difficulté aux responsables des ressources humaines, qui sanctionnent sans hésiter et assument le registre répressif. La faute d'interaction est bien en lien avec les règles complexes de coopération. Elle constitue le principal souci de nos répondants. Les demandes de sanction la concernant sont qualifiées de subjectives. Cette épithète correspond au fonctionnement des règles complexes, qui requièrent des échanges, nécessairement subjectifs, afin de trouver la bonne manière de les appliquer. Nos données montrent que ces échanges sont altérés dès qu'il y a laxisme, agressivité, insubordinations ou indolence, d'où sa désignation par les répondants de « faute de comportement ». La demande de sanction est alors la conséquence de la dégradation des coopérations. Mais cette demande embarrasse les « sanctionneurs », car elle révèle également les carences du manager. La sanction, même si elle est assumée, est vécue comme un échec. La faute professionnelle est, quant à elle, bien en lien avec les règles complexes de division du travail. Elle se caractérise, selon nos données, par des savoirs qui ne s'acquièrent pas, des négligences réitérées ou des limites de compétence. Cela se traduit dans les motivations des sanctions par de longues listes de manquements à la « tenue de poste », d'où sa désignation par les répondants de « faute professionnelle ». Comme l'acquisition des savoirs dépend en partie de la qualité des interactions, là encore les carences du manager sont perçues et la sanction est vécue comme un échec.

Le sentiment que la sanction est un échec en cas de fautes de comportement ou de fautes professionnelles s'explique, de notre point de vue, par l'inadéquation du registre répressif. Si, d'un point de vue juridique, le registre répressif n'est assumable qu'en cas d'infraction à une règle élémentaire, il est logique que sa pertinence soit mise en doute en présence d'infractions à des règles complexes. En effet, dès que la faute est un processus, le « problème » auquel la sanction doit répondre n'est pas l'obéissance, mais la restitution des efficacités et donc des interactions.

La demande de sanction et les règles complexes : un enjeu de re-légitimation des acteurs

Nos résultats confirment que la sanction, dans sa perspective gestionnaire, concerne tout à la fois les fautes-actes en lien avec des règles élémentaires et les fautes-processus en lien avec les règles complexes. La définition de Robinson et Bennett (1995) qui caractérisent la déviance comme la violation d'une norme significative de l'organisation mériterait, à notre avis, d'être nuancée. En effet, les règles complexes sont, par nature, moins significatives parce qu'incomplètes. Ce constat engendre certaines conséquences sur l'enjeu des demandes de sanction.

Avec les règles complexes, Reynaud observe que « le calcul se substitue progressivement à la contrainte, et que leur respect devient instrumental » (1997, p. 38). Nos travaux permettent de comprendre que l'idée de calcul peut être prise au sens premier du terme : celle du nombre d'infractions qui peut être toléré avant

qu'une demande de sanction soit formulée. Il est en effet difficile d'appliquer toutes les règles, et plus encore de les interpréter uniformément (Dufour, 2020). Des infractions sont donc tolérables, nos données l'attestent avec les demandes révélant des infracteurs « multirécidivistes ». Mais, cet historique de déviance

toujours dans la continuité des travaux de Jan-Kerguistel (2017), que les sanctions restitutives s'inscrivent également dans une logique probatoire. Chaque rendez-vous devrait être construit autour des attestations des progrès effectués et des difficultés rencontrées. Cela éviterait des échanges trop déclaratoires ou

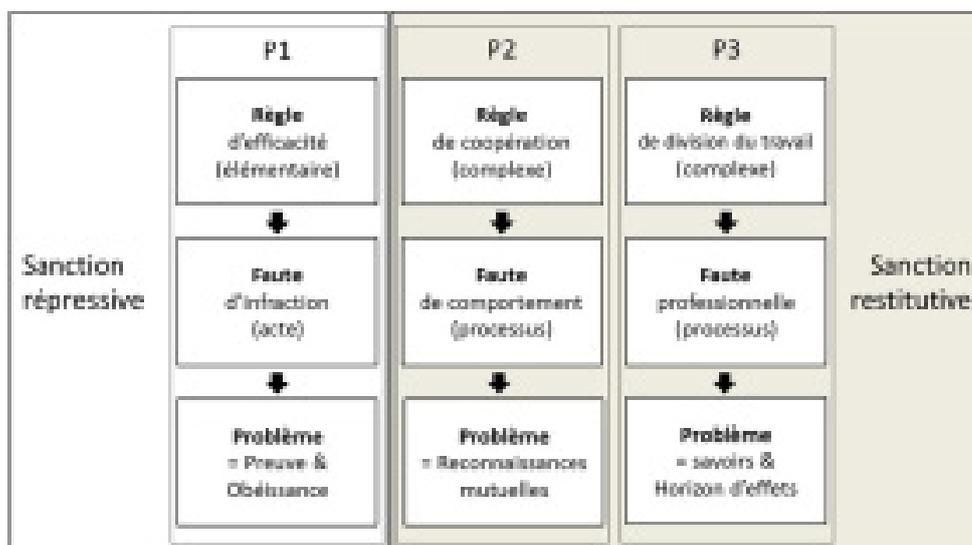


Figure 4 : Cadre d'analyse enrichi selon les données de terrain.

fait « basculer » la responsabilité du déviant vers celle de son manager. Ce type de faute délégitime donc, tout à la fois, le déviant et son manager qui a tardé à demander la sanction.

Selon nos résultats, les demandes de sanction en lien avec les règles complexes sont toujours perçues comme trop tardives. Nous proposons de considérer ce retard comme un indice d'un problème de légitimité des acteurs. On sait depuis Reynaud (1997) que leur légitimité découle soit des efficacités (règle de division du travail) soit des reconnaissances mutuelles (règles de coopération). Ces deux formes de légitimité peuvent difficilement être restituées par une sanction répressive.

La demande de sanction et les règles complexes : un apprentissage nécessaire

Avec les fautes professionnelles et de comportement, il ne s'agit pas de contraindre au respect strict des règles, mais de permettre aux acteurs de se reprendre et de se comprendre. La parole devrait alors être au cœur de la sanction. Un projet restituitif ne peut donc pas résulter des seuls échanges lors de l'entretien préalable. Tout comme la déviance s'est installée progressivement, le chemin vers la restitution d'une « normalité » doit être progressif. Nous proposons donc, en reprenant les travaux de Jan-Kerguistel (2017), que la sanction s'inscrive dans une logique programmatique. Il faudrait plusieurs rendez-vous afin que les acteurs aient le temps de parvenir à une compréhension réciproque des situations à l'origine de la déviance.

Tout processus de compréhension réciproque n'est possible, selon Argyris et Schön (2002), que si les individus sont capables de générer des informations valides et utiles. C'est la raison pour laquelle nous préconisons,

incantatoires, afin que les acteurs soient confrontés à la difficulté de parvenir à une compréhension partagée des règles. La sanction restitutive dans ses modalités programmatiques et probatoires s'inscrirait alors dans une logique d'apprentissage.

Cette modalité restitutive proposée est une mesure disciplinaire au sens du Code du travail puisqu'il y aurait des écrits pouvant affecter la présence, la carrière, la fonction, ou la rémunération du salarié⁴. Le Code ne donne aucune liste de sanctions ; celles-ci résultent d'un usage. Les partenaires sociaux pourraient donc opportunément négocier cette nouvelle modalité de sanctionner dans le respect des garanties procédurales.

Conclusion

Au terme de cette étude exploratoire, il apparaît que les demandes de sanction ont deux finalités distinctes selon le type de règle invoqué et le type de faute évoqué. Certaines demandes ont une visée répressive ; d'autres devraient ouvrir une séquence d'apprentissages où le déviant et son manager parviendraient à se relégitimer lors de rendez-vous successifs où seraient discutées les attestations de progrès et les difficultés rencontrées. Cette seconde finalité, que nous proposons d'appeler « restitutive », s'inscrit dans les perspectives ouvertes par le constat de Jean-Daniel Reynaud (1997) et de

⁴ Article L. 1331-1 du Code du travail : « Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. »



« Si, d'un point de vue juridique, le registre répressif n'est assumable qu'en cas d'infraction à une règle élémentaire, il est logique que sa pertinence soit mise en doute en présence d'infractions à des règles complexes. En effet, dès que la faute est un processus, le "problème" auquel la sanction doit répondre n'est pas l'obéissance, mais la restitution des efficacités et donc des interactions. »

Jan Luyken, graveur, *Mannen met geldboetes worden op verschillende manieren gestraft*, gravure, 1692. Amsterdam, Rijksmuseum.

Christian Morel (2009), qui considèrent que les régulations actuelles appellent une forme de jurisprudence créatrice d'implications concrètes.

D'un point de vue théorique, notre travail contribue à combiner les recherches sur la faute avec celles sur les règles dans une perspective de compréhension des enjeux actuels de la sanction disciplinaire. La proposition de sanction restitutive est une manière de répondre aux enjeux collectifs des règles et à ceux de protection des individus.

D'un point de vue managérial, notre travail suggère que le mode de sanction actuel en France, héritage de la période répressive, est inapproprié lorsqu'il s'agit de restaurer des interactions productives entre le déviant et son manager. La modalité concrète de sanction proposée permettrait d'apporter une réponse plus pacifique aux problèmes de déviance, tout en introduisant une compréhension plus collective des causes de celle-ci.

Nos apports ouvrent des opportunités de recherche complémentaires de nature à surmonter les limites de ce travail. D'une part, les managers demandeurs de sanction n'ont pas été interrogés. Leurs appréciations sur l'efficacité de la sanction permettraient de vérifier nos résultats. Perçoivent-ils être accusés de la déviance qu'ils ont dénoncée ? Est-ce l'une des raisons qui les conduisent à retarder leurs demandes de sanction ? Cette recherche approfondirait les travaux de Martineau (2018), en vérifiant si la contradiction entre « connaître ou punir » qu'il atteste à propos des règles de signalement résulte non seulement de la seule caractéristique de ces règles, mais également de la manière de sanctionner. D'autre part, reste à savoir comment le courant de recherche considérant les fautes comme le résultat d'un acte intentionnel et en lien avec les normes significatives va intégrer notre cadre d'analyse.

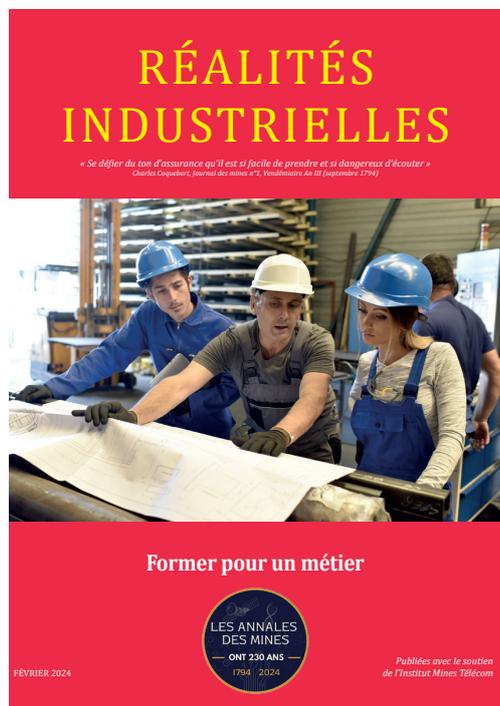
Bibliographie

- ALTER N. (2010), *Donner et prendre - La coopération en entreprise*, Paris, La découverte.
- ARGYRIS Ch. & SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Supérieur.
- BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, 183(3), pp. 201-219.
- BECKER H. (1963), *Outsiders: studies in the sociology of deviance*, Paris, The free press.
- CHARREIRE-PETIT S. & DURIEUX F. (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in THIETART R. A. (éd.), *Méthode de recherche en management*, Paris Dunod, pp. 84-112.
- DIARD C. & DUFOUR N. (2022), « Risques de fraude interne, comment dissuader efficacement les salariés ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°149, septembre, pp. 47-60.
- DOUGLAS S., MARTINKO M. & GUNDLACH M. (2002), "Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective", *International journal of selection and assessment*, March/June, pp. 36-50.
- DUFOUR N. (2020), « Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°139, mars, pp. 46-57.
- FELDMAN D. C. (1984), "The development and enforcement of group norms", *Academy of Management Review*, 9(1), pp. 47-53.
- GRIFFIN R. W. & LOPEZ Y. P. (2005), "'Bad behavior' in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31(6), pp. 998-1005.
- HATCHUEL A. (1997), « Fondements des savoirs et légitimité des règles », in DUPUY J.-P. et LIVET P. (éd.), *Les limites de la rationalité*, Tome 1, Paris, La Découverte recherches, pp. 181-209.
- HENNEQUIN É. (2012), « La question de la sensibilité en recherche », in HENNEQUIN É. (éd.), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : Approches en Sciences Sociales*, L'Harmattan, pp. 29-58.
- JAN-KERGUISTEL A. (2017), *La sanction disciplinaire : de la question de l'obéissance à celle de l'implication responsable*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- JESTAZ P. (1986), « La sanction ou l'inconnue du droit », *Recueil Dalloz Sirey*, pp. 197-205.
- KARSENTI B. (2004), « "Nul n'est censé ignorer la loi." Le droit pénal, de Durkheim à Fauconnet », *Archives de Philosophie*, Tome 67, pp. 557-581.
- KISH-GEPHART J. J., HARRISON D. A. & KLEBE TREVINO L. (2010), "Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work", *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 1-35.
- KOENIG G., VANDANGEON DERUMEZ I., MARTY M.-C., AUROY Y. & DUMOND J.-P. (2016), « Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant », *M@n@gement*, 19(1), pp. 1-45.
- LEE R. M. & RENZETTI C. M. (1990), "The problems of researching sensitive topics", *The American Behavioral Scientist*, 33(5), pp. 510-527.
- LITZKY B. E., EDDLESTON K. A. & KIDDER D. L. (2006), "The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors", *Academy of Management Perspectives*, 1(1), pp. 91-103.
- LUCIANETTI L., ROSTER C. A. & ALBAUM G. (2016), "Exploring topic sensitivity and managers' likelihood to participate in internet surveys: A research note", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 10(1), pp. 11-22.
- LUTHANS F. & KREITNER R. (1980), "Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach", *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 281-290.
- MAC KENZIE C., GARAVAN T. N. & CARBERY R. (2011), "Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: Conceptualizing the contribution of human resource development", *Human Resource Development Review*, 10(4), pp. 346-380.
- MARCH J., SCHULZ M. & ZHOU X. (2000), *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*, Stanford University Press.

- MARTINEAU R. (2018), « Connaître ou punir ? Adapter les dispositifs de gestion pour gérer les contradictions autour des règles », *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33(4), pp. 53-78.
- MAZEAUD A. (2003), « Contractuel, mais disciplinaire », *Droit social*, février, p. 164.
- MILES M. & HUBERMAN M. (2005), *Analyse de données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- MOREL C. (2009), « Connaître ou punir ? Traiter les erreurs dans les organisations », *Le débat*, 157(5), pp. 97-110.
- O'REILLY C. A. & PUFFER S. M. (1989), "The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment", *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), pp. 41-63.
- PATTURAJA S., SUMIT K. G. & SRINATH J. (2016), "Downside of performance appraisals & the potential for deviant behaviors", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(1), pp. 117-132.
- PRAIRAT E. (1999), « Penser la sanction », *Revue française de pédagogie*, 127, pp. 107-117.
- REASON J. (1990), *L'erreur humaine*, Cambridge, Presses Universitaires de France.
- REYNAUD B. (1996), "Types of rules, interpretation and collective dynamics: Reflections on the introduction of a salary rule in a maintenance workshop", *Industrial and Corporate Change*, 5(3), pp. 699-721.
- REYNAUD J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- ROBINSON S. & BENNETT R. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of management journal*, 38(2), pp. 555-572.
- THAU S., MICTCHELL M. S., BENNETT R. J. & BETH MARRS M. (2009), "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), pp. 79-92.
- VAUGHAN D. (1999), "The dark side of organizations: Mistake, misconduct and disaster", *Annual review of sociology*, 25, pp. 271-305.
- WILTERMUTH S. S. & FLYNN F. J. (2013), "Power, moral clarity, and punishment in the workplace", *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 1002-1023.
- WU J., SONG M., ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA P., JIANG H., GUO S. & ZHANG W. (2023), "Why cyberloafing can be socially learned in the workplace: The role of employees' perceived certainty of formal and informal sanctions", *Information Technology & People*, 36(4), pp. 1603-1625.

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Former pour un métier



Février 2024

Introduction

Serge CATOIRE

L'action de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Bruno LUCAS

Les métiers, les compétences

Le marché du travail engagé dans une triple transition
Jean FLAMAND

Pénurie de compétences et réindustrialisation : un étonnant paradoxe
Guillaume BASSET et Olivier LLUANSI

Face à un monde évolutif, se former pour rester maître de sa destinée
Sophie VIGER

Former tout au long de la vie pour des métiers et des compétences en constante évolution
Ons JELASSI

Les besoins de l'économie

Besoins des employeurs dans les métiers du numérique et adéquation de l'appareil de formation
Michel SCHMITT

Transition écologique : l'opérateur de compétences interindustriel OPCO 2i s'engage
Stéphanie LAGALLE-BARANES

L'action du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), notamment dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « compétences et métiers d'avenir »
François GERMINET

Le réseau de centres de formation de l'UIMM, La Fabrique de l'Avenir
David DERRÉ

Les organismes de formation

Le doctorat, une expérience professionnelle scientifique source de multiples compétences

Par Dr Stéphanie Danaux, Dr Linda Lahleh, Dr Godefroy Leménager, Dr Laure Tabouy, Dr Sandra Touati, et Dr Ewa Zlotock-Zlotkiewicz

Les Campus des métiers et des qualifications au cœur de la « renaissance industrielle »
Alain CADIX

L'Agence nationale pour la Formation professionnelle des adultes (AFPA)
Myriam CALMELS

Le lycée professionnel Airbus
Nicolas COADOU

Former à un métier, un impératif pour les armées dans un contexte stratégique en évolution
Thibaut de VANSSAY de BLAVOUS

AEROCAMPUS Aquitaine, Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence Aéronautique et Spatial
Anne-Catherine GUITARD

Former pour un métier : les nouveaux usages du numérique en matière de formation, le cas de Naval Group
Hervé GUILLOU, Lénéaïc SEGALEN et Cécile AUGOR-THÉBAULT

L'apprentissage dans l'enseignement supérieur
Frédéric LALOUE

Se former au CNAM
Bénédicte FAUVARQUE-COSSON

Centre Inffo : un acteur méconnu mais précieux
Pascale ROMENTEAU

Hors dossier

Transition énergétique : les matériaux sont-ils prêts pour l'utilisation à grande échelle de l'hydrogène ?
Michel DARRIEULAT

Sur le sujet et à retrouver dans le N°113 de *Responsabilité & Environnement*

Relance du nucléaire : un plan Marshall pour sécuriser les compétences
Hélène BADIA

Le dossier a été coordonné par **Serge CATOIRE**

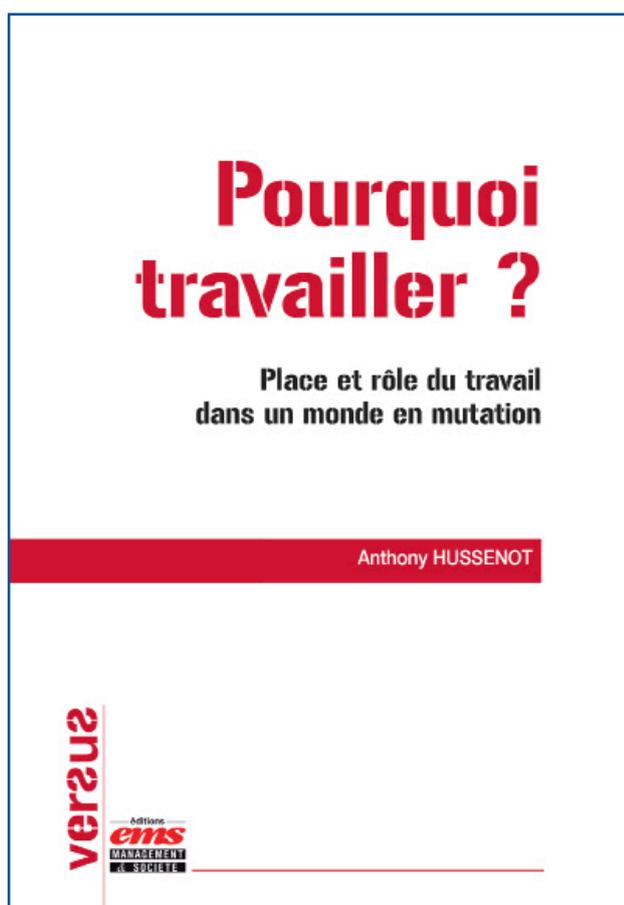
Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site
<http://www.anales.org>

Mosaïque

Entre réalisation de soi et utilité sociale : comment trouver du sens au travail aujourd'hui ?

À propos de l'ouvrage d'Anthony HUSSENOT, ***Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation***, Éditions EMS, 2022, 198 p.

Par Lucie NOURY
Audencia Business School



Quel est le sens de notre travail ? Pourquoi passons-nous une telle part de notre temps éveillé à travailler ? Est-ce pour la rémunération qui en découle, pour le statut social associé ou bien parce que le travail est un prolongement de nous-même, un espace qui nous permet d'exister et de nous réaliser ? Cette question a récemment trouvé un écho médiatique important, tant et

si bien que la problématique pourrait sembler spécifique au monde du travail post-covid. Du fait de cet intérêt médiatique, les concepts décrivant une supposée crise de sens au travail contemporaine se sont multipliés : de la « grande démission », à la « démission silencieuse », en passant par le *bore-out* (épuiement par ennui) ou encore le *brown-out* (travail en « sous-tension ») par exemple. Cette quête de sens au travail est pourtant bien plus ancienne, puisque les aspirations de tout un chacun à la réalisation de soi (*self-actualization* en anglais) sont au cœur des analyses des psychologues depuis longtemps. Les enjeux associés à cette question du sens au travail n'en restent toutefois pas moins essentiels dans un monde confronté à des crises multiples (sanitaires, géopolitiques, écologiques et sociales...).

Dans son ouvrage *Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation*, Anthony Hussenot prend la question du sens au travail à bras le corps, avec pour ambition d'inviter les lecteurs à s'interroger sur ce qui fait sens pour eux, ainsi que sur leur rôle dans les transformations contemporaines du travail et de la société dans son ensemble.

Entre travail « moderne » et « expressif »

Au cœur de la démonstration d'Anthony Hussenot est l'identification de deux paradigmes opposés, qu'il qualifie de travail « moderne » et de travail « expressif » (chapitres 1 et 3). Le paradigme du travail moderne, qui prendrait racine dans la seconde révolution industrielle, est défini comme obéissant à une logique productiviste et comme fondé sur la rémunération et le statut : nous travaillons pour obtenir un salaire et une place dans la société. Le travail moderne irait de pair avec le développement du salariat et de l'entreprise managériale. Dans un passage intéressant, l'auteur présente les processus contemporains d'automatisation d'un nombre croissant de tâches de plus en plus complexes, comme une sorte d'aboutissement de ce paradigme du travail moderne. Hussenot dessine, dans ces quelques pages, un avenir dans lequel seuls les métiers faisant place à « l'expérience sociale, sensorielle et émotionnelle » seraient épargnés par l'automatisation à long terme.

De l'autre côté de ce que Anthony Hussenot qualifie de "*continuum*", se trouve le travail dit « expressif », lequel mettrait l'accent sur la créativité, l'épanouissement personnel et le bien commun : nous travaillons pour nous réaliser et contribuer au meilleur fonctionnement de la société. L'archétype du travailleur expressif étant, selon l'auteur, la figure de l'artiste, qui privilégie la réalisation de soi à travers son activité, souvent aux dépens de sa réussite sur le plan financier.

La plupart d'entre nous, explique Anthony Hussenot, nous situons entre les deux pôles de ce *continuum*, et cherchons à composer avec les tensions et paradoxes que cela implique pour faire sens de notre travail.

Paradigme « moderne » en tension et émergence de nouvelles pratiques de travail

Le paradigme du travail « moderne », nous dit Hussenot, continue d'être dominant, et ce malgré l'ensemble des tensions qu'il peut engendrer, de la désindustrialisation à la financiarisation de l'économie, en passant par la surconsommation (chapitre 2). Se pose alors la question de l'utilité du travail et de son impact, tant social qu'écologique. L'auteur explique que c'est pour répondre à de telles tensions, et à une injonction croissante à l'innovation, qu'un mouvement de « défordisation » s'est d'ores et déjà enclenché dans un grand nombre d'organisations. Celui-ci a pour objet d'accroître l'autonomie des travailleurs à travers la mise en place de lignes hiérarchiques réduites (comme dans l'entreprise libérée ou l'holocratie, par exemple), du télétravail ou encore du travail en mode projet. De telles évolutions sont poussées encore plus loin à travers ce que l'auteur qualifie de « nouvelles pratiques de travail », englobant des pratiques assez hétérogènes allant des nomades digitaux, aux *makers* ou aux influenceurs. Ces nouveaux travailleurs, explique Anthony Hussenot, ont en commun de revendiquer un rapport au travail et à l'entreprise plus libre et plus épanouissant, en somme plus « expressif », à la croisée des figures de l'artiste et de l'entrepreneur (chapitres 3 et 4).

Ré-inventer le travail pour plus de sens

L'auteur fait ensuite un détour par la psychologie (chapitre 5), pour définir le sens au travail comme étant le résultat d'un certain degré de cohérence (par rapport aux autres pans de notre vie, par rapport à nos engagements passés et à nos aspirations futures, par exemple), associé à une finalité, un but, qui ait une signifiante, de la valeur pour l'individu. En puisant également dans les travaux de Rosa (2010), l'auteur mène une réflexion intéressante sur le rôle de la temporalité dans la production d'un récit permettant justement à l'individu de faire sens de son travail. Or, Anthony Hussenot avance que l'accélération du temps à laquelle nous sommes confrontés, tant pour rester compétitifs économiquement que pour affronter les défis écologiques auxquels nous faisons face, rend plus difficile la production de tels récits. Dans ce contexte, l'auteur invite les lecteurs à faire preuve de « responsabilité » en exerçant leur libre arbitre pour inventer des pratiques professionnelles leur permettant de trouver plus de sens, et de façonner un monde meilleur, notamment en inventant de nouvelles pratiques de travail (chapitre 6).

L'ouvrage est à la fois très personnel, agréable à lire, et fait preuve de grandes qualités pédagogiques. Anthony Hussenot explique, en préambule, avoir été inspiré par les discussions qu'il a pu avoir avec ses étudiants, et sa capacité à rendre compte des grandes évolutions du travail et des relations d'emploi en mobilisant des exemples parlants est tout à fait exemplaire. Nous ne saurions qu'en recommander la lecture à nos propres

étudiants. Articuler l'émergence de nouvelles pratiques de travail à la question de la quête de sens est par ailleurs tout à fait pertinent, et l'exercice de réflexivité auquel il invite est quant à lui salutaire. Anthony Hussenot a par ailleurs à cœur de développer un propos nuancé dans l'ensemble, et puise son inspiration dans plusieurs disciplines, ce qui enrichit considérablement l'analyse.

Le livre est, en ce sens, très stimulant, et amène à réfléchir tant sur les nouvelles pratiques de travail que sur la bureaucratie. L'auteur livre en effet en filigrane une critique parfois sévère de l'entreprise managériale et bureaucratique, qu'il associe à la perte de sens – en référence notamment aux *bullshit jobs* dénoncés par Graeber (2018) – ainsi qu'à un faible degré d'autonomie, du fait de la relation de subordination acceptée par les salariés. Les « nouvelles pratiques de travail », elles, bien qu'imparfaites, rapprocheraient les salariés de l'idéal « expressif ». S'il est évidemment salutaire d'encourager les individus à inventer le monde du travail de demain plutôt que de le subir, l'idée qu'en refusant la subordination, les nouvelles pratiques de travail seraient nécessairement plus émancipatrices et vertueuses interroge en partie.

L'auteur insiste – à juste titre – sur l'idée que nos vies professionnelles sont faites de tensions, de paradoxes, et de choix difficiles ; et que nous naviguons constamment entre paradigmes « moderne » et « expressif ». Il aurait pu être intéressant de s'arrêter plus longuement sur les tensions au cœur même du travail dit « expressif ». Comme évoqué dans la littérature sur le sens du travail, le sens attaché par les individus à leur travail est multiple, changeant, et conflictuel (Bailey *et al.*, 2018). Comme mentionné plus haut, le paradigme du travail « expressif » est caractérisé par l'auteur à la fois par un certain degré d'autonomie dans la réalisation des tâches, par la capacité à se réaliser à travers le travail, et par la capacité à avoir un impact sociétal positif. Il serait intéressant d'explorer la façon dont les individus construisent le sens de leur vie professionnelle lorsque ces différentes dimensions ne sont pas toutes réunies, voire s'excluent mutuellement, y compris au sein du paradigme « expressif ». C'est sans doute pour cela que le cas des influenceurs comme nouvel avatar du paradigme « expressif » interpelle : si ceux-ci semblent bien relativement autonomes dans la production de leurs contenus (lorsqu'ils ne dépendent pas d'une agence de mise en relation), et ont sans doute le sentiment de se réaliser dans leur travail en revendiquant un point de vue unique et une certaine créativité, nous pouvons douter que tous aient nécessairement un impact sociétal positif. Nombre d'entre eux semblent s'engager dans une logique d'entrepreneuriat de soi (du Gay, 2016) plus que de création de sens collectif. Aller plus loin dans l'analyse de telles tensions et contradictions permettrait de porter un regard encore plus fin sur la façon dont les individus construisent leur identité et le sens de leur travail dans ces nouvelles formes de travail ou d'organisation.

Par ailleurs, même si l'auteur reconnaît que les individus qui adoptent ces nouvelles pratiques de travail ne sont pas entièrement libres – en dépit de l'absence de lien

de subordination – et qu'ils peuvent dans certains cas être précaires, nous aurions parfois aimé qu'un regard plus politique soit posé sur cet objet pour donner à voir les formes de contrôle identitaire nouvelles qui pèsent souvent sur ces travailleurs, lesquels n'échappent pas toujours – voire sont parfois encore plus soumis – aux logiques productivistes et à l'exploitation de soi, alors même qu'ils tendent à plus d'autonomie. C'est par exemple ce que décrivent Hélène Picard et Gazi Islam (2019) dans le cas de l'entreprise libérée, ou encore Wiksell et Henriksson (2022) dans le cas d'une coopérative où prédominent les relations d'amitié entre membres, et ce que nous observons dans nos propres travaux sur les réseaux de consultants indépendants.

Enfin, nous aurions aimé prolonger l'analyse des pratiques de travail plus ou moins porteuses de sens, en y incorporant la question de l'activité, de sa nature et de ses finalités. Les nomades digitaux, les *makers* et autres influenceurs évoqués dans le livre, s'ils s'inscrivent dans un ou plusieurs collectifs au sens communautaire, semblent pour beaucoup s'engager dans des activités requérant notamment peu de travail d'équipe. Or, l'activité impose parfois des contraintes qui ne permettent pas à chacun de s'organiser comme il le souhaite ou de s'affranchir de la bureaucratie (y a-t-il beaucoup d'interdépendances entre les tâches, par exemple ? Un besoin d'apprentissage par compagnonnage ? Un besoin de règles et de procédure pour des enjeux de sécurité par exemple ? etc.). Ne peut-on pas céder une partie de notre liberté dans le lien de subordination précisément pour trouver du sens dans une activité qui requiert un collectif stable ?

Cela nous a également interrogés sur les alternatives qui s'offrent aux individus qui continuent de travailler dans des organisations de ce type : comment créer du sens dans la bureaucratie et pas uniquement en dehors ? La question est très brièvement évoquée à la fin du chapitre 6, mais puisqu'une majorité de salariés continuent de travailler dans un tel contexte organisationnel, et que certaines activités le requièrent, ne serait-il pas utile d'explorer également la nature des espaces « expressifs » possibles dans le cadre de l'entreprise managériale traditionnelle ?

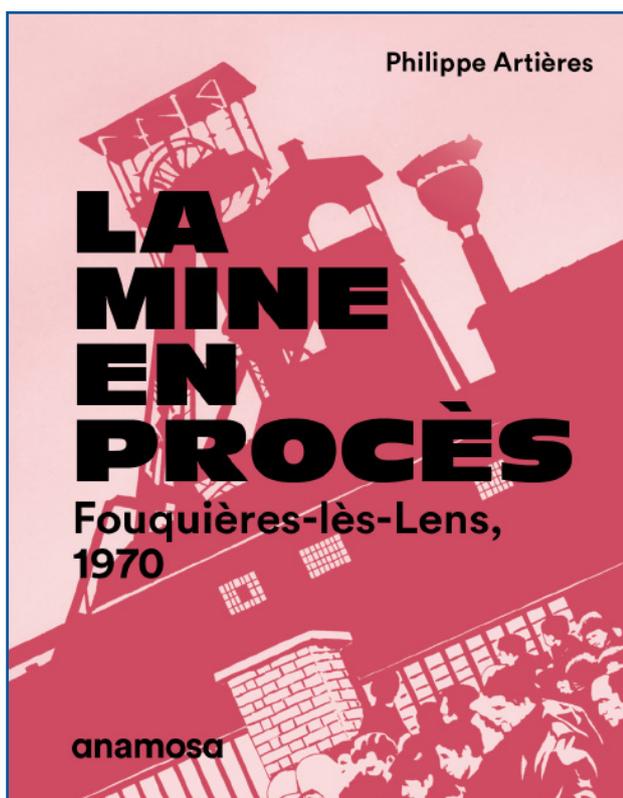
Bibliographie

- BAILEY C., LIPS-WIERSMA M., MADDEN A., YEOMAN R., THOMPSON M. & CHALOFFSKY N. (2019), "The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'Meaningful work: Prospects for the 21st century'", *Journal of Management Studies*, 56(3), pp. 481-499.
- DU GAY P. (1996), *Consumption and Identity at Work*, London, Sage.
- GRAEBER D. (2018), "Bullshit jobs", *Emploi*, 131.
- PICARD H. & ISLAM G. (2020), "'Free to do what I want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership", *Organization Studies*, 41(3), pp. 393-414.
- ROSA H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Lectures, les livres.
- WIKSELL K. & HENRIKSSON A. (2022), *Friends against capitalism: Constructive resistance and friendship compliance in worker cooperatives*, *Current Sociology*.

Sans fleurs, ni couronnes : l'enterrement de la mine

À propos de l'ouvrage de Philippe Artières (2023), *La mine en procès, Fouquières-lès-Lens, 1970*, anamosa, 2023, 256 p.

Par Frédéric GARCIA
Université de Lille



Le matin du 4 février 1970, à Fouquières-lès-Lens (Pas-de-Calais), fosse 6, chantier Albert 462, survint une explosion, familièrement désignée comme « coup de grisou », qui coûta la vie à 16 mineurs et fait 15 blessés graves. Mais cet événement, tristement ordinaire dans la longue histoire de l'exploitation des mines de charbon, connut des suites et des répercussions qui le furent beaucoup moins. L'accident se produisit en effet dans le contexte socialement incendiaire de l'immédiat post-mai 68, marqué en particulier par la radicalisation des groupuscules maoïstes, dits « gauchistes »², mais aussi par les aspirations à la

« justice populaire »³. Brisant le cérémonial institutionnalisé qui suivait habituellement les accidents mortels dans le bassin minier (arrêt du travail, funérailles officielles en présence des syndicats et des élus, enquête et rapport des ingénieurs des Charbonnages), un certain nombre de militants issus de la galaxie « gauchiste » tentèrent alors, « d'un effondrement, de faire un soulèvement ». C'est en ces termes que l'historien du contemporain Philippe Artières (CNRS, EHESS) qualifie cette tentative, dont l'ouvrage *La mine en procès* constitue le témoignage.

Ce livre, bien qu'écrit par un chercheur, n'a pas grand-chose d'un ouvrage académique, encore moins d'un livre à thèse. Il se parcourt davantage comme une exposition, puisque le texte de l'auteur est entrecoupé d'un grand nombre de documents très divers. Photographies, tracts, extraits de journaux ou de rapports d'enquête, entretiens, comptes-rendus de séances sont ainsi mis au service de l'objectif, parfaitement atteint, de l'auteur : « faire revivre », au-delà d'un épisode, tout un « monde ». L'ensemble est composé, tel une pièce de théâtre (dont on se demande s'il s'agit d'un drame ou d'une tragédie) en quatre « actes » : le premier est consacré à l'accident lui-même ; le second à l'écho qu'il reçut auprès des élèves de l'école des Mines de Paris ; le troisième au « tribunal populaire » tenu à Lens en décembre 1970 pour « juger » les Charbonnages de France, et rendu mémorable par la présence de Jean-Paul Sartre dans le rôle de l'avocat général (dont le réquisitoire est retranscrit en intégralité) ; le dernier à une exposition de peintures qui fut consacrée, quelques années après, à cet épisode.

L'ouvrage devrait éveiller la curiosité, au-delà des amateurs d'histoire sociale, de ceux qui s'intéressent aux questions relatives aux accidents du travail et aux risques professionnels, et plus largement à la responsabilité des entreprises. L'auteur plonge franchement dans la technicité de l'accident, pour mieux dévoiler les interrogations philosophiques et les controverses qu'il soulève. De façon peu surprenante, on voit s'installer une face-à-face entre les explications fournies par la direction des Charbonnages (qui conclut à une explosion provoquée par « l'arrachage d'un ancrage du monorail sous l'effet de la traction du treuil s'exerçant sur un chariot bloqué ») et celles des organisations militantes, qui dénoncent le non-respect de mesures de prévention au nom de la recherche de productivité. Plus spécifiquement, deux enjeux apparaissent comme critiques : la ventilation des chantiers (et donc la disponibilité des ventilateurs) ; et la mise à disposition de télégrisoumètres. Mais, constamment, l'enquête technique glisse vers le terrain politique et moral (comme souvent en matière d'accidents du travail, comme l'a montré Nicolas Dodier (1994)⁴). D'un côté, l'employeur est accusé de produire des explications

² Les romans de Morgan Sportès, *Maos* et *Ils ont tué Pierre Overney*, restituent bien l'atmosphère singulière de ces « années de plomb » à la française.

³ L'auteur, Philippe Artières, est un disciple de Michel Foucault, qui fut très certainement la figure la plus marquante de ce moment d'aspiration à des formes de justice hors des formes institutionnalisées, associées aux pouvoirs établis.

⁴ DODIER N. (1994), « Causes et mises en cause : innovation sociotechnique et jugement moral face aux accidents du travail », *Revue française de sociologie*, 35(2), pp. 251-281.

évacuant toute notion de responsabilité, interprétées comme « fatalistes ». De l'autre, les militants gauchistes tissent un contre-récit implacable, mais finalement tout aussi fataliste : pour eux, la recherche de productivité conduit la direction des Charbonnages à sciemment négliger les mesures de prévention nécessaires. Cette direction ne peut donc qu'être jugée non pas responsable, mais coupable d'« assassinat ». Le démontrer sera tout l'objet du « procès » du tribunal populaire de décembre 1970.

On se demande à la lecture si, entre deux fatalismes rivaux, une autre voie, une zone grise, celle d'une « gestion du risque » informée, mesurée, négociée, inscrite dans une logique d'enquête et d'apprentissage collectifs, est possible. Mais pour l'avocat général Sartre, il n'est qu'un moyen de conjurer la fatalité : se débarrasser de la « société bourgeoise », de sa « forme capitaliste de travail » et de sa recherche de profit insatiable. Le philosophe semble faire peu de cas du fait que les Charbonnages sont nationalisés depuis 1946 : pour lui, l'« État-patron », comme il dit, est un patron comme un autre. Il ne s'éternise pas non plus (sans grande surprise) sur l'accidentologie minière dans les pays socialistes, qui devrait être, à le suivre, infiniment meilleure. Pas de doute pour lui, un travail en sécurité est possible, du moment que le capitalisme ne rôde pas dans les parages. Un médecin du travail, témoin au « procès » de Lens, est lui plus ambigu : « Combien de mineurs nous ont dit : "Si nous appliquions toutes les mesures de sécurité, on ne sortirait que quelques kilos de charbon par jour". Et ça, les Houillères n'en veulent pas, car c'est le profit qui les guide ». Se rend-il compte que, d'une telle prémisse, on ne peut conclure autre chose que tout patron doit choisir entre fermer sa mine et courir le risque d'être un « assassin » ?

Une fois de telles conditions posées, le livre aborde cette question : comment peut-on être ingénieur ? C'est ce que semblent se demander certains ingénieurs des Charbonnages, vacillant face au vertige de leur responsabilité. Mais aussi certains élèves ingénieurs des Mines de Paris, dont la révolte face à leur destin d'« assassins » putatifs est documentée dans le deuxième acte de l'ouvrage, le plus étonnant. Celui qui résonne le plus, aussi, avec le monde des années 2020. On voit en effet défiler les témoignages, glaçants, d'ingénieurs entrés en rupture de ban : « Quand je fais descendre une nouvelle machine, je sais que l'ouvrier que je vais faire travailler sur cette machine va attraper la silicose plus vite et mourir dans des souffrances atroces. Et c'est à moi de désigner la victime, celui qui va mourir ». Les clins d'œil aux protestations récentes d'étudiants et diplômés de grandes écoles, répugnant à l'idée de « collaborer » avec des entreprises coupables de provoquer l'effondrement climatique, sont ici plus qu'appuyés. Le parallèle est explicitement établi dans la postface de Michelle Zancarni-Fournel, qui se risque également à tracer une continuité entre les mouvements de justice populaire du début des années 1970 et les combats post-MeToo. On comprend alors que c'est sans doute là l'intention première du livre : deviner dans le tableau de ce « monde englouti », comme le dit Philippe Artières, des germes de notre présent. Quoi de plus étranger, pourtant, que cette France

de la fin des Trente Glorieuses, où le temps paraît suspendu entre mai 68 et le choc pétrolier ? Ce pays, d'une lénifiante stabilité politique, où la référence à la Résistance est partout, où le PC et la CGT, au zénith de leur puissance, coadministrent officieusement une économie encore très largement dominée par l'industrie, dans laquelle le chômage est un vague concept, l'écologie une préoccupation de marginaux ? Ce monde qui allait, dans les années suivantes, être très vite balayé par l'Histoire, dont l'exploitation des mines de charbon serait la première victime désignée.

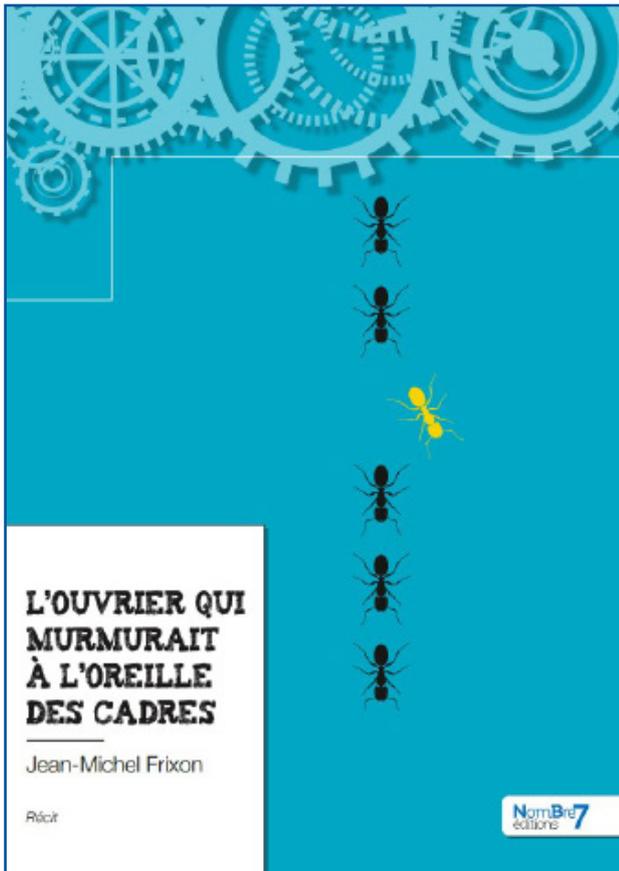
Une des sensations qui prédomine, en refermant le livre, est que l'on a assisté à un drôle de spectacle : tous ces témoins se pressent à la barre pour condamner un monde qui, en réalité, était déjà condamné. Car, que l'on ne s'y méprenne pas, c'est bien « la mine » tout entière qui est jugée lors du « procès » de 1970, et non seulement les responsables supposés de la mort de 16 mineurs, ni même les Charbonnages lensois. À cet égard, le titre du livre, *Le procès de la mine*, est particulièrement bien choisi. Car on ne cesse d'être frappé de voir à quel point, déjà en 1970, le regard porté sur l'exploitation des mines de charbon avait changé. Qu'il semble loin, le temps où Maurice Thorez se faisait le chantre des héros de la « bataille du charbon », dans le sillage de la glorification stalinienne du mineur Stakhanov. Dans les yeux des militants de 1970, la figure du mineur n'a plus rien d'héroïque : il n'est plus qu'une victime, des accidents bien sûr, mais aussi de salaires misérables, de l'exploitation, de la silicose. Dès lors, qui pourra sérieusement se battre pour la survie d'un tel enfer ? En 1970, on le sait, la décrue de la production avait déjà commencé, et avec elle l'administration par l'État de la régression sociale annoncée (Mellard, à paraître)⁵. Dans le Nord-Pas-de-Calais, les puits fermeront les uns après les autres tout au long des années 1980, jusqu'à la fosse 9 de Oignies, le 21 décembre 1990. Le tout (contrairement aux voisins anglais qui s'engagèrent dans la lutte terrible de 1984-85) dans une ambiance de résignation générale. Fouquières-lès-Lens, en 1970, puis Liévin quatre ans plus tard (42 morts), auront sans doute été les accidents de trop. C'est bien « la mine » tout entière que l'on vint enterrer à Lens, en 1970, sans fleurs ni couronnes.

⁵ MELLARD S. (à paraître), « De la mine à l'usine ? Gestion sociale de la régression des Houillères de Lorraine (1960-2004) », *Entreprises et Histoire*, n°114.

Un management incarné

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Frixon, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*, Nombre7 Éditions, 2023, 174 p.

Par Jean-Michel SAUSSOIS
ESCP Business School



On a souvent l'habitude de dire que pour un romancier, le deuxième livre est beaucoup plus difficile à écrire que le premier. Jean-Michel Frixon (JMF dans la suite du texte) n'est pas romancier ; c'est un ouvrier qui a travaillé chez Michelin pendant quarante-trois ans, d'abord au service du courrier, puis dans les ateliers de production. Après avoir pris sa retraite, il décide de raconter son expérience d'ouvrier en usine. À sa grande surprise, ce livre témoignage², au départ destiné à ses enfants, rencontre un succès médiatique inattendu, et suscite aussi l'intérêt des dirigeants de Michelin qui lui proposeront de les aider à réfléchir sur les programmes de formation en management.

JMF écrit son deuxième livre³ avec la même facilité (du moins apparente) que celle avec laquelle il a écrit son premier. JMF retranscrit dans ses termes la proposition du PDG de Michelin de faire le tour de France des usines Michelin : « Oui, comme vous l'avez écrit dans votre livre⁴, le respect et la considération de l'humain sont prioritaires à la réussite du bon fonctionnement d'un atelier d'un service, d'une entité, qu'elle soit, petite moyenne ou grande. Jean-Christophe Guerin⁵ et moi-même en sommes convaincus, et c'est pour cela, M. Frixon, que nous vous sollicitons. Qui mieux que vous, pouvait parler de votre histoire ? », p. 93.

Le titre est intrigant, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*. Comment un ouvrier pourrait-il bien se retrouver en position de confident, murmurant des conseils de management à des cadres dirigeants ? Un cadre peut avoir « l'oreille du patron », mais un ouvrier ? Le livre répond à la question. Dans le deuxième livre de JMF, le lecteur retrouve le style très original du premier, un langage parlé-écrit. JMF imagine un lecteur qu'il vouvoie, un lecteur à qui il va raconter dans le détail son aventure et cela « sans filtre » ; JMF a le sens du théâtre : il sait parfaitement frapper les trois coups qui annoncent que le spectacle va commencer. JMF va nous faire partager ses émotions, son ressenti comme on dit aujourd'hui.

JMF confie son ressenti à ses lecteurs

Lorsqu'il doit faire sa première apparition sur Arte pour parler de son livre⁶, nous sommes avec lui dans sa loge de maquillage et partageons son trac, celui de l'Auvergnat qui monte à Paris et qui ne connaît pas les codes. JMF nous fait des confidences, il murmure à notre oreille : « Je ne sais pas pour vous, mais lorsque je suis confronté à une situation de stress, j'essaie le plus souvent de me détendre par un zeste d'humour ! Alors que la maquilleuse recouvre délicatement mon visage d'une poudre matifiante, je lui dis d'un rire contenu "Je crois que vous n'aurez pas assez de produit pour me rendre beau" ». Au retour de Paris, nous sommes aussi avec lui dans le train vers Clermont-Ferrand et lisons avec lui les textos de félicitations sur sa prestation télévisuelle.

Lorsqu'il doit plancher devant le comex de Michelin, le lecteur partage son appréhension ; lorsqu'il prépare ses réunions lors de ses visites d'usine, le lecteur assiste aux répétitions et aux nuits d'angoisse de ne pas être à la hauteur des attentes de ceux qui lui ont fait confiance.

Il tient le lecteur en haleine, il nous fait partager ses doutes, ses hésitations ou aussi sa surprise quand le PDG de Michelin lui demande de l'appeler Florent : « Je ne connais pas votre ressenti, mais appeler le dirigeant de chez Michelin par son prénom ressemble à une mission impossible ! J'ai beau avoir réalisé par deux fois l'ascension du mont Blanc, sa demande me donne

³ Jean Michel Frixon, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*, Nombre7 Éditions, 2023,

⁴ *Op.cit. Michelin, matricule F276710.*

⁵ Directeur industriel monde et membre du comité exécutif.

⁶ *Op.cit.*

² Jean-Michel Frixon, *Michelin, matricule F276710*, Nombre7 Éditions, 2021.

l'impression d'attaquer l'escalade du toit du monde... l'Everest », p. 93. L'auteur nous fait aussi partager sa stupéfaction face à un ouvrier qui occupe le poste dit de baigneur ; il nous prend par la main « Souvenez-vous cette usine est spécialisée dans la fabrication de fils métalliques, un des composants du pneumatique. Ces fils sont étirés par des filières de différents diamètres. Au cours de multiples opérations, les fils sont chauffés à haute température et passent dans des cuves remplies d'eau afin d'être refroidis. Chaque organe mécanique est recouvert d'une graisse spécifique. C'est le tréfilage humide. Lorsque l'on change la dimension des fils, il faut changer la graisse ainsi que l'eau dans les bacs en ciment. C'est à cet instant précis que l'homme intervient. Cet ouvrier que j'ai rencontré à ce poste nettoie à longueur de journée les différentes cuves sur la chaîne de production. Équipé d'un tuyau d'arrosage, il les lave et les dégrasse, puis au moyen d'un balai brosse il s'échine et s'escrime d'efforts éreintants à enlever la graisse sur les différents rouages. Oubliant le poids des années, cet homme frotte, gratte et racle les moindres dépôts en rassemblant toutes ses forces. Il semble prosterné sous la violence de l'effort. Les diverses projections liquides et graisseuses maculent son bleu de travail et ses gants de protection. Jean-Paul et moi-même sommes stupéfaits par la découverte d'un tel labeur. » Le lecteur aussi est saisi par l'humanité de cette description de la vie en usine⁷.

JMF est un conteur, il répète de mémoire la scène du licenciement, une scène racontée dans son premier livre⁸. Cette scène remonte à l'année 1993, année où Michelin annonce un plan de licenciements avec reclassements mais aussi licenciements secs. Voilà la scène racontée : « À mon sens, Monsieur Frixon, vous n'êtes qu'un inutile et un parasite. Même le personnel du service de nettoyage que je gère également, possède un BEPC [...] Pourquoi, selon vous, l'entreprise s'évertuerait-elle à garder une telle personne comme vous ? Vous n'êtes rien d'autre qu'un poids pour elle. Monsieur Frixon, je vous fais part de votre licenciement. C'est tout Monsieur Frixon, vous pouvez quitter mon bureau". Au-delà du verdict prononcé, jamais je n'oublierai les mots prononcés par ce chef de service, dans ce vomi de propos insultants et humiliants à la fois. Non, jamais je ne l'oublierai ».

JMF observe que ce récit, remontant pourtant à trente ans, résonne parmi ceux qui l'écoutent en silence dans la salle de l'usine. L'histoire raconte la violence des licenciements subis, mais aussi une humiliation vécue qui provoque parmi les auditeurs une empathie en miroir, chaque auditeur ayant peut-être enfoui une scène d'humiliation qui remonte là, tout d'un coup, à son insu.

Jean-Christophe Guérin, directeur industriel monde et membre du comité exécutif de Michelin, à l'origine de ce tour de France des usines, note la force émotionnelle

⁷ Repère n°17 « deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant. Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710 », septembre 2023, Jean-Michel SAUSSOIS, Chaire Futur de l'industrie et du travail, École des Mines.

⁸ *Op.cit.*

des interventions de JMF. « L'effet de cette tournée a été incroyable. J'ai assisté moi-même à l'une des interventions de Jean-Michel et j'ai vu des managers pleurer. Certains étaient heureux que l'entreprise fasse passer le message selon lequel il est important de prendre en considération l'humain, le cœur. D'autres découvraient qu'avec quelques mots, des gestes simples, des remerciements, ils pouvaient transformer la vie des ouvriers. Tous les directeurs d'usines m'ont dit que ces interventions représentaient la plus belle formation managériale qu'ils aient reçue de leur vie. »

Lors de ses interventions, JMF sait varier l'intensité émotionnelle de ses histoires en racontant un souvenir comme celui d'une séance d'entretien annuel, séance que les managers appréhendent toujours, car conduire des entretiens n'est pas chose facile pour certains, jouissance du pouvoir pour d'autres.

« Un jour, lors de mon entretien annuel, il me dit "Cette année, je suis très content de toi ! Tu fais bien le lien avec les concepteurs de pneus". Je n'en revenais pas, car cela faisait deux ans qu'il me mettait 0 % d'augmentation. Je me suis mis à espérer qu'un dialogue devienne possible entre nous, et, en même temps, quelque chose me paraissait bizarre dans ce revirement. Il a conclu l'entretien par les mots suivants : "J'espère que tu vas continuer sur cette lancée. Je t'ai indiqué ton augmentation sur ta feuille. Tu n'as qu'à t'asseoir là-bas pour la regarder". Tout content, j'ai pris ma feuille et j'ai regardé quelle augmentation il m'avait accordée. Elle était inscrite au crayon à papier dans l'angle de la page : 0 %. Je suis passé par tous les sentiments. J'ai failli lui dire ce que j'en pensais, mais je ne voulais surtout pas lui donner des "billes" pour qu'il s'en serve contre moi ensuite. J'ai donc pris sur moi et je n'ai rien dit, mais cela m'a fait très mal. Au moment où je me levais pour quitter la pièce, il m'a suivi dans le couloir en me disant "Attends, Jean-Michel, il faut tu signes ta feuille !" »

Que retenir à la lecture du livre ?

Le témoignage de JMF s'inscrit dans un monde où le nombre de cadres a dépassé pour la première fois en France le nombre d'ouvriers (Insee, 2021). Le monde du travail est donc en train de se transformer en profondeur avec une tertiarisation continue des activités et une robotisation de la production, mais le monde ouvrier n'a pas disparu pour autant avec encore presque 20 % de la population active.

Pour JMF, les choses ont bien changé depuis trente ans ; les ouvriers se nomment opérateurs ; les conditions de travail en usine ne sont plus les mêmes ; le bureau du PDG décrit dans son premier livre lors de sa visite à Édouard Michelin le 6 novembre 2003 est méconnaissable. « "Ce modeste bureau n'est pas quand même le vôtre Florent ? Eh bien si ! À quoi bon posséder un bureau cossu qui ne me correspond pas ? Comme vous pouvez le constater, Jean-Michel, mes collaborateurs que vous voyez, peuvent me joindre à tout moment, sans avoir la contrainte de frapper à la porte" ». JMF est ébahi, il n'en croit pas ses yeux « Je suis ébahi devant une telle simplicité et humilité », p. 93.

Pour autant, la coupure entre le monde des bureaux et le monde des ateliers est toujours là ; la distance sociale entre les cols blancs et les cols bleus n'a pas disparu, et le tour de France des usines est à lire comme une suite de rapports d'étonnement. Les avis de JMF (et non ses conseils) sur ce qu'il faudrait faire pour améliorer les rapports entre managers et managés relèvent du bon sens, mais un bon sens qui ne semble pas encore partagé par tous. Que murmure finalement JMF à l'oreille des cadres ?

Que le monde des petits chefs (les « chefaillons ») est la gangrène d'une entreprise et qu'il faut vite intervenir pour écarter les managers toxiques ; que les cadres ne doivent pas avoir peur d'aller dans les ateliers et qu'il n'y a pas de meilleur audit pour un cadre que de se rendre sur le terrain ; que ce n'est pas le diplôme qui fait le manager mais le cœur ; qu'il faut arrêter de dire que l'on sait manager parce que l'on a reçu une formation de manager, que ce sont les managés qui diront aux managers s'ils sont bons ou mauvais, que c'est une question de confiance partagée.

Conclusion

Ce livre permet de découvrir des hauts dirigeants déposant leur casquette de dirigeant comme l'écrit joliment JMF. Le premier livre de JMF aurait pu être écarté d'un revers de main ou alors pris de façon condescendante comme un touchant témoignage d'un ouvrier retraité sympathique. L'ouvrage a au contraire été transformé en un réservoir à idées pour agir et modifier la façon d'enseigner le management aux cadres de Michelin. L'idée de mettre dans la boucle les managés dans les séminaires de formation est issu du premier livre, témoignage sans filtre qui touche au cœur et qui est en rupture avec les discours convenus, sous forme de Power Points animés par des ronds et des flèches, sur ce que devrait être le management.

À l'heure où l'on déplore de plus en plus un management désincarné, le lecteur se trouve face à un texte incarné par un auteur qui fait partager de plain-pied ses observations, ses émotions.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

Artistic research laboratories, through the work-in-progress lens

Pauline Boivineau & Nathalie Schieb-Bienfait.

Faced with the challenges of integrating young artists into the workforce, and ensuring their artistic continuity, this article addresses the issue of artistic research practice and the conditions under which it is carried out, based on an ethnographic approach conducted within an ephemeral laboratory for inter-generational and multi-disciplinary research (dance and drawing). It examines the conditions of creation and reproducibility of these laboratories, in a context where the current model of creation and distribution in France is being called into question. The proposed characterization demonstrates the value of studying the practice of artistic research through an organizational lens. It enables us to identify work practices, and pinpoint the levers of professionalization for young artists.

TRIAL BY FACT

Compensation scales and dismissals, what is the outcome?

Brigitte Pereira.

One of the ordinances of September 22, 2017 enshrined a scale that determines the compensation an employer must pay an employee when they dismiss them without real and serious cause, or unfairly. This scale is binding on judges who order the employer to compensate the unfairly dismissed employee. The level of compensation is now strictly defined. The amount that can be paid is subject to a floor and a ceiling. The aim of our study is firstly to highlight the consequences of the application, but also of the non-application, of the compensation scale for dismissals without real and serious cause. Indeed, if the compensation scale for unfair dismissal is applied, what are the real consequences in terms of hiring? However, as hiring was not made easier, we are witnessing the ineffectiveness of the scale, and, correlatively, the instability of court rulings affecting relations between employers and employees.

The creation of the Agence de l'innovation de défense: An institutional innovation

Laure Colin & Hervé Dumez.

The Agence de l'innovation de défense (acronym AID in French) was created in 2018. This is an institutional innovation in a structured and stable field, that of defense.

The aim of this new agency is to bring together, in a single structure, the Ministry's former scattered

innovation management systems, as well as the new "open" innovation systems. The latter are designed to capture and rapidly exploit innovations from civilian players.

How can we analyze the process that led to such innovation? In this article, based on a narrative of the creation of the AID and a series of interviews with players in the defense community, we propose to show, on the one hand, that this innovation is the result of crystallization, and, on the other hand, to highlight three dilemmas, echoing the title of Christensen's book (Christensen, 1997), specific to institutional innovation: that of subtle or restructuring creation; that of adaptation or creation; and, finally, that of attestation. The case study enriches the theory of institutional innovation formulated by Van de Ven and Hargrave (Van de Ven and Hargrave, 2004; Hargrave and Van de Ven, 2006), which identified only one of these dilemmas (adaptation *versus* creation), rethought on the basis of the notion of subtle innovation.

Intrapreneurship: The value of experience

Christophe Deshayes.

Companies are increasingly encouraging intrapreneurship. Many of them have launched employee recruitment and support schemes, known as intrapreneurship programs, through which they hope to attract new ideas from inexperienced intrapreneurial candidates, whom they then train, coach, and mentor, drawing on the methods and imagination of the start-up ecosystem. This is what we call neophyte intrapreneurship.

Other companies more discreetly launch opportunistic intrapreneurial initiatives, entrusted to more experienced intrapreneurs, and managed in other ways. Our research, based on a number of case studies in France, shows a major difference in value creation between these two categories of intrapreneurial initiatives and the different types of arrangements and intrapreneurial profiles.

The comparison is pursued through the four entrepreneurial paradigms of opportunity identification, organization emergence, value creation, and innovation, mobilized for the occasion. It suggests hitherto little-documented explanations between these contrasting performances, in terms of the career paths of the different types of intrapreneurs, the nature and origin of the innovation, and its level of imbrication in the organization.

Sanctioning to coerce or to understand one another?

Responding to sanction requests in the workplace according to the type of rule and fault

Alain Jan-Kerguistel, Bérangère Condomines & Émilie Hennequin.

Disciplinary measures in France have remained unchanged since the workshop regulations of the 19th

century. They solely adhere to a punitive approach, whereas, legally, sanctions encompass other forms associated with different purposes. We propose to question this stability by initiating an analysis of sanction requests. Are all of these requests in line with a punitive agenda? Do they align with a restorative dimension by offering an opportunity for rule renegotiation? In other words, do they suggest an evolution to adapt to new labor realities? To address these inquiries, this article, firstly, conceptually outlines the diversity of types of faults, rules, and sanctions. Secondly, it demonstrates the possible connections among these types of transgressions, rules, and sanctions. These connections unveil distinct disciplinary issues not all coherent with a punitive approach. Thirdly, it analyzes the findings of a study based on data collected from 27 interviews with recipients of sanction requests. These data validate an analytical framework for sanction requests, and allow us to recommend a new sanction modality.

MOSAÏCS

Lucie Noury

“On Anthony Hussenot’s *Pourquoi Travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation*” (FR: Éditions EMS) 2022.

Frédéric Garcias

“On Philippe Artières’ *La mine en procès, Fouquières-lès-Lens, 1970*” (FR: anamosa) 2023.

Jean-Michel Saussois

“On Jean-Michel Frixon’s *L’ouvrier qui murmurait à l’oreille des cadres*” (FR: Nombre7 éditions) 2023.

Ont contribué à ce numéro



Pauline BOIVINEAU, maîtresse de conférences en arts du spectacle (à l'UCO) et membre du bureau de aCD depuis 2023, est autrice d'une thèse intitulée *Danse contemporaine genre et féminisme en France (1968-2015)*, et poursuit ses recherches sur les questions de genre et de féminisme. Ses recherches portent également sur les

politiques publiques de la culture *via* le concept de scène artistique et un intérêt accru pour le travail des artistes chorégraphiques.



Christophe DESHAYES est chercheur en résidence à l'École de Paris du management. Co-directeur de la chaire Phénix - Grandes entreprises d'avenir (Mines Paris PSL). *Visiting scholar* à l'Africa Business School (UM6P). Ses recherches portent depuis plus de trente ans sur l'innovation et la transformation numérique des organisations, et depuis

vingt-cinq ans sur la réinvention des grandes entreprises. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *La transformation numérique et les patrons* édité aux Presses des Mines.



Bérangère CONDOMINES est maîtresse 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, 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. Elle publie régulièrement des articles et des ouvrages (2023, *La GRH responsable : La compétenciabilité*, L'Harmattan).



Hervé DUMEZ est directeur d'i3 (UMR 9217) et du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. Directeur de recherche au CNRS, il a été *visiting professor* au MIT et à la Stockholm School of Economics (SCORE), et il est *associate editor* de la *European Management Review*. Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies,

structures de marché et organisation. Il est l'auteur ou co-auteur de plus d'une soixantaine d'articles dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *European Management Review*, *M@n@gement*) et d'une dizaine de livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (prix FNEGE 2015) aux éditions Vuibert, paru en version anglaise en 2016, *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen Business School Press.



Laure COLIN est, depuis septembre 2021, doctorante au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (i3-CRG, Institut Polytechnique de Paris). Son travail de recherche est soutenu par le Centre Interdisciplinaire d'Études pour la Défense et la Sécurité (Institut Polytechnique de Paris), et se concentre sur la gestion de

l'innovation dans le domaine de la défense.



Nathalie SCHIEB-BIENFAIT est maître de conférences HDR en sciences de gestion et management, à Nantes Université – responsable du MBA de l'IAE Nantes, diplômée de l'EDHEC et de l'Université Paris Dauphine. Chercheuse au sein du LEMNA (Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique) et associée au LA-

BEX Entreprendre. Ses recherches portent notamment sur les dynamiques entrepreneuriales dans le secteur culturel et l'accompagnement entrepreneurial des artistes. Vice-Présidente du TU - Théâtre Universitaire de Nantes.



Dr Alain JAN-KERGUISTEL est enseignant-chercheur à Excelia Business school et membre du CERIM. Ses travaux portent sur les questions de dynamique des règles et celles des comportements déviants appliqués à des situations de gestion des ressources humaines. Les sujets sensibles étant au cœur de ses travaux, il a été parmi

les membres fondateurs du GRT GRH et recherches sensibles de l'AGRH avec Emilie HENNEQUIN et Bérangère CONDOMINES. Ses recherches ont donné lieu à des communications dans des colloques internationaux. Il a coordonné un ouvrage aux éditions Vuibert (2021, *GRH et questions sensibles en entreprise*) dont il est également auteur d'un chapitre.



Émilie HENNEQUIN est professeure des universités à l'École de Management de la Sorbonne de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Après un doctorat réalisé sur le succès de carrière, ses recherches portent depuis une dizaine d'années sur les sujets sensibles en lien avec le RSE. Depuis 2018, elle codirige le GRT dédié à ces sujets au

sein de l'AGRH. Elle a publié différents chapitres d'ouvrages et articles dans des revues nationales et internationales sur des thématiques aussi variées que les discriminations, les lanceurs d'alerte ou les carrières des personnes vulnérables.



Brigitte PEREIRA est professeur de droit à l'EM Normandie Business School. Chercheur en droit et responsabilité sociale des entreprises (doctorat de droit privé et sciences criminelles) au sein du Centre de Recherche METIS-LAB, elle est également habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion (HDR).

Qu'il s'agisse de l'éthique pénale des entreprises, ou des rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux comprennent une démarche de prospective basée sur la maîtrise des instruments juridiques et des outils de gestion, et sur les pratiques des entreprises dans le contexte de la mondialisation. Elle a publié des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment de capitaux, à la prévention de la corruption internationale, de même que des travaux sur le devenir du contrat de travail dans les revues internationales et nationales classées. Elle participe également à la rédaction de *L'Encyclopédie-Répertoire Dalloz* en matière de responsabilité pénale. Portant sur le développement des droits de l'Homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux qui intègrent l'articulation des normes managériales et juridiques, contribuent à comprendre l'évolution de l'intérêt de l'entreprise. Enfin, elle intervient également au sein des groupes sociaux en matière d'expertise sur les méthodes de management (prévention du harcèlement moral, politique de sécurité et de prévention) ; en matière de corruption (charte de prévention et de la lutte contre la corruption internationale) ; et de mise en place d'une politique de prévention de la fraude, de même que sur la mise en place de documents internes dans la conduite du changement.

- Plus de 27 ans d'enseignement (IAE, Université et Ecole Supérieure de Commerce) et d'activité de recherche.

- Professeur à l'IAE, Université de Droit de Nice, et au CERAM- Sophia Antipolis, puis directeur de 3^e Cycle au sein de l'Institut Supérieur de Gestion, et actuellement professeur-chercheur à l'EM Normandie Business School.