

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)



- La gestion du handicap par le théâtre d'entreprise
- Quel rôle de la colère déontique pour certains lanceurs d'alerte ?
- La flexibilité stratégique en réponse à la fuite des cerveaux en Tunisie

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Identifier le talent des opérateurs de production :
l'apport du mémoire de terrain

Jocelyne YALENIOS

15

Le théâtre d'entreprise comme outil de formation
à la diversité : le cas du handicap

Nathalie MONTARGOT et Gaëlle REDON

L'épreuve des faits

27

Du silence organisationnel à la colère déontique :
la prise de parole du *whistleblower*

**Philippe JACQUINOT et
Arnaud PELLISSIER-TANON**

39

La flexibilité stratégique proactive et réactive
pour faire face à la turbulence de l'environnement
Le cas de la « fuite des cerveaux » en Tunisie

Fadia BAHRI KORBI

Autres temps, autres lieux

51

L'émergence de l'équipe dans les théâtres de prise
de vues cinématographiques (1905-1914)

Samuel ZARKA

Mosaïque

61

**Des initiatives locales en quête d'un monde
meilleur**

Compte-rendu du livre de Béatrice BARRAS,
Une Cité aux mains fertiles, Valence, Éditions
Repas, 2019

Michel VILLETTE

63

L'affaire Ghosn

À propos de l'ouvrage de Hans GREIMEL et
William SPOSATO, *Collision Course: Carlos Ghosn
and the Culture Wars That Upended an Auto
Empire*, Cambridge, Harvard Business Review
Press, 2021

Hervé DUMEZ

65

**De l'agir gestionnaire des problèmes
d'environnement**

À propos de l'ouvrage de Rémi BARBIER,
François-Joseph DANIEL, Sara FERNANDEZ,
Nathalie RAULET-CROSET,
Laetitia GUÉRIN-SCHNEIDER & Maya LEROY,
L'environnement en mal de gestion.

Les apports d'une perspective situationnelle,
Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires
du Septentrion, 2020, 355 p.

Kevin CAILLAUD

68

Traductions des résumés

71

Biographies



Rédaction
Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
120, rue de Bery - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.anales.org
François VALÉRIAN
Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général
Alexia KAPPELMANN
Secrétaire générale adjointe
Magali GIMON
Assistante de rédaction
Myriam MICHAUX
Webmestre et maquettiste
Membres du comité de rédaction

François VALÉRIAN
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 à l'École polytechnique
Sylvie CHEVRIER
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG),
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Bernard DUCROS,
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Pierre-Charles PRADIER,
Maître de conférences, Universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi
Jacques SARRAZIN,
Affiliate Partner, Lindsay Goldberg
Nathalie RAULET-CROSET,
Professeur, IAE de Paris,
Université Paris 1
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS,
LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées
Autres relecteurs
Aurélien ACQUIER,
ESCP
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Nicolas AUBERT,
ESCP
Eric BALLEOT
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme BARTHÉLÉMY
ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET,
Professeur, Reims Management School
Nathalie BELHOSSE,
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 COCHAY,
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 JEUNEMAITRE
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNE,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURCH,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND
Université de Nantes
Pascal LIÈVRE
Université d'Auvergne
Philippe LORIN,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESCC Clermont
Étienne MINVILLE,
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 PÉLISSÉ
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE
Neoma Business School
Grégoire POSTEL VINAY,
DCE
Gérard de POUVOURVILLE
ESSEC
Emmanuel RIGAUD
LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIÈRE
AFD
Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SUQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie
Photo de couverture :
Johann Baptist Enderle (1725-1798).
Anges aux trompettes.
Fresque (détail). 1770. Allemagne, église Saint Ulrich, Seeg.
Photo © ARTOTHEK/LA COLLECTION
Iconographie : Christine de CONINCK
Abonnements et ventes
COM & COM
Bâtiment Copernic -
20, avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Sébastien Rodriguez
Tél. : 01 40 94 22 22
Fax : 01 40 94 22 32
s.rodriguez@cometcom.fr
Mise en page : Myriam MICHAUX
Impression : EspaceGrafic
Editeur Délégué :
FFE - 15 rue des Sablons
75116 PARIS - www.ffe.fr
Fabrication : Aida PEREIRA
aida.pereira@ffe.fr
01 53 36 20 46
Régie publicitaire : Belvédère Com
Directeur de la publicité :
Bruno Slama - 01 40 09 66 17
bruno.slama@belvederecom.fr

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

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

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

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

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

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

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

UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

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

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

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

Identifier le talent des opérateurs de production : l'apport du mémoire de terrain

Par Jocelyne YALENIOS⁽¹⁾

Psychosociologue et docteure en sciences de gestion spécialité ressources humaines (RH),
consultante RH dans le domaine de l'évaluation et du management opérationnel

Mettre en œuvre des pratiques appropriées au contexte organisationnel et poursuivre l'élaboration théorique constituent les enjeux de la collaboration entre chercheurs et praticiens. Dans cet article, nous nous intéressons à une modalité spécifique de collaboration, celle qui s'organise autour du mémoire de terrain au niveau master. Plus précisément, nous analysons le cas d'un mémoire de terrain centré sur la mise au point et l'implantation d'une pratique d'identification des talents pour des opérateurs de production dans une entreprise industrielle du secteur automobile. Nous mettons en évidence l'intérêt du mémoire de terrain universitaire dans la production de connaissances spécifiques mises au service de l'élaboration *ad hoc* d'une pratique managériale déployée dans l'organisation. La mobilisation de la littérature en sciences de gestion portant à la fois sur le talent et sur l'importance de travailler avec les managers a favorisé la mise au point et l'appropriation de cette pratique. Nous montrons ainsi le potentiel de ce dispositif à fournir le cadre d'une collaboration fructueuse, sur les plans pédagogique et managérial, entre le monde universitaire et celui des praticiens dans les organisations.

Introduction

Mettre en œuvre des pratiques appropriées au contexte organisationnel et poursuivre l'élaboration théorique constituent les enjeux de la collaboration entre chercheurs et praticiens. Concernant les sciences de gestion, des initiatives ont été mises au point au sein même des lieux de production universitaire pour développer des recherches collaboratives (e.g. Moisdon, 1984 ; Girin, 1989). Le dispositif de la thèse de terrain (Berry, 2000) en constitue une modalité qui associe également un doctorant. Dans cet article, nous nous intéressons à une autre modalité de collaboration entre chercheurs et praticiens, à savoir celle qui s'organise autour du mémoire de terrain. Celui-ci correspond au travail de réflexion académique réalisé par un étudiant en dernière année de master professionnel, en lien avec des missions confiées dans une organisation. Si le mémoire de terrain réunit les mêmes acteurs qu'une thèse, il clôt un parcours de formation universitaire dont l'objectif est principalement de préparer les étudiants à exercer des fonctions de praticiens dans le monde professionnel (vs former de futurs enseignants-chercheurs même si ce n'est pas le seul objectif d'un doctorat). Le mémoire de terrain

est un dispositif commun à de nombreuses formations universitaires en master professionnel, et sa supervision constitue une activité familière aux enseignants-chercheurs. L'objectif de cet article est d'explorer le potentiel du mémoire de terrain à structurer cette collaboration et à influencer une pratique managériale dans la tradition des recherches en gestion ayant adopté une perspective de co-élaboration avec les praticiens (Moisdon, Berry...). Pour cela, nous analysons le cas d'un mémoire de terrain centré sur la mise au point et l'implantation d'une pratique de management des talents (MT) pour des opérateurs de production (OP) dans une entreprise industrielle du secteur automobile.

La contribution de cette réflexion sur la collaboration entre chercheurs et praticiens à partir du mémoire de terrain universitaire est double. Nous mettons en évidence l'intérêt de ses attendus académiques dans la production de connaissances spécifiques mises au service de l'élaboration *ad hoc* d'une pratique managériale déployée dans l'organisation. Dans le cas étudié, l'enjeu est le développement continu des compétences métiers des OP en lien avec les transformations à venir du secteur automobile. Le travail de co-construction avec le service ressources humaines (RH) et les managers du site français a conduit, d'une part, à établir les principales dimensions à prendre en compte pour identifier le talent des OP dans cette

⁽¹⁾ Nous tenons à remercier Léa DANNENMULLER, consultante en ressources humaines (RH), Lan PETIT, responsable RH, et Fabrice STEPHAN, responsable RH, pour leur participation à cette recherche.

organisation. La collaboration a, d'autre part, favorisé le déploiement de la démarche mise en place sur le site français à d'autres sites européens, et son alignement avec la démarche globale MT du Groupe. Nous ouvrons également des perspectives pour la pédagogie universitaire dont l'enjeu est aujourd'hui d'accompagner les étudiants dans le développement de leurs capacités d'innovation et de réflexivité dans leur futur contexte professionnel, en s'appuyant sur les apports théoriques, méthodologiques et empiriques issus de leur mémoire de terrain.

Nous allons donc tout d'abord situer la place du mémoire de terrain dans la tradition des recherches collaboratives impliquant chercheurs et praticiens, en le distinguant notamment de la thèse de terrain. Nous mettrons ensuite en évidence le manque de connaissances dans la littérature sur l'identification du talent chez les OP, problématique à laquelle le dispositif du mémoire de terrain analysé apporte une contribution. Nous identifierons ensuite la méthodologie d'investigation mise au point pour cet article. Nous présenterons ensuite comment la démarche de mémoire de terrain a permis de structurer le développement de la problématique, la collaboration mise en œuvre entre les acteurs du management et ceux du département RH par les étudiantes elles-mêmes parties prenantes de ce département, et les résultats effectifs à l'issue de ce travail. Enfin, nous dresserons un bilan de la démarche pour en discuter la portée sur les plans managériaux, pédagogiques et académiques.

Le dispositif de mémoire de terrain : une autre modalité de collaboration entre chercheurs et praticiens incluant des étudiants en formation professionnelle

De nombreux chercheurs en sciences de gestion s'inscrivent dans une perspective de co-élaboration de leurs réflexions avec les praticiens. Leur collaboration permet de prendre en compte le cadre spécifique de l'instrumentation de gestion d'une organisation (Dumez, 2013), donnée essentielle à la contextualisation de la réflexion et de l'action. Girin (1989) a proposé une modélisation de ces dispositifs de recherche avec des instances de pilotage précisant les places et les intérêts de chaque acteur. Dans le cas de la thèse de terrain (Berry, 2000), l'étudiant se situe généralement du « côté » de la recherche avec un statut reconnu de chercheur, qui peut être plus ou moins explicité sur le terrain de sa recherche. Si la position de salariés qu'occupent les doctorants bénéficiant de thèses CIFRE semble plus ambiguë, leur thèse reste jugée sur des critères académiques (Perrin-Joly, 2010).

Outre les thèses de terrain, il existe également le mémoire universitaire préparé au niveau du master universitaire. Selon les textes (arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master), la rédaction d'un

mémoire contribue à l'obtention du grade de master. Il traduit l'adossement des enseignements à la recherche qui se trouve mobilisée dans les réflexions développées. Il témoigne également de l'acquisition d'une ou de plusieurs méthodes de recherche. Le mémoire manifeste l'initiation à la recherche dont auront bénéficié les étudiants, et justifie le cas échéant l'accès au doctorat fondé sur l'obtention du diplôme conférant le grade de master.

Comme les thèses, les mémoires sont plus ou moins fortement associés à un terrain d'investigation. Dans les masters professionnels relevant des sciences de gestion, ils prennent le plus souvent la forme de mémoires de terrain, avec des réflexions développées sur la base d'une étude quantitative et/ou qualitative menée dans une organisation (voire plusieurs, mais c'est plus rare) durant une période d'immersion et de présence continue, en alternance ou sous forme de stage de fin d'études. La problématique traitée dans le mémoire renvoie le plus souvent à l'une des missions confiées par le référent organisationnel (maître d'apprentissage ou tuteur d'entreprise selon la convention adoptée). Si le mémoire présente des proximités avec les thèses (mobilisation de méthodes de recherche, analyse de données...), il s'en distingue dans sa durée (l'étudiant concerné suit généralement la formation professionnelle sur une année) et dans sa finalité (*i.e.* exercer des fonctions opérationnelles dans une organisation). Distinct de la thèse tant dans sa durée que dans sa finalité, le dispositif du mémoire de terrain n'a pas fait l'objet d'exploration spécifique de ses apports aux réflexions engagées sur la collaboration entre chercheurs et praticiens. Dans cet article, nous étudions le cas d'un mémoire de terrain dont l'intérêt a été l'identification du talent chez les OP. Dans la partie suivante, nous revenons sur cette pratique de management des talents pour en préciser ses enjeux et les débats conceptuels.

Le management des talents : une recherche essentiellement orientée par une vision exclusive du talent

Le talent des OP au cœur de la mission confiée par l'entreprise étudiée n'a pas fait l'objet à ce jour de travaux académiques. En effet, les recherches menées concernent essentiellement les individus qualifiés de « hauts potentiels », bénéficiant déjà de positions reconnues dans les organisations (*e.g.* cadres-dirigeants, managers, experts...). Le MT s'inscrit pourtant dans une réflexion plus large des dirigeants sur le capital humain des organisations, pour soutenir leur avantage concurrentiel (Cappelli et Keller, 2014), et l'intérêt de mieux cerner la contribution spécifique des personnels à la stratégie. Le talent reste cependant un concept flou, marqué par un manque de consensus quant à sa définition (Reilly, 2008).

Dans la littérature, deux visions – exclusive vs inclusive – du talent orientent les débats (Meyers *et al.*, 2013). L'approche exclusive considère le talent souvent

comme inné et attesté par un diplôme et/ou un parcours de formation spécifique. Elle cible des catégories d'individus identifiés pour des postes de *leadership* ou d'expertise stratégique. L'approche inclusive envisage plus largement le talent pour l'ensemble d'une population donnée, sans *a priori* de position ou de parcours. Elle le reconnaît comme un acquis construit dans des circonstances favorables. L'approche exclusive aujourd'hui prédominante dans la recherche académique comme dans les pratiques organisationnelles semble cependant peu viable à long terme, compte tenu du faible nombre des positions de direction ou d'expertise à occuper. Plus globalement, cette vision élitiste s'avère de plus en plus déconnectée des enjeux actuels, prenant faiblement en compte les spécificités des contextes macroéconomique et organisationnel (Festing et Harsch, 2018), et la nécessité d'élargir les viviers de talents.

En effet, face aux transformations importantes associées notamment à la quatrième révolution industrielle (Claus, 2019), les enquêtes nationales soulignent l'indisponibilité d'une main-d'œuvre compétente ainsi que le coût lié à l'emploi, qui constituent des barrières freinant le recrutement externe des entreprises (Insee, 2017). Se tourner vers l'identification de talents internes fait dès lors partie des options envisagées par les organisations pour répondre à leurs besoins de développement de compétences spécifiques. Ce choix est d'autant plus intéressant quand des questions juridiques, de coûts et/ou d'engagement en matière de responsabilités sociales limitent le recrutement externe. Si l'idée d'une généralisation de la pratique de MT à l'ensemble des catégories professionnelles se répand dans les esprits (Dejoux et Thévenet, 2015), le talent des cols bleus majoritaires dans le secteur industriel reste – sinon pour souligner son manque – rarement évoqué dans les écrits académiques ou bien dans la littérature professionnelle (Cappelli *et al.*, 2014). De fait, l'absence de recherches suffisamment contextualisées et adaptées à la population des cols bleus a créé une opportunité de collaboration entre enseignant-chercheur, étudiant et praticien, structurée par l'élaboration d'un mémoire de terrain. Dans la partie suivante, nous présentons d'abord le contexte organisationnel concerné par la réflexion, puis le dispositif du mémoire de terrain analysé.

Méthodologie : le dispositif de mémoire de terrain déployé pour l'identification du talent chez les opérateurs de production

Présentation du contexte organisationnel

Schaeffler France est la filiale française d'un groupe industriel familial mondialement représenté, spécialisé dans la fabrication de composants pour les marchés de l'automobile et de l'industrie. L'entreprise connaît une évolution technologique d'envergure qui la conduit à l'automatisation des moyens de production et la numérisation de la gestion des flux. Cette nouvelle révolution a

un impact important sur les métiers de la production et les compétences attendues. Moins de personnes sont au contact des pièces et des équipements de production tandis que le besoin en automaticiens, programmeurs et développeurs informatiques augmente fortement. Ces évolutions touchent donc principalement les OP, qui représentent 50 % de l'effectif de cette entreprise, soit 1 100 salariés. Ils ont pour la plupart un niveau d'études inférieur au baccalauréat, avec une large majorité de niveaux BEP (brevet d'études professionnelles) et CAP (certificat d'aptitude professionnelle). Ce constat interroge la capacité d'apprentissage et d'acquisition en interne des compétences attendues pour maîtriser les nouvelles technologies de production informatisée. En même temps, le responsable RH Schaeffler France constate une pénurie de main-d'œuvre externe compétente. Elle concerne essentiellement les métiers techniques spécifiques. Le vivier traditionnel fourni par les filières d'apprentissage ne permet plus d'alimenter les besoins de compétences de l'industrie 4.0. Les candidats manquent, notamment dans les métiers tels que l'automation (construction des machines automatiques), la maintenance ou l'outillage. La concurrence est importante entre les employeurs, qui déploient des stratégies d'attractivité de plus en plus coûteuses pour attirer les meilleurs profils parmi les jeunes en formation ou nouvellement qualifiés.

Dans le cas exposé dans cet article, la pression est amplifiée par une forme de compétition intra-organisationnelle à l'échelle mondiale, conduisant les sites européens à développer la qualification et la flexibilité de leurs collaborateurs afin de maintenir leur avantage technologique. En effet, le site étudié est l'une des quelques filiales du groupe Schaeffler à posséder un département de recherche et de développement avec un fort potentiel d'industrialisation. Son positionnement sur les cycles d'industrialisation le conduit à optimiser les processus de production avec la possibilité que d'autres usines du groupe situées dans les pays plus compétitifs en termes de coût du travail en bénéficient et fabriquent ce produit. Mobiliser les compétences de collaborateurs qualifiés et flexibles en réduisant l'activité strictement d'exécution devrait ainsi permettre à l'entreprise de maintenir son avance technologique. La prise de conscience de cette évolution et de ses impacts locaux a conduit la direction du site concerné par l'étude à soutenir la mise en place en interne d'une démarche d'identification des talents pour ses OP. Le groupe a déjà formalisé un processus de gestion globale des talents – Global Talent Management (GTM) – appliqué depuis cinq ans. Il ne concerne cependant que les managers, les cadres, et les experts techniciens et administratifs. Son extension aux OP constitue le cœur des missions confiées aux deux étudiantes qui se sont succédé dans cette organisation.

Méthodologie développée pour le mémoire de terrain et l'analyse

Le dispositif de mémoire de terrain étudié a été mis en place dans le cadre d'une collaboration qui s'est poursuivie durant deux années consécutives entre le



Photo © AKG-IMAGES

Cimabue découvrant le talent de Giotto enfant, huile sur toile, 1857, José María Obregón (1838–1902), Mexico, Museo Nacional de Arte.

« Se tourner vers l'identification de talents internes fait dès lors partie des options envisagées par les organisations pour répondre à leurs besoins de développement de compétences spécifiques. »

responsable des ressources humaines de l'entreprise, deux étudiantes et moi-même, enseignant-chercheur. Nous étudions plus spécifiquement le cas de la mise en place d'une pratique de management des talents (MT) pour des OP, dans une entreprise industrielle. L'industrie est un secteur propice aux collaborations entre chercheurs et praticiens (Berry, 2019). Chaque année, le responsable RH a accueilli une étudiante inscrite en master 2 spécialité ressources humaines. Au total, le dispositif a impliqué le travail de deux étudiantes en stage longue durée d'une année sur l'autre avec un mémoire à remettre et sa soutenance en fin de cursus. Dans ce master, la consigne est d'élaborer une problématique de mémoire en lien avec les missions exercées au sein de l'entreprise. L'évaluation finale du mémoire comprend l'évaluation du rapport écrit et celle de la soutenance. Traditionnellement, la note attribuée à l'écrit est plutôt déterminée par l'enseignant-chercheur et celle de la soutenance discutée avec le référent organisationnel qui a confié et encadré les missions dans l'entreprise. Notre recherche qualitative et exploratoire est fondée sur l'analyse de données recueillies lors d'entretiens individuels et de notes prises dans le cadre de cette observation participante en qualité de référent universitaire du mémoire étudié.

Pour leur mémoire, les étudiantes ont entrepris une démarche d'observation participante en qualité de professionnels RH en activité et adopté une méthode de recherche qualitative. La collecte de données s'est déroulée sur deux années pour répondre à des objectifs spécifiques de développement du projet de MT des OP au sein de l'entreprise. L'étape 1 s'est déroulée durant la période 2016-2017, et l'étape 2 a suivi durant la période 2017-2018. À chaque étape, les étudiantes ont assuré une présence continue sur le terrain, de février à septembre, ainsi que des suivis réguliers avec les référents organisationnel (RRH) et académique (moi-même en qualité d'enseignant-chercheur). Les verbatims sont issus des entretiens menés avec les responsables du secteur production (RSP), les managers de proximité ou *team leader* (TL), le responsable ressources humaines (RRH) du site de l'entreprise dans lequel les stages se sont déroulés, le directeur ressources humaines de la zone Europe du Sud (DRH Europe du Sud). J'ai également mené des entretiens complémentaires avec les étudiantes (ETU), les managers impliqués dans le dispositif ainsi que les responsable et directeur RH du site et européen. Les entretiens ont été conduits sur la base d'un guide de questionnement élaboré en concertation avec le RRH, les étudiantes et moi-même. Les étudiantes ont également suivi des cours de méthodologie de recherche, et des discussions plus précises ont eu lieu concernant les conditions de la recherche qualitative et la conduite des entretiens. Les outils conçus et implémentés sur le site français ont été étendus à la région Europe du Sud. Dans les deux cas, des phases de restitution de la démarche ont été organisées auprès des détenteurs d'enjeux (Forget, 2013) dans le projet (OP, managers, fonctionnels RH). La prise en compte de leurs attentes a facilité l'adhésion à la démarche. Cela s'est par exemple traduit par la mise en place de sessions avec les managers de proximité pour

s'assurer de la pertinence des critères d'évaluation du talent, pour, le cas contraire, les modifier dans les outils mis en œuvre. Les évaluations ont par ailleurs été communiquées aux OP avec une information sur leur placement en qualité de talents.

Résultats

Nous présentons d'abord comment l'existence d'un besoin organisationnel stratégique facilite la réponse à la demande académique de problématisation. Nous présentons ensuite la relation de collaboration établie par les étudiantes entre les membres du département RH dont elles faisaient partie et les managers (RSP, TL). Enfin, nous montrons les apports du travail réalisé par les deux étudiantes sur deux années consécutives, en matière de gestion des talents dans cette organisation, dans le cadre de leur mémoire de master.

La demande académique de problématisation conduit à l'explicitation d'un besoin stratégique et à la valorisation d'une réflexion universitaire

Dans les premiers temps de l'accompagnement pédagogique, la réflexion structurée par les attendus du mémoire (cadrage théorique, revue de la littérature) interroge d'emblée le problème organisationnel et la problématique envisagée pour le mémoire. Les étudiantes en qualité de professionnelles débutant dans la fonction RH sont invitées à définir les enjeux et les termes associés à la construction de la problématique. Dans le cas étudié, les missions confiées s'inscrivent dans la reconnaissance d'un besoin stratégique de l'entreprise, à savoir développer une pratique spécifique de management des talents en interne pour les OP :

- « Cette démarche s'inscrit dans une vision stratégique RH des pays de la région Europe de l'Ouest. Le groupe Schaeffler est organisé par régions géographiques. L'enjeu propre de la zone Europe de l'Ouest est la compétition avec les pays d'Europe de l'Est et d'Asie du Sud-Ouest. Il faut que nous ayons des coûts raisonnables, mais on ne peut pas rivaliser avec les coûts des pays d'Europe de l'Est et d'Asie du Sud. Ce n'est pas possible. L'avantage compétitif que nous pouvons avoir en Europe de l'Ouest, c'est la professionnalité de nos collaborateurs, donc c'est prioritaire d'améliorer la compétence de nos collaborateurs, c'est stratégique » (DRH Europe du Sud).

La simple transposition du système existant au niveau du groupe Schaeffler, et réservé à la population des cadres et ingénieurs, n'est pas envisageable compte tenu de la disparité des niveaux de qualification et du type d'activités professionnelles concernées pour les métiers de la production :

- « L'adaptation de la démarche GTM aux opérateurs de production était nécessaire. Par exemple, il y a des compétences et des comportements d'organisation que le management doit mettre en place [qui ne sont donc pas pertinents

pour les opérateurs de production]. Là, par exemple, on n'avait pas besoin d'avoir la vision stratégique déclinée pour les agents sur les machines de production. Mais on avait besoin de compléter avec des éléments spécifiques en gardant la même finalité, le même esprit que la démarche globale » (DRH Europe du Sud).

Le besoin organisationnel explicité dans les missions confiées aux étudiantes favorise l'élaboration de la problématique attendue dans le mémoire :

- « Je pense qu'il est très important que la demande vienne de l'entreprise, cela facilite la rédaction du mémoire et permet de problématiser. Parfois, le problème détecté sera différent de celui qui a été formulé initialement, mais au moins, il y a une volonté de l'entreprise de voir certaines choses changer ou mises en lumière » (ETU).

La demande de problématisation peut en effet constituer une source de stress pour les étudiants. Il s'agit de parvenir à concilier les exigences académiques avec potentiellement certaines réticences du terrain, notamment pour ce qui relève de l'accès aux données à collecter :

- « Personnellement, le fait d'avoir eu une demande de la part de l'entreprise m'a enlevé beaucoup de stress quant au choix de mon sujet de mémoire. Je savais que j'allais avoir assez de matière pour rédiger un bon mémoire » (ETU).

Plus globalement, les attendus académiques du mémoire peuvent mettre en tension l'étudiant dans sa relation avec son référent organisationnel :

- « Grâce à ça [au fait qu'il y ait un besoin de l'organisation], en tant qu'étudiante, je n'ai pas eu l'impression de déranger et de forcer mon manager à me suivre sur un sujet de mémoire dont il n'aurait pas l'usage et qui lui prendrait plus de temps qu'autre chose » (ETU).

La recherche menée sur le terrain a tout d'abord conduit à identifier le problème à traiter en explicitant les enjeux organisationnels de l'identification des talents pour les OP du site étudié. La finalité vise l'adaptation des compétences de l'ensemble des salariés aux évolutions de l'organisation et des métiers, liées aux transformations dans le secteur automobile :

- « Il y a dix, quinze ans, les évolutions n'étaient pas aussi rapides et aussi importantes. L'automobile est en train d'être repensée. Les voitures deviennent de plus en plus électroniques et connectées. Les fonctionnalités des véhicules qu'on attendra dans le futur ne seront pas forcément celles d'aujourd'hui » (RRH).

Le dispositif du mémoire de terrain s'appuie sur la présence en continu de l'étudiant qui effectue son stage de fin d'études et qui du fait de sa position apporte un regard extérieur valorisé également par les managers de proximité :

- « [...] le fait qu'elle soit étudiante, elle a déjà une vision extérieure. Donc ce qui apporte toujours énormément, parce que quand on a l'habitude

tous les jours de voir certaines choses, au bout d'un moment on ne fait plus attention. Donc une vision extérieure, [...] le fait voilà qu'elle côtoie d'autres choses à l'extérieur, elle ramène aussi des choses vers nous. On utilise déjà beaucoup d'outils, de management et autres » (TL30) ;

- « Parce que je pense qu'il faut avoir l'œil extérieur quand même. Nous, on est dedans, on se rend moins compte. Moi, je pense que l'œil extérieur, il était nécessaire » (TL5).

Du point de vue du RRH, référent organisationnel pour les missions confiées, l'important est de profiter du dispositif de mémoire de terrain associé au stage de fin d'études pour mettre en œuvre une pratique durable et compatible avec l'organisation :

- « Compte tenu du temps de développement nécessaire à ce genre d'initiative [*i.e.* mettre au point une démarche spécifique en interne qui prend la forme d'un outil numérique], je voulais garantir que, sur le fond, nous couvriions bien l'ensemble des dimensions et que notre approche du sujet était étayée, documentée et viable. L'approche par les deux étudiantes dans le cadre du mémoire, en intégrant les apports théoriques, nous a fourni cette garantie » (RRH).

Ces apports en provenance d'étudiantes en formation professionnelle constituent des ressources importantes en termes de réflexion et de temps alloués sur les projets. La convergence des intérêts communs autour de la problématisation a ensuite favorisé le déploiement du dispositif méthodologique du mémoire. Cette reconnaissance a notamment facilité la socialisation des étudiantes dans le travail de réflexion et de co-construction de la démarche avec le service RH et les managers.

Concevoir une pratique *ad hoc* suppose de collaborer avec ceux qui la mettent en œuvre, notamment les managers

L'accompagnement de la partie « méthodologie » de recherche du mémoire de terrain constitue un élément déterminant du type d'investigation menée par l'étudiant. L'attendu académique a une incidence sur la réalisation de la mission. Les échanges nombreux entre le référent RH, les étudiants et l'enseignant-chercheur ont sensibilisé à l'importance des démarches de co-construction, comme cela est exprimé par le RRH :

- « C'est l'ensemble de la démarche qu'il fallait co-construire. C'est ce qui a offert un champ aux étudiantes. Personne n'avait d'expérience, et il y a eu une co-construction, il fallait se poser des questions : "C'est quoi des compétences, pourquoi un enjeu spécifique sur les talents des opérateurs ?" Le marché est plein de solutions toutes faites, mais qui, au final, ne sont pas adaptées. Là, on est partis de rien, pour définir ensemble une démarche » (RRH).

En ce qui concerne la mise au point d'une nouvelle pratique et son appropriation, la littérature insiste sur l'importance d'associer les acteurs du management, et

notamment les managers de proximité, à la réflexion sur sa conception, et ce d'autant plus qu'ils auront à la mettre en œuvre auprès de leurs équipes. Ces incitations posent cependant des difficultés concrètes aux étudiantes dans la conduite des interactions avec les managers. Leur réussite dépend du soutien de proximité, et en particulier du service RH, dont elles peuvent bénéficier par exemple pour collecter leurs données :

- « Certains étaient dans l'entreprise depuis de nombreuses années, et la différence d'âge n'a pas toujours joué en ma faveur. Cependant, j'ai été soutenue par les autres responsables RH et parfois même par les *team leaders* avec lesquels j'avais été en entretien lors de l'élaboration de l'outil. [C'était de] très beaux moments, surtout lorsqu'il s'agissait de ces mêmes personnes qui avaient refusé la première fois de parler de la notion de talent » (ETU).

Il s'agissait en effet de s'accorder sur une définition du talent et de définir des critères permettant d'identifier les personnes. Le RRH explique une progression par essais-erreurs, structurée par les réflexions consécutives des étudiantes :

- « Nous avons progressé en tâtonnant. [Les processus de management des talents] ont pu être bien définis dans leur contenu et leur forme par les étudiantes. Nous disposions d'un cahier des charges précis, appuyé sur une approche scientifique, garantissant une stabilité dans l'avenir. Il est en effet très risqué de digitaliser un processus non encore stabilisé, eu égard aux surcoûts que cela engendre, et à la nécessité de réaligner tous les acteurs » (RRH).

C'est sur cette base qu'un processus de collaboration s'est établi entre les étudiants et les managers. Cette collaboration a pris plusieurs formes. Il s'agissait d'aborder sans *a priori* la question de la définition du talent chez les OP. Le verbatim suivant exprime un travail de consultation des managers préalable à toute proposition d'outil :

- « Pour moi, elle [ETU] a dû dégrossir, chercher des méthodes, trouver ce qu'il était intéressant de faire. Pour moi, elle a plus conceptualisé. C'était plus : "Qu'est-ce que vous pensez, comment on pourrait faire ça, votre avis là-dessus?" » (TL 15_E31).

Il s'agit ensuite de mettre en perspective les observations menées sur le terrain avec les débats théoriques :

- « Je retiens que l'aspect confrontation théorique et pratique est très intéressant. L'exigence académique est forte, mais lorsque l'on a la possibilité de confronter ce que l'on a lu à ce que l'on a vu sur le terrain et vice-versa, je pense que le jeu en vaut la chandelle » (ETU).

En poursuivant la démarche collaborative avec les managers, les étudiantes ont œuvré à proposer un outil reprenant la définition du talent avec des critères d'identification, et qu'il était possible d'amender en fonction des réactions des managers. Les managers

ont ainsi pu apporter des modifications de formulation, supprimer certains critères, en ajouter d'autres. Lors de ces échanges, les managers ont pu d'emblée formuler un *feedback* et expliquer la nécessité d'adapter le vocabulaire employé dans l'outil proposé :

- « À la première question, je lui ai dit : "Il va falloir simplifier tout de suite". Alors elle a rigolé, elle a tout de suite repris les questions, en proposant tout de suite un synonyme ou en expliquant. Je lui ai dit : "Voilà, là, c'est sur le bon chemin" » (TL 33_E30) ;
- « Et puis après, ça a suivi avec [nom ETU] qui nous a proposé des questions qu'on a pu modifier, et enfin, on a pu interagir avec elle pour justement voir ce qui pour nous semblait important en tant que managers sur le terrain. Pour elle qui était peut-être un peu plus nouvelle dans la démarche du management, on a pu la guider sur certains points, et elle a pu nous apporter des réponses aussi pour certaines questions [dont] on ne comprenait pas le sens » (TL 11_E31) ;
- « Mais rapidement, elle a bien compris. Je veux dire, "là, ce n'est pas une thèse que tu nous fais, je veux dire, là, il faut vraiment penser comme si tu avais une discussion avec tes amis et que vous échangeiez sur un sujet ou l'autre, mais à votre niveau de vocabulaire" » (TL 34_E30) ;
- « En fait pour elle, c'était clair, mais pour nous, ça l'était moins du fait de la véracité de nos propos sur le terrain donc on ne comprenait pas les différentes questions. Donc elle nous a expliqué, on a pu modifier la formulation ou en supprimer ou en rajouter. Elle était très ouverte là-dessus » (TL 13_E31).

Ces échanges ont permis de tester l'outil d'aide au placement des OP soit sous forme de simulation de questions soit en situation réelle :

- « Bon je lui ai dit : "Posons la question comme si toi tu étais maintenant TL et moi je suis opérateur, et je m'assois là et vas-y". Comme ça, on faisait des questions-réponses, et c'est là où on disait : "Non, ce mot là, c'est un peu bizarre, ta phrase-là, elle est beaucoup trop longue"... C'est ce genre de chose où on a eu justement des échanges assis là à table avec elle » (TL 21_E30) ;
- « On a fait d'ailleurs justement des tests, on a rempli une quinzaine de questionnaires par rapport justement à nos équipes. Pour voir concrètement comment on pouvait le remplir. C'était un test, pour moi, c'était un test grandeur nature » (TL E31).

L'objectif à la suite de ces tests est de procéder à des ajustements rendant ainsi l'outil RH compatible avec la réalité du terrain managérial. Les confrontations des grilles d'analyse théorique et la pratique sur les définitions du talent ont initié un réflexe aujourd'hui acquis dans les pratiques du service RH :

- « Maintenant, dans mon équipe, quand on prend un sujet, on commence par définir les concepts. L'autre fois, le développeur m'a interpellé en disant : "C'est quoi ta définition ?" En fait, on sait

maintenant que si on ne définit pas les termes, on va droit dans le mur. C'est des choses qu'on a apprises maintenant » (RRH).

La construction d'une définition du talent spécifique aux OP résulte également de cette confrontation :

- « Le principal apport, c'est le fait d'avoir mis en lumière les critères de détection du potentiel chez les *blue collars* à l'aide d'une confrontation entre théorie et pratique » (ETU).

Le RRH valorise les effets positifs pour les managers de la méthodologie qualitative mobilisée avec les entretiens semi directifs et des questions ouvertes :

- « [Les étudiantes] ont beaucoup fait progresser les managers, ils ont appris à débattre, c'est incroyable pour des managers de proximité, on les attend sur des activités du quotidien. Aujourd'hui, ils ont gardé cette dynamique de réflexion » (RRH).

Dans la partie suivante, nous montrons les principaux apports de ce travail collaboratif réalisé par les deux étudiantes sur deux années consécutives, en matière d'identification des talents des OP dans cette organisation.

Les apports du dispositif : une définition appropriée du talent et un déploiement de la démarche

Une première étape de recueil de données sur le terrain a permis de construire une définition locale du talent en en précisant trois dimensions : la performance, le potentiel et la motivation. L'explicitation des dimensions s'est faite sur la base de l'analyse des entretiens menés par l'étudiante durant l'étape 1. Les verbatims présentés illustrent la dimension retenue du talent. Ainsi, la performance est soutenue par la maîtrise du poste qui permet l'autonomie face à certains aléas de production, la capacité à résoudre les problèmes :

- « Quand on lui demande de faire quelque chose, il est autonome. [...] c'est ce qui est demandé au personnel, qu'il soit le plus autonome possible » ; « [...] une personne qui n'a pas forcément besoin d'un régleur, qui n'a pas besoin forcément qu'on lui règle certains problèmes, qui arrive à les résoudre elle-même » (RSP6).

La polyvalence sur plusieurs postes, la capacité d'anticipation et de résolution des problèmes font partie de ce qui est considéré comme dépassant les attendus en termes de performance. Ces éléments révèlent, selon les personnes interrogées, le talent d'un opérateur de production :

- « Un talent, il est déjà opérationnel sur plusieurs postes, lorsqu'il nous arrive une panne qu'on n'a jamais eue, il est capable de trouver la panne et de réparer la machine. Un potentiel est opérationnel sur un poste, mais il est intéressé pour savoir comment les autres postes fonctionnent » (RSP5) ;
- « Il va chercher la solution au problème, même si une autre équipe trouve la solution. Il va quand même voir ce qu'ils ont fait ou ce qu'il y a eu » (TL1).

Outre la performance avérée, le potentiel constitue un autre critère à prendre en compte. Les managers soulignent la capacité d'apprentissage qui se manifeste dans le quotidien du travail. Le partage des valeurs de l'entreprise a également été associé à cette dimension :

- « On voit dans l'apprentissage à quelle rapidité il [le talent] comprend ce qu'il y a à faire » (TL3) ;
- « Il faut qu'il s'intègre complètement dans la vision Schaeffler » (RSP6).

La dimension de motivation concerne la composante affective du talent et regroupe des éléments tels que l'envie, la volonté. La motivation se manifeste également dans le comportement proactif des OP pour faire connaître leur souhait de progression :

- « Il faut avoir la motivation » (TL3) ;
- « Il faut que ça vienne de la personne elle-même » (TL1) ;
- « Si on ne se montre pas, on ne viendra pas forcément vous chercher et à un moment donné, il faut faire un effort sur soi-même. [...] si on cherche quelqu'un, ben, lève le doigt, parce que si tu es juste là, on ne te verra pas forcément » (RSP9) ;
- « Si les gens dans l'EP [entretien professionnel] ou dans l'EDP [entretien de développement professionnel] ne disent pas qu'ils ont envie de progresser, je ne vois pas l'intérêt. Il faut un minimum, si le gars ne fait pas de démarche individuelle, s'il n'est volontaire pour rien, s'il ne dit pas clairement qu'il veut faire autre chose dans l'EDP, moi je pense qu'il ne fera pas un bon chef » (RSP4).

Ces trois dimensions n'ont pas été d'emblée stabilisées. Elles font suite à des échanges successifs et des phases de tests. Dans une première proposition, il s'agissait d'attitude à la place de potentiel et de volonté à la place de motivation :

- « De nombreux points devaient être reconsidérés, car trop éloignés de la culture de l'entreprise ou pas assez clairs pour le management de proximité, la notion de motivation qui se substitue à la volonté par exemple » (RRH).

Cette première étape a établi les fondements de la définition du talent des OP utilisée pour les entretiens professionnels (EP). Ce travail définitionnel a ensuite permis d'élaborer la grille d'aide au placement des talents utilisée par les managers pour évaluer les OP sur la base des EP menés. Cette grille leur permet de se préparer à la revue des talents des OP organisée par et avec le département RH, et au cours de laquelle le placement est fixé définitivement pour décider des actions à mener en matière de gestion RH (développement des compétences, évolutions professionnelles, formation, mobilité...).

La seconde étape a permis la numérisation et l'alignement de la démarche mise en place par le site local (Schaeffler France) sur le système de gestion globale des talents du groupe Schaeffler (GTM). Cette mise en cohérence avec les processus stratégiques RH internes du groupe a en effet fortement contribué à pérenniser

l'ensemble de la démarche de MT des opérateurs de production et sa diffusion auprès des sites européens.

Dans la grille d'aide au placement des personnels de production, l'étudiante en concertation avec les membres de l'équipe RH a en effet établi le lien entre la proposition locale des critères d'identification du talent et ceux définis pour la gestion globale des talents. Ils traduisent des comportements que l'entreprise souhaite promouvoir à tous les niveaux hiérarchiques de chaque site du groupe dans le monde. L'association des trois dimensions du talent chez les OP aux comportements valorisés par le système GTM a constitué un signal fort de mise en conformité des processus de MT du site avec les priorités du groupe. Ils facilitent l'identification des futurs managers de proximité (*team leaders*), sachant que l'encadrement représente 50 % des évolutions de carrière chez les personnels de production.

Ensuite, la numérisation de la grille d'aide au placement des OP a favorisé le déploiement de la démarche pour les autres sites d'Europe du Sud :

- « L'outil digitalisé sera déployé en Italie en janvier 2019 puis en mars au Portugal, et l'Espagne suivra. L'outil est flexible et peut être utilisé à des moments de lancement de campagne différents selon les pays. Pour faciliter l'appropriation, nous avons mené des discussions avec le management. La démarche a été bien acceptée. Cela va être maintenant la version digitalisée, et cela va être plus efficace et plus rapide, notamment pour la RH afin de préparer la planification des actions de développement, la formation » (DRH Europe du Sud).

La numérisation du processus de MT des OP a pris forme grâce à la mise en œuvre d'une plateforme interne de gestion des applications RH, permettant notamment d'intégrer l'EP. La digitalisation facilite l'exploitation des données produites à la suite du processus d'identification des talents chez les OP. Le département RH a l'initiative et le suivi des actions de développement des OP. La démarche dans son ensemble vise à fournir une vision exhaustive des potentiels et des talents détectés afin de les orienter vers les besoins en compétences de l'organisation, aussi bien à court qu'à moyen et long terme. Elle a globalement été bien acceptée par les OP, y compris ceux qui n'ont pas été placés comme « talents ». La démarche prévoit en effet qu'un retour de la revue des talents leur soit fait par leur manager. Cette information fait partie du processus des EP et facilite en cela la restitution. Cela a eu le mérite de clarifier leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise en termes d'évolution. Pour les OP placés « talents », cette information a eu pour effet de créer une demande plus impatiente de propositions d'évolution en provenance de l'organisation. L'adéquation entre les attentes des talents identifiés, la prise en compte de leurs compétences et souhaits spécifiques, et les besoins de l'entreprise reste un défi à relever.

Retour sur un dispositif propice à la collaboration entre chercheurs et praticiens

Dans cette partie, nous allons revenir tout d'abord sur les caractéristiques de ce dispositif universitaire tripartite qui a conduit à des propositions d'outils effectivement implémentés dans le cas étudié. Nous discuterons ensuite des points de vigilance comme des conditions préalables à réunir pour favoriser les implications de ce dispositif dans l'accompagnement des étudiants, l'enseignement et la recherche.

Le mémoire de terrain : objet médiateur d'un espace relationnel intermédiaire reliant praticien – étudiant – enseignant-chercheur

Les attendus universitaires du mémoire de terrain soulignent l'importance du contexte et s'inscrivent dans la tradition des approches de recherches en gestion, de nature inductive, qui partent d'un terrain. Le fait qu'il y ait une demande de réflexion en provenance de l'organisation favorise l'immersion des étudiants dans l'organisation, et notamment leur accès à ses ressources (entre autres, la disponibilité des différents interlocuteurs) et aux données dont ils auront besoin pour mener leur réflexion. La demande organisationnelle d'une réflexion étayée du point de vue théorique en provenance des étudiants accueillis et supervisée par un enseignant-chercheur a ouvert la voie à une démarche de co-construction dans la mise au point d'une nouvelle pratique.

Dans le cas étudié, le dispositif de mémoire de terrain a tout d'abord consisté à mobiliser les apports théoriques issus de la littérature du champ du MT pour initier un travail de définition du talent. La mobilisation de la revue de la littérature académique a donné lieu à des confrontations productives (Papinczak *et al.*, 2009) avec les acteurs du terrain pour aboutir à une définition des talents propre à l'organisation et à la population visée. Ce processus de co-construction a abouti à la mise en place d'un outil opérationnel d'identification des talents utilisé par le management de proximité. Le cadrage définitionnel s'est apparenté à une démarche de diagnostic permettant d'apprécier l'effort organisationnel à fournir pour repérer les talents internes. Dans la phase 1, l'enjeu était de passer d'une approche exclusive des talents (celle adoptée par le groupe pour des populations ciblées *a priori*) à une approche inclusive pour l'ensemble des OP. Cette étape a permis de mettre en évidence des dimensions caractéristiques du talent des OP, notamment dans la spécification des critères d'identification de ces dimensions. Suivant un processus itératif et incrémental, l'élaboration s'est poursuivie dans la seconde phase avec un accompagnement centré sur l'importance de l'appropriation des outils d'évaluation. De fait, le principal apport de l'étape 2 a consisté à revenir sur le terrain réinterroger les acteurs de l'évaluation afin de tester l'acceptabilité de la démarche proposée. Cette recherche d'acceptabilité et de consensus a permis le déploiement de la démarche et des outils associés au-delà des frontières du site français.

La méthodologie du mémoire a fortement contribué à la structuration de la réflexion en proposant de mettre en questions rapidement les enjeux du projet envisagé. Ce questionnement permet de cerner la portée stratégique du projet. Il invite à formuler le problème organisationnel étudié, ce qui servira ensuite à la construction de la problématique. Dans un mémoire, le problème spécifique de l'organisation constitue un point d'entrée essentiel de la réflexion théorique et fait à ce titre l'objet d'une description conséquente. Sans problème identifié, il apparaît souvent que les missions confiées relèvent davantage de la mise en œuvre de solutions toutes faites que de la mobilisation de réflexions. La problématisation du mémoire devient alors laborieuse et souvent source d'insatisfactions pour l'enseignant-chercheur comme pour l'étudiant confronté aux exigences académiques. Pour le praticien, l'apport est réduit à de la disponibilité dégagée *via* la délégation de tâches, sans véritable valeur tactique ou stratégique.

Dans le dispositif du mémoire adossé à des missions en entreprise encadrées par un référent organisationnel, le problème de départ annonce en creux l'apport managérial attendu du travail mené. La démarche d'accompagnement du mémoire offre ainsi une méthode d'apprentissage basée sur le principe d'utiliser des problèmes comme points de départ pour l'acquisition et l'intégration de nouvelles connaissances. Dans le cas exposé, la construction de connaissances appropriées au problème spécifique (Van De Ven et Johnson, 2006) de l'entreprise concernée (*i.e.* identification du talent chez les OP) a été un premier résultat de la collaboration tripartite. L'initiation à la recherche visée par le mémoire impose aux étudiants de situer l'apport spécifique de leur projet et de leurs réflexions au regard de la littérature académique. Cette interrogation fructueuse a conduit à réintroduire et à stabiliser le concept de potentiel lors de l'étape 2 (le terme d'attitude initialement proposé lors de l'étape 1 n'a finalement pas été retenu pour des raisons d'appropriation par le management de proximité). En effet, la revue de la littérature académique a permis de s'appuyer sur l'articulation des concepts de potentiel et de talents (Dejoux et Thévenet, 2015). Par ailleurs, les étudiantes, par une présence continue sur le terrain, ont facilité l'accès des membres du département RH aux pratiques managériales en interrogeant les managers et en faisant valoir leur savoir. Ce sont en effet eux qui détiennent la capacité à repérer les compétences réelles mobilisées par les agents en situation (Collard *et al.*, 2013). Le travail mené dans le cas du mémoire de terrain a contribué aux connaissances théoriques, notamment sur les définitions du talent et son identification. Le mémoire revêt dès lors pleinement le statut d'une étude empirique pour confirmer le placement du talent dans le champ du management stratégique des RH en l'étendant à une catégorie de population jusqu'à présent exclue. L'intervention fondée sur la collaboration avec les managers a permis de mettre au point une définition contextualisée du talent en considérant la spécificité de l'environnement professionnel et des besoins en compétences.

Le dispositif de mémoire de terrain améliore également substantiellement les apprentissages des étudiants en les plaçant en situations d'interaction et de confrontation avec le terrain d'investigation et les modèles académiques. Il structure un espace intermédiaire dans lequel échanger sans *a priori* des connaissances scientifiques et expérientielles (Amin et Cohendet, 2004) détenues par chacun des acteurs. La réussite de ce type de démarche peut s'apprécier selon de nombreux critères, par exemple la satisfaction des acteurs liés par le dispositif. Pour les praticiens, cela se traduit par une démarche qui facilite l'acceptation de l'instrumentation de gestion envisagée. Pour les étudiants qui se destinent à exercer des fonctions opérationnelles en entreprise, le stage de fin d'études correspond à un temps de préprofessionnalisation. Le mémoire de terrain offre une opportunité de tester leur capacité à se saisir d'un problème managérial pour développer une réflexion et une méthodologie soutenues. Cette expérience sera déterminante pour la suite de leur carrière (Schweitzer *et al.*, 2011). Enfin pour l'enseignant-chercheur, il s'agit d'accompagner les étudiants et de les aider à répondre aux attendus du mémoire. C'est également l'occasion d'accéder au terrain et d'enrichir ses connaissances dans un domaine de recherche qui l'intéresse. L'atteinte de ses objectifs de publications *via* ce dispositif semble plus hasardeuse, mais les implications pour la pédagogie sont réelles. Le dispositif du mémoire de terrain valorise ainsi une collaboration entre mondes universitaire et organisationnel permettant de construire des connaissances ayant une influence dans la fabrique des pratiques managériales. Des points de vigilance comme certaines conditions préalables sont néanmoins à prendre en compte. Nous allons les évoquer dans la dernière partie de la discussion, et envisager les perspectives de cette étude pour la pédagogie, la recherche et la formation universitaires.

Des points de vigilance et des conditions de réussite pour bénéficier des implications du mémoire de terrain dans l'accompagnement des étudiants, dans l'enseignement et la recherche

Des connaissances ont été mobilisées aux différentes étapes de la construction d'un mémoire. Elles concernent l'objet de l'étude menée, la méthodologie de recherche, celles issues de l'analyse des résultats mises en perspective et des savoirs opérationnels. La valorisation pédagogique, *i.e.* la traduction des connaissances issues de ce dispositif de mémoire, s'est faite suivant un processus « d'apprentissage en marchant » (Koenig, 1994), lors des interactions de suivi du projet avec l'étudiant. Les connaissances élaborées ont été reprises dans la rédaction du mémoire pour les discuter en lien avec la revue de la littérature sur le MT. C'est par exemple la discussion sur les différentes conceptions du talent en mettant en avant une conception du talent en contexte, centrée sur les compétences métiers spécifiques de l'organisation et constitutives de son avantage compétitif. La valorisation s'est également faite sous forme de retours d'expérience dans les cours dédiés au MT auprès d'autres étudiants.

D'autres connaissances ont pu être transférées qui ne concernaient pas directement le sujet du MT, mais des phénomènes politiques analysés en sciences de gestion. Plus précisément, l'accompagnement a permis de sensibiliser les étudiants à l'alliance avec les acteurs internes susceptibles de soutenir les démarches entreprises. Le travail collaboratif engagé tant avec les managers qu'avec les fonctionnels RH a été déterminant dans la transformation des résultats de la démarche en apport managérial. Dans le cas étudié, les interactions positives menées lors de l'étape 2 avec le DRH de la région Europe du Sud, son engagement dans la conception et la promotion de la démarche ont facilité l'acceptation de cette dernière au sein du groupe et son déploiement dans les autres pays. Ces observations peuvent être reliées à l'analyse des innovations organisationnelles portées par des acteurs institutionnels qui poussent au développement de la démarche et conduisent un travail d'intéressement auprès des autres acteurs de l'organisation (Akrich *et al.*, 1988).

Si la collaboration entre chercheurs et praticiens constitue une réponse traditionnelle au « déficit d'utilité » des connaissances produites, elle n'en garantit pas leur utilité (Mesny et Mailhot, 2010), et les conditions de sa mise en œuvre restent difficiles (Amabile *et al.*, 2001). S'il ressort une capacité du mémoire de terrain à influencer une pratique managériale par des apports de la recherche, la réciproque – *i.e.* produire de la recherche soumise aux critères classiques de l'évaluation par les pairs – semble incertaine. La préférence des étudiants pour le terrain limite le recueil et surtout une exploitation conséquente des données. L'analyse approfondie des données s'inscrit dans une temporalité plus longue et ouvre à des interprétations, qui ne prennent pas pour « argent comptant » (Girin, 1989) le raisonnement des acteurs du terrain et peuvent s'avérer conflictuelles. Ces implications peuvent nuire à la socialisation des étudiants, à la fois dans l'immédiateté de la réalisation de leurs missions et à moyen terme dans leur insertion professionnelle. Ainsi, se faire accepter sur le terrain comme un interlocuteur pertinent et crédible dans la construction de son placement professionnel constitue un enjeu pour les étudiants sur lequel le mémoire offre peu de prise. Les attendus académiques peuvent gêner les étudiants lorsqu'ils sont perçus comme un obstacle au processus de socialisation au sein de la communauté professionnelle.

Concernant les implications pour l'université et ses enseignements, cette étude met en évidence l'importance des apports théoriques et méthodologiques pour l'action organisée. Le dispositif du mémoire de terrain favorise la convergence des intérêts des parties prenantes que sont les enseignants-chercheurs, les étudiants et les praticiens. Plusieurs facteurs poussent à la valorisation de ces dispositifs ancrés dans la tradition universitaire. Ces facteurs ont trait aux changements concernant les demandes du marché du travail, les attentes et le profil des étudiants, qui requièrent un renouvellement des approches pédagogiques (Viau, 2004). Ces actions peuvent contribuer à la différenciation dans le paysage concurrentiel que connaissent de plus en plus les acteurs du monde

universitaire, confrontés à la nécessité de justifier leur impact sur les plans non seulement académique mais également économique (Abdessemed et Bueno Merino, 2016). Les actions menées en collaboration avec les entreprises entrent notamment dans les critères de classement qui ont une incidence sur la réputation des formations et sur leur capacité à attirer les meilleurs étudiants. D'autres conditions influent sur la réussite de ce type de démarche. Certaines concernent la réticence des acteurs à modifier les routines de leurs cadres de réflexion, celles des académiques consistant à chercher d'emblée la construction d'une problématisation en vue d'un article de recherche ou bien celles des praticiens soucieux de trouver rapidement une solution instrumentée aux problèmes de gestion rencontrés. La démarche présentée dans cet article s'appuie sur l'intérêt réciproque de l'enseignant-chercheur et du praticien à s'y engager. La motivation reste essentielle compte tenu des temps d'interactions et des efforts de compréhension réciproques. Les efforts consentis dépendent de la conception que l'enseignant-chercheur a de son rôle dans la formation au management et de sa vision du rapport de la discipline académique vis-à-vis de la société, des entreprises et des étudiants (Korpiaho *et al.*, 2007). Ils dépendent également du regard que les praticiens portent sur les universitaires, et de leurs expériences passées ou récentes avec le monde académique. Ensuite, outre la volonté des acteurs de s'y engager, un travail sous mode projet s'impose. Or, le management de projet ne correspond pas à une pratique usuelle dans l'enseignement supérieur et demande un changement de paradigme assez radical dans la relation pédagogique (Frenay *et al.*, 2009 ; Verzat, 2011). Enfin, la réussite de ce type de dispositif suppose non seulement de dépasser des limites liées au cadre de référence propre à chacun des acteurs, au temps alloué ou bien encore à la manière de travailler, mais également celles associées à la valorisation institutionnelle. Le développement de ces pratiques suppose en effet un soutien fondé sur de l'accompagnement pédagogique et sur l'allocation de ressources spécifiques (heures dédiées, support administratif...). La mise en place de pratiques pédagogiques innovantes sur le modèle de la pédagogie entreprenante (Surlémond et Kearney, 2009) peut favoriser l'engagement des étudiants, ces derniers étant les futurs professionnels avec lesquels envisager des collaborations futures dans des dispositifs classiques de recherches menées sur le terrain.

Conclusion

Dans cette étude, notre objectif était d'explorer le potentiel du mémoire de terrain à structurer et à influencer une pratique managériale. À partir du cas étudié, nous avons pu analyser comment il a servi la collaboration entre chercheurs et praticiens pour mettre au point un processus permettant d'identifier le talent chez des OP dans une entreprise industrielle du secteur automobile. La contribution de ce papier à la réflexion sur la valorisation de la recherche en sciences de gestion porte sur deux axes. Il met d'abord en évidence l'intérêt du mémoire de terrain universitaire

dans la production de connaissances spécifiques mises au service de l'élaboration *ad hoc* d'une pratique managériale déployée dans l'organisation. La mobilisation de la littérature en sciences de gestion portant à la fois sur le talent et sur l'importance de travailler en étroite collaboration avec le management a favorisé la mise en place et le déploiement de cette pratique au-delà du site français. Nous montrons ainsi le potentiel de ce dispositif à fournir le cadre d'une collaboration fructueuse sur les plans pédagogique et managérial entre le monde universitaire et celui des praticiens dans les organisations. Nous rejoignons en cela les recherches fondées sur cette perspective de co-élaboration avec les praticiens.

Ensuite, nous avons souligné les limites et les conditions à la réussite de ce type de démarche. Elles sont liées aux spécificités du mémoire de master destiné à clôturer un parcours de formation à l'exercice de fonctions opérationnelles dans une organisation. L'objectif est en effet de réussir à convaincre de la pertinence des réflexions issues de la confrontation entre les grilles d'analyse théorique et les observations empiriques. La reconnaissance de la pertinence du cadre de réflexion est essentielle aux étudiants pour leur permettre de concilier les exigences de diplomation avec celles de leur socialisation professionnelle. Cette étude souligne enfin l'importance de ces collaborations pour la pédagogie et pour la formation universitaire. Ces dernières connaissent aujourd'hui des évolutions liées aux transformations de leur environnement, que les institutions universitaires comme les enseignants-chercheurs doivent appréhender.

Bibliographie

- ABDESSEMED T. & BUENO MERINO P. (2016), « À propos d'impact de la recherche : Les injonctions paradoxales des écoles de management françaises », *Revue française de gestion*, 8(261), pp. 55-76.
- AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, n°11, juin, pp. 4-17.
- AMABILE T. M., PATTERSON C., MUELLER J., WOJCIK T., ODOMIROK P. W., MARSH M. & KRAMER S. J. (2001), "Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration", *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 418-431.
- AMIN A. & COHENDET P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press.
- BERRY M. (2000), « Diriger des thèses de "terrain" », *Gérer et Comprendre*, n°62, décembre, pp. 88-97.
- BERRY M. (2019), « Pour une recherche en management connectée aux enjeux d'aujourd'hui », *Revue française de gestion*, 45(285), pp. 29-41.
- CAPPELLI P. & KELLER J. R. (2014), "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), pp. 305-331.
- CLAUS L. (2019), "HR disruption – Time already to reinvent talent management", *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), pp. 207-215.
- COLLARD D., RAULET-CROSET N., TEULIER R. & SUQUET J. B. (2013), « Les managers de proximité face aux compétences : une approche située », *Gérer et Comprendre*, n°113, septembre, pp. 62-72.
- DEJOUX C. & THÉVENET M. (2015), *La Gestion des talents*, Éditions Dunod, 215 p.
- DUMEZ H. (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- FESTING M. & HARSCH K. (2018), "Macro talent management in Germany: A strong economy facing the challenges of a shrinking labor force", in VAIMAN V., SPARROW P., SCHULER R. & COLLINGS D. G. (éd.), *Macro Talent Management*, Routledge, pp. 101-122.
- FORGET A. (2000), *La recherche intervention en milieu organisationnel*, PUQ.
- FRENEY M., GALAND B. & LALOIX A. (2009), « L'approche par problèmes et par projets dans la formation des ingénieurs à l'UCL : une formation professionnalisante », in ÉTIENNE R., ALTET M., LESSARD C., PAQUAY L. & PERRENOUD P. (éd.), *L'université peut-elle vraiment former les enseignants ? Quelles tensions ? Quelles modalités ? Quelles conditions ?*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, pp. 161-179.
- GIRIN J., (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », présenté à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale Paris.
- Insee (2017), « Que nous disent les entreprises sur les barrières à l'embauche ? », *Note de conjoncture*, juin, pp. 74-78.
- KOENIG G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°97, janvier-février, pp. 76-83.
- KORPIAHO K., PÄIVIÖ H. & RÄSÄNEN K. (2007), "Anglo-American forms of management education: A practice-theoretical perspective", *Scandinavian Journal of Management*, 23(1), pp. 36-65.
- MESNY A. & MAILHOT C. (2010), « La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion », *Revue française de gestion*, 3(202), pp. 33-45.
- MEYERS M. C., VAN WOERKOM M. & DRIES N. (2013), "Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 305-321.
- MOISDON J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 61-73.
- PAPINCZAK T., TUNNY T. & YOUNG L. (2009), "Conducting the symphony: A qualitative study of facilitation in problem-based learning tutorials", *Medical Education*, 43(4), pp. 377-383.
- PERRIN-JOLY C. (2010), « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*.
- SCHWEITZER L., NG E. S. W., LYONS S. & KURON L. (2011), "Exploring the career pipeline: Gender differences in pre-career expectations", *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66(3), pp. 422-444.
- SURLEMONT B. & KEARNEY P. (2009), *Pédagogie et esprit d'entreprendre*, De Boeck Supérieur.
- VAN DE VEN A. H. & JOHNSON P. E. (2006), "KNOWLEDGE FOR THE THEORY AND PRACTICE", *Academy of management review*, 31(4), pp. 802-821.
- VERZAT C. (2011), « Expérimenter et coopérer pour apprendre à entreprendre : Un livre de référence pour les équipes pédagogiques des cursus d'entrepreneuriat », *Entreprendre & Innover*, 11-12(3), pp. 113-119.
- VIAU R. (2004), « Pourquoi faut-il innover ? », *Gestion*, 29(1), pp. 56-57.

Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap

Par Nathalie MONTARGOT

Professeur associé, Excelia Business School, La Rochelle, CEREGE (EA1722) et CERIIM (Centre de recherche en intelligence et innovations managériales)

et Gaëlle REDON

Enseignant/chercheur, responsable de la diversité, ISC Paris

Cet article s'inscrit dans un contexte de stigmatisation à l'embauche et de vieillissement de la main-d'œuvre, avec l'objectif d'analyser les formations au handicap destinées aux collaborateurs en poste en France. Le mode de formation étudié est le théâtre d'entreprise, un outil de lutte contre les stéréotypes qui facilite la prise de conscience en matière de diversité et d'inclusion. Cette recherche porte sur les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes sont traités. Cette étude montre que le théâtre d'entreprise répond à une évolution des demandes des organisations-commanditaires. Il s'agit désormais de dévoiler les situations de handicap en interne afin d'inciter le plus de collaborateurs possibles à demander la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Cet objectif répond toutefois à une politique d'égalité des places. Cette recherche présente un double intérêt, académique et managérial : d'une part, elle montre que l'évolution des demandes des organisations vise à aider au respect d'un enjeu financier : l'obligation légale d'emploi des travailleurs handicapés. D'autre part, elle vise à mieux lutter contre les discriminations et stéréotypes, afin de connaître, d'inclure et d'accompagner plus efficacement les personnes en situation de handicap. Il apparaît que la temporalité des actions de formations mériterait d'être revue, et qu'une politique d'aménagement raisonnable et individualisé des emplois permettrait une meilleure inclusion de la part des organisations.

La gestion de la diversité met l'accent sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles (Naschberger, 2009). Tendre vers la diversité et l'inclusion met au défi les organisations, et invite celles-ci à repenser leurs pratiques professionnelles en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances (e.g. Tisserant, 2012 ; Cornet et El Aboubbi, 2012 ; Bruna, 2016a ; Bruna *et al.*, 2016b, 2017 ; Shore *et al.*, 2018 ; Barth, 2018). La lutte des organisations contre les discriminations, si elle n'a pas vocation à résoudre l'ensemble des dysfonctionnements sociaux, vise à promouvoir en milieu de travail une politique d'inclusion et de respect des minorités (Cailleba et Cuevas, 2009 ; Verbeek, 2011). Ainsi, les organisations appréhendent généralement la diversité sur la base de groupes sociaux (Zanoni et Janssens, 2003). C'est le cas par exemple des femmes (Denissen, 2010), des minorités ethniques (Van Laer et Janssens, 2011), des travailleurs âgés (Ainsworth et Hardy, 2009) ou des personnes en situation de handicap (Colella *et al.*, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019) – qui ne forment pas une catégorie homogène. En effet, l'hétérogénéité des

situations de handicap domine, de par leurs origines (maladie, accident ou hérédité), leurs formes (chronique ou aiguë), leurs périodes de révélation (dès la naissance ou plus tardivement), leurs manifestations (visible ou invisible) et leurs conséquences (altérations permanentes ou transitoires). Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, ces situations surviennent de manière permanente, discontinue ou situationnelle (Point *et al.*, 2010), et impliquent qu'un même handicap peut générer des besoins différents au fil du temps.

Selon l'article 2 de la loi du 11 février 2005, le handicap réfère à une « limitation d'activité ou une restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ». Ces limitations impliquent trois fois moins de chances d'être en emploi et deux fois plus de risques d'être exposé au chômage (Richard et Barth, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019 ; AGEFIPH, 2019).



Photo © NPL - DeA Picture Library/BRIDGEMAN IMAGES

Mosaïque représentant des acteurs de théâtre avec des masques de tragédie, 3^e siècle après JC. Rome antique. Tunisie, Sousse, Musée archéologique.

« Le théâtre d'entreprise vise à modifier les comportements individuels et collectifs, en exposant des situations d'inégalités à un public dans une organisation et en s'appuyant sur ses réactions afin de libérer sa parole. »

Les représentations des personnes en situation de handicap, jugées agréables mais peu compétentes ou moins productives, freinent leur embauche et leur carrière (Reskin, 2000 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016). Ces obstacles sont le produit de stéréotypes, correspondant à un ensemble de croyances individuelles ou collectives, qui affectent leurs relations sociales (Sales-Wuillemin, 2006 ; Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011) et leurs performances (Ren *et al.*, 2008 ; Colella *et al.*, 2017). Ces représentations profondément ancrées dans les mentalités (Bouvier et Jugnot, 2013 ; Bruna *et al.*, 2017) peuvent générer de la méfiance, de la crainte, du déni, voire de l'exclusion, vis-à-vis d'un individu différent et singulier (Kaplan, 2006 ; Csanyi-Virag, 2019). Afin de lutter contre les stéréotypes et favoriser l'inclusion, des programmes de formation au handicap sont mis en œuvre dans les organisations (Stone et Colella, 1996 ; Garner-Moyer, 2006).

Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, des situations de handicap peuvent survenir de manière permanente, discontinue ou situationnelle (Point *et al.*, 2010). Pourtant, les organisations rencontrent des difficultés dans la définition de leurs plans et le choix

de leurs formations (en *e-learning* ou en présentiel, créées en interne ou externalisées) (Kalev *et al.*, 2006 ; Chavez et Weisinger, 2008 ; Sanyal *et al.*, 2015). Le théâtre d'entreprise occupe une place singulière parmi ces outils qui fait toutefois l'objet de peu de recherches académiques. Il se définit comme « toute forme de représentation de situations dramatiques, écrites ou improvisées devant un public concerné par la situation, dans l'objectif de servir les intérêts de l'organisation demandeuse » (Lesavre, 2013, p. 19). Ses fonctions couplées de formation et d'animation par le spectacle vivant visent à modifier les comportements individuels et collectifs, en exposant des situations d'inégalités à un public dans une organisation et en s'appuyant sur ses réactions afin de libérer sa parole (Lesavre, 2013 ; Ferro, 2013 ; Bibard, 2013 ; Montargot et Redon, 2018).

Cet article est centré sur les formations et sensibilisations au handicap, à travers le théâtre d'entreprise. Pour une question de coût essentiellement, ces formations en deux temps se déroulent le plus souvent dans les grandes entreprises. Lors d'une première phase, des saynètes jouées par des comédiens-formateurs

évoquent différentes situations et stéréotypes, et, lors de la seconde, un débat est initié avec le public (Montargot et Redon, 2018 ; Savignac, 2019). Ce mode de formation par le spectacle vivant s'avère être un espace puissant de réflexion et d'instruction (Mangham, 2001), et un révélateur doté d'une forte charge émotionnelle stimulant la mémoire affective (Gluck et Rubenstein, 2007 ; Aragou-Dournon et Détrié, 1998). Il constitue ainsi un moyen dynamique et interactif favorisant la prise de conscience des enjeux en matière de diversité et d'inclusion, en s'appuyant sur les réactions des spectateurs (Montargot et Redon, 2018).

Cette étude présente un double intérêt, académique et managérial. Sur un plan académique tout d'abord, si la diversité est un thème foisonnant dans la littérature, le handicap focalise moins l'intérêt des chercheurs que le genre ou l'origine ethnique (Colella *et al.*, 2017). De plus, les pratiques de formation destinées à lutter contre les stéréotypes négatifs liés au handicap restent encore dans un angle mort académique qu'il convient de combler, notamment en se centrant sur l'une d'elles : le théâtre d'entreprise (Montargot et Redon, 2018). Sur un plan managérial, cette étude vise à analyser comment les formations permettent de mieux combattre les stéréotypes, dans l'optique de mieux inclure et accompagner les personnes en situation de handicap (Cornet et El Aboubbi, 2012 ; Shore *et al.*, 2018 ; Richard et Barth, 2017 ; Bruna, 2017 ; Colella *et al.*, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019).

Notre problématique de recherche porte sur les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes sont déconstruits. Les questions de recherche sont les suivantes : à quelles demandes des entreprises-commanditaires les sociétés de théâtre d'entreprise répondent-elles ? Comment la formation par le théâtre d'entreprise permet-elle de déconstruire les stéréotypes portant sur des formes plurielles de handicap ? Pour répondre plus précisément à ces questions, nous présenterons, dans une première partie, une revue de la littérature centrée sur l'évolution de la prise en compte du handicap dans

le milieu professionnel. Nous présenterons ensuite le design de recherche, et les résultats seront discutés. Enfin, des recommandations théoriques et managériales seront formulées.

Le handicap en milieu professionnel

La revue de littérature met en lumière les différents modèles concernant le handicap et détaille l'évolution législative. L'accent est ensuite mis sur les stéréotypes et les mécanismes discriminatoires en œuvre. Les conditions nécessaires à la construction de démarches organisationnelles inclusives sont ensuite analysées.

Handicap et travail : évolution des modèles et point sur la législation

En France, les politiques conduites ont dans un premier temps été construites sur un modèle médical du handicap, centré sur l'individu et ses déficiences, et pour lequel la qualification médicale primait. Plus récemment, le handicap est perçu comme le produit d'un environnement inadapté, selon un modèle social et biopsychosocial (Marissal, 2009). L'utilisation de l'expression « situation de handicap » par laquelle facteurs individuels et environnementaux se trouvent sur un même plan, l'illustre. Les lois traitant du handicap ont entraîné une évolution des pratiques sociétales et organisationnelles (Barel et Frémeaux, 2010), afin de favoriser l'intégration sociale et économique des travailleurs handicapés (Rowell, 2016 ; Barel et Frémeaux, 2010 ; Richard et Barth, 2017). L'évolution législative en la matière est détaillée dans l'encadré ci-dessous.

Le cadre législatif invite les DRH à réduire la discrimination envers ces personnes et à favoriser leur intégration en milieu de travail (Pozzebon et Champagne, 2009). En réaction, deux attitudes antagonistes coexistent : réactive ou proactive et volontariste, avec l'instauration de véritables politiques du handicap (Point *et al.*, 2010). Cependant, les politiques proactives d'inclusion sont encore rares et ne représentent

Le point sur la législation en matière de handicap

Sont reconnus comme travailleurs handicapés les personnes percevant diverses prestations comme l'AAH (Allocation aux adultes handicapés) ou détentrices de la carte d'invalidité. Les personnes éligibles sont principalement les titulaires d'une « reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé » (RQTH), demandée auprès des MDPH (Maisons départementales des personnes handicapées).

La loi de 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » introduit la notion d'aménagement raisonnable des emplois et des postes (article 24), afin que les employeurs prennent des mesures pour garantir une égalité de traitement. Dans une logique interventionniste, la loi française rend donc l'État garant du taux d'emploi des personnes en situation de handicap. Il s'agit là d'une forme particulière de discrimination positive (Richard et Barth, 2015), qui impose une obligation d'emploi de 6 % pour les entreprises de plus de 20 salariés. Elle se centre ainsi sur l'égalité des places en fixant un taux (Cailleba et Cuevas, 2009). Le non-respect de ce taux entraîne des sanctions financières, qui s'élèvent à 100 millions d'euros par an, collectées auprès de 120 000 organisations (AGEFIPH, 2019). Pour autant, le taux effectif d'emploi ne se hisse qu'à 3,4 % dans le secteur privé et 5,5 % dans le secteur public (AGEFIPH, 2019). Une nouvelle loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », promulguée le 5 septembre 2018, renforce l'obligation d'emploi direct et impose aux entreprises de 250 salariés et plus la désignation d'un référent handicap.

qu'une minorité d'employeurs (Barel et Frémeaux, 2010 ; Cornet et El Abboubi, 2012). La contribution versée à l'AGEFIPH⁽¹⁾ en cas de non-respect de l'obligation d'emploi constitue l'élément le plus contraignant aux yeux des acteurs économiques (Barel et Frémeaux, 2010). Il forme ainsi l'argument premier que les entreprises françaises mettent en avant pour justifier leurs démarches en matière d'intégration des personnes handicapées (Sabeg et Charlotin, 2006 ; Verbeek, 2011). L'intégration professionnelle concerne donc tout à la fois l'embauche, mais également la gestion de carrière (Pozzebon et Champagne, 2009).

Les stéréotypes et discriminations en œuvre concernant les personnes en situation de handicap

En sciences sociales, la question des stéréotypes dans l'organisation a émergé avec les problématiques d'inclusion, d'égalité et de diversité (Bertereau *et al.*, 2019). La construction des représentations sociales sur le handicap passe pour beaucoup par le langage et renvoie à ce que les personnes en situation de handicap ne sont « pas en capacité de faire » (Csanyi-Virag, 2019). La différence est à cet égard souvent considérée comme un manque (Westwood 2001 ; Steyaert et Janssens 2002) qui accroît le phénomène de marginalisation au travail (Corlett et Williams, 2011 ; Williams et Mavin, 2012). *A contrario*, le fait d'être « capable de » permet de répondre à des attentes sociales normatives (Abberley, 2002 ; Vandekinderen *et al.*, 2012 ; Zanoni, 2011).

De fait, les personnes en situation de handicap souffrent des stéréotypes, des attitudes et comportements des recruteurs, des employeurs, des managers et des collègues (Schur *et al.*, 2005 ; Scior, 2011). Elles sont en effet susceptibles d'être mal acceptées, dévalorisées (Colella, 2001 ; Ren *et al.*, 2008 ; Stone et Colella, 1996 ; Nelissen *et al.*, 2016 ; Beatty *et al.*, 2019) et découragées, notamment lorsque les employeurs n'appliquent pas de processus RH analytiques, lors du recrutement et de la gestion de carrière (Heslin *et al.*, 2012 ; Bruna *et al.*, 2017).

On dénombre en France 11 millions de personnes en situation de handicap (Adapt, 2020), qui craignent de subir l'incompréhension de recruteurs, managers ou collègues (Jacquinot, 2009 ; Revillard, 2019). Le handicap peut être de naissance ou acquis (80 % des cas), visible ou invisible (85 % des cas) (AGEFIPH, 2019). La loi de 2005 a constitué un tournant majeur dans la prise en compte des différents handicaps (sensoriels, intellectuels, psychiques et moteurs) (Richard et Barth, 2015 ; Santuzzi et Waltz, 2016).

Les processus de catégorisation et d'évaluation laissent apparaître des présupposés positifs, comme le courage (Rebillard, 2019), la volonté et l'application (Rohmer et Louvet, 2006). La littérature souligne les effets positifs de la présence de personnes en situation de handicap sur la réputation, l'ambiance, la culture, la loyauté et l'engagement envers les organisations

(Jacquinot, 2009 ; Pozzebon, 2009 ; Peterson *et al.*, 2017). Les effets peuvent également être négatifs en raison de stéréotypes : manque de productivité et de compétences (Reskin 2000 ; Ren *et al.*, 2008 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016), difficultés relationnelles (Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011 ; Bouvier et Jugnot, 2013), manque d'adaptabilité et de capacité à tenir un poste (Heron et Murray 2003). Des comportements discriminants peuvent donc intervenir lors des interactions sociales (Bouvier et Jugnot, 2013) et des périodes de recherche d'emploi, souvent sous-qualifié et mal rémunéré (Tisserant, 2012 ; Santuzzi et Waltz, 2016). L'étude de Graham *et al.* (2018) qui étudie les schémas de discrimination par rapport aux grandes catégories de handicap, qu'ils soient physiques, comportementaux, neurologiques ou sensoriels, montre par ailleurs que le handicap sensoriel est le plus discriminé (troubles visuels, auditifs, d'apprentissage).

Les démarches inclusives visant à lever les freins à l'embauche et à la carrière

La discrimination peut se situer à l'entrée des organisations et lors de la gestion de carrière, sous la forme de barrières directes et indirectes (Jones, 1997).

Concernant l'embauche

L'organisation doit avant tout définir ses bases d'une gestion de la diversité. Un plan de communication interne peut permettre de susciter l'adhésion du personnel à ses valeurs, à une gestion bienveillante et adaptée (Ren *et al.*, 2008 ; Beatty *et al.*, 2019), favorisant la bonne inclusion, la réussite et la satisfaction professionnelle (Wehman, 2003).

Les directeurs des ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la fédération des parties prenantes autour de la responsabilité sociale (Sabeg et Charlotin, 2006) et de la lutte contre les stéréotypes sur le handicap, qui constituent des barrières importantes à l'intégration d'une personne handicapée. Les difficultés rencontrées lors du processus d'intégration des personnes en situation de handicap sont souvent d'ordre culturel. Si de nouveaux métiers s'offrent aux personnes en situation de handicap, grâce au développement des nouvelles technologies, des formations et de l'accompagnement personnalisé (AGEFIPH, 2019), par méconnaissance du handicap une organisation pourra préférer payer une contribution, qu'elle jugera moins contraignante que l'embauche d'un travailleur handicapé.

Concernant l'intégration et le développement de carrière

Il existe en France une surreprésentation des personnes en situation de handicap dans les milieux ouvriers et employés, et une sous-représentation dans les fonctions maîtrises et les cadres (Amira et Meron, 2004). La mise en place de dispositifs d'accompagnement et d'aménagement de poste est donc nécessaire pour garantir une intégration durable, transposable à l'ensemble des profils de métier. Elle doit également s'accompagner d'une véritable politique de gestion de carrière (Barth et Ramboarison Lalo, 2011).

⁽¹⁾ Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Pour Naschberger (2009), Pozzebon (2009) et Jacquinet (2009), les conditions de réussite pour l'intégration des personnes en situation de handicap passent par plusieurs phases structurées autour d'un projet ambitieux, allant de la conception (diagnostic, choix d'une politique) à la réalisation (recrutement, prévention et maintien dans l'emploi, recours au secteur protégé).

Méthodologie

Afin d'étudier les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes y sont déconstruits, une recherche qualitative, qui permet de mieux « comprendre un phénomène contemporain complexe dans son contexte réel » (Yin, 2003, p. 1), a été menée. Des données

primaires et secondaires (voir ci-après) ont été mobilisées en parallèle.

Les informations primaires

Deux séries d'entretiens individuels semi directifs ont été conduites en face-à-face et par téléphone. Une première, d'une durée moyenne de 50 minutes pour chaque entretien, a été menée auprès de 28 professionnels du théâtre d'entreprise (Tableau 1). Le guide d'entretien a porté sur leurs fonctions, l'offre de formation en matière de formation au handicap (formats, registres, thèmes abordés, écriture des saynètes, mises en scène), les rapports avec les entreprises commanditaires et les comédiens-formateurs (leur choix, leur rôle), et les outils de mesure d'efficacité de la formation.

Répondant	Fonction	Entreprise et date de création	Lieu	Effectifs
A1	Directrice artistique - comédienne	A - 2003	Paris	40
A2	Comédien/formateur	A - 2003	Paris	40
B1	Chargée de clientèle	B - 2012	Paris	30
B2	Associée	B - 2012	Paris	30
B3	Comédien/formateur	B - 2012	Paris	30
C1	Fondatrice	C - 2003	Paris	30
C2	Directeur	C - 2003	Paris	40
C3	Comédienne/formatrice	C - 2003	Paris	40
D1	Comédien/formateur	D - 1997	Gap	30
D2	Comédien/formateur	D - 1997	Gap	30
E1	Dirigeante	E - 2015	Lyon	15
E2	Comédienne/formatrice	E - 2015	Lyon	15
F1	Chargée de développement	F - 2011	Paris	5
F2	Comédien/formateur	F - 2011	Paris	5
G1	Directrice artistique et pédagogique	G - 1984	Paris	150
G2	Comédien	G - 1984	Paris	150
H1	Directeur	H - 2013	Paris	30
I1	Directeur	I - 1992	Lyon	10
I2	Comédienne/formatrice	I - 1992	Lyon	10
J1	Comédien/formateur	J - 1997	Angers	20
J2	Comédienne/formatrice	J - 1997	Angers	20
K1	Directeur	K - 2001	Paris	15
K2	Comédien/formateur	K - 2001	Paris	15

Tableau 1. Composition de l'échantillon des professionnels du théâtre d'entreprise.

Afin de croiser les regards, cinq experts socio-professionnels engagés dans l'accompagnement professionnel des handicapés ont également fait l'objet d'un second recueil de données en face-à-face, d'une durée moyenne de 40 minutes par échange. Le guide d'entretien a abordé la nature des activités de la structure, les freins à l'intégration et à la carrière des handicapés, les stéréotypes en œuvre, leur perception de l'évolution des organisations en matière de handicap et enfin le théâtre d'entreprise en tant que mode de formation à la diversité. La composition de l'échantillon est présentée dans le Tableau 2.

Les informations secondaires

Des documents et supports internes (rapports d'activité, lettres d'information, *mailings*, *scenarii*) ainsi que des documents et supports externes (sites Internet, catalogues de formation, affiches, vidéos de présentation des saynètes, articles de presse, émissions TV et radio évoquant les formations) ont été étudiés.

Traitement des données

L'analyse a débuté par la retranscription intégrale et l'anonymisation du corpus. L'ensemble des données a été traité selon les principes de l'analyse de contenu thématique par deux codeurs indépendamment l'un de l'autre (Bardin, 2007 ; Miles *et al.*, 2014). Plusieurs codes ont été utilisés, concernant les formes de théâtre d'entreprise (FTHE), l'offre de formation (OFFOR), les types de demandes des entreprises commanditaires (DDEEC), les types de stéréotypes à déconstruire (TYPST), les types de handicaps représentés (TYPHR), la construction des saynètes (CONSS), les rapports avec les comédiens-formateurs (RACF) et la mesure de l'efficacité des formations (MESE). Deux codeurs ont établi indépendamment une liste de catégories, confronté leurs résultats et échangé jusqu'à aboutir à une grille catégorielle commune. Une analyse de contenu a ensuite été réalisée par ces mêmes codeurs, aboutissant à un coefficient élevé d'accord entre eux (0,95).

Résultats

L'analyse des résultats porte sur l'évolution des enjeux d'une politique du handicap en entreprise, l'élargissement des formations au handicap psychique, et l'exposition des stéréotypes et leur déconstruction.

L'évolution des enjeux des politiques du handicap en entreprise

Pour les sociétés de théâtre d'entreprise, les interventions sur la thématique du handicap représentent environ un quart de leurs interventions globales sur les formations à la diversité. Les demandes de formation des entreprises se concentrent essentiellement sur la Semaine du handicap, située au mois de novembre. « Le handicap était une de nos thématiques les plus vendues [...] c'était un des plus gros chiffres d'affaires de notre entreprise » (Responsable innovation N1). Les prestataires notent une baisse des demandes sur ce type d'actions, au profit d'autres thématiques « comme le harcèlement sexuel ou la transformation digitale. La diversité recule. On nous demande dans le même spectacle de parler de la mixité, de la diversité, du handicap. Ça devient un sujet global » (Comédien/formateur J1). Les résultats montrent que les formations au handicap s'inscrivent dans l'obligation légale née de la loi de 2005. Les répondants mettent en évidence que leur intervention peut se situer en amont du recrutement des travailleurs handicapés, ou en aval, dès lors qu'ils sont en poste. Il s'agit dans ce dernier cas d'aider au dévoilement du handicap parmi les collaborateurs en poste, afin d'inciter à l'obtention de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) comptabilisée dans le taux d'emploi obligatoire de 6 %, ou d'inciter au renouvellement de ce statut administratif, qui est limité dans le temps.

L'analyse des entretiens fait ressortir en premier lieu que le recours au théâtre d'entreprise s'inscrit avant tout pour les organisations-commanditaires dans un objectif financier et juridique. En effet, si les autres dimensions de la diversité n'ont pas d'incidences

Répondant	Fonction et nature de l'activité	Type d'organisation
L1	Chef de projet. Organisme paritaire gérant le Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, et favorisant leur insertion et maintien dans l'emploi	Association nationale
M1	Chef de projet. Agence spécialisée dans la lutte contre les discriminations en entreprises	Agence de conseil
N1	Responsable innovation. Accompagnement de projets en handicap, diversité et sensoriel	Agence événementielle
P1	Cofondatrice. Salon en ligne de recrutement des travailleurs handicapés	Salon de recrutement
Q1	Cofondateur. Plateforme RH centrée sur la « neurodiversité » des talents : hypersensibles, autistes Asperger, souffrant de troubles déficitaires de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H)...	Plateforme RH numérique dédiée aux profils neuro-atypiques

Tableau 2. Composition de l'échantillon d'experts sur le thème du handicap.

financières négatives (âge, genre, séniors, etc.), la thématique du handicap en présente une. « La raison est l'obligation par les entreprises de plus de 20 salariés d'avoir 6 % de personnes handicapées dans leur masse salariale. Aussi, plutôt que de payer une pénalité, elles souhaitent s'engager dans des actions de formation sur la thématique du handicap » (Comédienne/formatrice C3).

Depuis la loi du 11 février 2005, la non-discrimination des salariés handicapés constitue une obligation pour l'entreprise, qui doit prendre des mesures appropriées afin que le handicap n'empêche pas l'évolution professionnelle de ses collaborateurs concernés. « La loi est contraignante au sens économique du terme. On a des clients avec des politiques handicaps très volontaristes. Et des entreprises qui font des actions ponctuelles pour réduire leurs amendes » (Responsable innovation N1). Les mesures prises par les entreprises, comme les formations de sensibilisation au handicap sont appréhendées comme une obligation, mais également comme un outil permettant d'optimiser l'accueil des handicapés. Cependant, elles montrent différents degrés de maturité sur le sujet. « Dans un cas sur cinq, le handicap est inscrit dans les valeurs de l'entreprise, mais pour les autres, c'est plus par obligation » (Responsable innovation N1).

Les sociétés de théâtre d'entreprise peuvent aider certaines entreprises à recruter des personnes en situation de handicap. Il s'agit principalement des organisations les moins avancées sur cette thématique, « celles qui n'ont pas encore signé d'accord handicap » (Chef de projet M1) et qui n'ont pas la maturité nécessaire pour le faire. L'immense majorité des actions de sensibilisation sollicitées visent à obtenir un dévoilement de la situation des collaborateurs en poste. Il s'agit de répondre aux exigences des 6 % d'embauches de salariés en situation de handicap et d'éviter de verser une contribution en cas de non-atteinte de cet objectif. Il convient donc « de faire en sorte que les personnes handicapées se déclarent » (Cofondatrice P1), afin de révéler le gisement interne de personnes en situation de handicap non dévoilé. Il semble en effet que si « la question du recrutement ne se pose plus pour beaucoup d'entreprises [e]lles ont compris qu'elles ont chez elles des dizaines de personnes en situation de handicap et que le but est qu'elles demandent une RQTH [Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé]. C'est donc vers cela que nos actions se tournent » (Directeur H1).

Cette RQTH, qui résulte d'une démarche personnelle du collaborateur, confère un statut administratif limité dans le temps. Elle donne accès à un ensemble de mesures, favorisant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi. Elle fait l'objet d'une reconnaissance officielle par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) selon l'évaluation de leur aptitude au travail et de leurs capacités liées au handicap. Cette reconnaissance constitue un enjeu pour l'employeur légalement tenu d'atteindre, voire de dépasser le quota des 6 % de travailleurs handicapés. Il ressort de l'analyse que le *sourcing* interne de ces travailleurs non

encore dévoilés constitue un objectif prioritaire et un nouveau gisement possible. Les organisations sollicitent ainsi les théâtres d'entreprise afin d'inciter au dévoilement de la RQTH d'un collaborateur « dont le handicap est intervenu au cours de la vie, après un AVC, une maladie invalidante, des problèmes d'arthrite, etc. » (Comédien/formateur J1). Dès lors, les actions formatives visent « à faire prendre conscience aux salariés qu'ils ont peut-être un handicap invisible et, en tout cas, qu'il faut le déclarer » (Comédien/formateur A2).

Les formations par le théâtre sont sollicitées afin de permettre le dévoilement, mais également le renouvellement des RQTH par les collaborateurs. La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé est en effet accordée pour une période définie, entre un et cinq ans. Et c'est là que le bât blesse pour les organisations. En effet, une fois la situation dévoilée et le statut de RQTH accordé, la demande adressée à l'AGEFIPH doit être renouvelée par le salarié, qui n'y voit plus forcément le même intérêt, son poste ayant déjà été adapté. Le salarié peut ainsi perdre son statut et sortir des effectifs, ce qui peut amener l'organisation à rencontrer à nouveau des difficultés pour répondre à cette obligation légale. « Les entreprises investissent pour répondre aux RQTH en termes d'aménagement de postes, matériel, etc. Donc après, ces personnes n'ont plus besoin de demander le renouvellement du RQTH puisque leur poste est adapté à leurs besoins » (Directeur H1).

Élargissement du champ des formations vers le handicap psychique

Depuis une vingtaine d'années que le handicap est traité par le théâtre d'entreprise, la manière d'appréhender ce thème a bien évolué. Auparavant, il était abordé dans sa globalité et sous l'angle du recrutement et de l'intégration des personnes en situation de handicap. « La principale évolution est que de plus en plus d'entreprises sont sensibilisées [...], les demandes sont plus affinées » (Comédienne/formatrice C3). De plus, le handicap était uniquement perçu sous un angle physique et visible, or « pour les entreprises qui sont sensibilisées depuis longtemps au handicap visible, elles ont dépassé le cap de sa gestion » (Comédien/formateur A2). Aujourd'hui, de nombreuses autres formes de handicap sont appréhendées et jouées devant les salariés. Les résultats font apparaître que le handicap invisible (le diabète, les longues maladies, la dépression, la surdité, etc.) est aujourd'hui le plus demandé par les entreprises commanditaires. Souvent ignoré et mal appréhendé par les organisations, il entrave les parcours professionnels. « Il représente 80 % à 85 % du total des interventions et crée beaucoup d'incompréhension, car il n'est pas visible, mais nécessite des aménagements de poste » (Responsable innovation N1). C'est également le cas pour les formes de handicap acquis au cours de la vie, après l'entrée en poste. Ces formes de handicap non détectées à l'embauche constituent un gisement précieux de travailleurs en situation de handicap. Il s'agit dès lors que l'ensemble des collaborateurs « puissent se sentir concernés et être bienveillants envers les personnes handicapées » (Directeur H1).

Le handicap psychique, pleinement reconnu par la loi de 2005, était auparavant tabou et semblait faire peur. « Le handicap psychique en entreprise est une thématique qui n'était pas du tout abordée il y a quelques années, tout comme le handicap invisible. On abordait le handicap physique, mais on n'entrait pas dans plein d'autres formes de handicap » (Comédien/formateur A2). Les demandes des entreprises commanditaires se sont faites plus précises. « On a des demandes sur le handicap psychique [Asperger, bipolarité, syndrome de la Tourette, etc.] » (Comédien/formateur A2). Face à ce handicap psychique multiforme, le degré de maturité des entreprises fluctue. « On en est comme il y a vingt ans sur le handicap physique. Ça prend du temps. On a beaucoup avancé, mais c'est la problématique la plus taboue, sur laquelle les entreprises ont été très longtemps démunies » (Cofondatrice P1). Les résultats montrent également une frilosité de la part de certaines sociétés de théâtre d'entreprise. « Depuis trois ans, on peut enfin parler du handicap psychique. Ça fait peur, on se sent démuné. Le positionnement est difficile » (Comédienne/formatrice C3). Une forme de méconnaissance de cette forme de handicap est relevée. Le thème est en effet perçu comme étant difficile à aborder, « car on n'a pas encore d'outils, c'est encore très lié au médical, c'est plus complexe » (Chef de projet M1).

De manière générale, pour l'ensemble des thématiques portant sur la diversité, une équipe scénariste écrit dans un premier temps la saynète en fonction des attentes de l'entreprise commanditaire. Concernant le handicap, les théâtres d'entreprise se perçoivent spécialistes sur la forme des interventions théâtrales, mais non sur le fond. Le handicap présente pour ces dernières des spécificités en termes de connaissances médico-sociales, d'approche et de vocabulaire. Dès lors, elles font intervenir des experts de ce thème à l'occasion de deux phases : celle en amont lors de l'écriture du scénario et celle en aval de la prestation des comédiens, durant la phase d'échange avec le public. Les spécialistes interviennent ainsi lors de l'écriture du scénario puis durant la phase de débriefing suivant l'exposition des saynètes : « On a été accompagnés par une association [qui accompagne les collectivités et entreprises] » (Comédienne/formatrice C3). Concernant le choix des comédiens-formateurs, les théâtres d'entreprise déclarent favoriser ceux qui sont eux-mêmes en situation de handicap, afin d'accentuer l'effet miroir et la prise de conscience : « On a tous nos intervenants en situation de handicap, pour une formation pratique. Notre créneau, c'est la rencontre avec la différence ; c'est prouvé sur le terrain grâce à nos intervenants » (Chef de projet M1).

À l'inverse du handicap physique pour lequel un aménagement est perçu comme plus simple à trouver, la prise en charge du handicap psychique est jugée plus complexe, au-delà des solutions matérielles à trouver : « Autant les aménagements matériels, techniques, sont très simples à mettre en place. Autant là, on est vraiment dans l'humain, le management. D'autant qu'une personne sur quatre sera touchée dans sa vie » (Cofondatrice P1). Il n'y a donc pas de solutions simples, et l'engagement humain est important, car « contrairement aux autres types de handicaps, il faut

être attentif tous les jours » (Directeur H1). Sur ce sujet très sensible du handicap psychique, les théâtres d'entreprise cherchent lors de l'écriture des saynètes et des débriefings « à s'entourer de gens spécialistes du sujet, qui vont pouvoir porter une parole professionnelle et une connaissance experte du sujet » (Comédien/formateur K2).

Les stéréotypes sur le handicap et leur déconstruction

Pour favoriser une culture d'entreprise inclusive, la prise de conscience des collaborateurs constitue un levier clé. Les objectifs de dévoilement de la situation du handicap en interne, liés à l'obtention du statut administratif de RQTH, apparaissent centraux pour les organisations. Afin d'atteindre ces objectifs, les théâtres d'entreprise s'emploient, à la demande de leurs commanditaires, à déconstruire les stéréotypes, à l'occasion de saynètes (Tableau 3 page suivante). Il convient de relever que dans l'ensemble des saynètes étudiées, la personne en situation de handicap est en position de collaborateur, et non de manager. Les thèmes présentés portent sur la performance, la surcharge de travail induite pour les collègues et les managers, et les stéréotypes spécifiques au handicap psychique.

Les répondants s'accordent sur l'idée que la vision du handicap en entreprise a évolué depuis quelques années. Les théâtres d'entreprise y voient la conséquence de leurs actions, mais soulignent également une évolution globale de la société, grâce aux médias qui « ont servi à la déconstruction des stéréotypes » (Comédienne/formatrice C3). Les organisations ont également entrepris beaucoup d'autres actions formatives. Ainsi, des ateliers, des conférences, des mises en situation de handicap, des jeux ou des projections-débats ont été proposés, « le plus souvent à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEP), en novembre » (Cofondatrice P1).

Pour autant, les sociétés de théâtre d'entreprise voient des limites de forme et de fond à leurs interventions. Concernant la forme, elles constatent que l'impact de leur sensibilisation est limité dans le temps et que le fait de privilégier un grand volume de collaborateurs (de 100 à 300 personnes) s'avère peu propice à déconstruire les stéréotypes. « C'est moins efficace qu'une formation pour quinze personnes » (Comédien/formateur A2). Sur le fond, elles s'interrogent sur les représentations qui peuvent générer de la pitié ou au contraire un sentiment d'héroïsme. « Par exemple, mettre un salarié sur un fauteuil pour montrer ce que vit un handicapé. Il va trouver ça très difficile, car la situation est brutale et inédite pour lui. Alors que le handicapé aura eu du temps pour s'adapter, même en cas d'accident. En vrai, il se débrouille très bien (malgré des lieux peu adaptés). Du coup, on va avoir pitié. À l'inverse, faire venir un champion paralympique n'est pas bien non plus : on idéalise la personne handicapée, on la pense héroïque. Or, ce ne sont pas des personnes extraordinaires ou à plaindre. Mais des personnes comme tout le monde » (Cofondatrice P1).

Public visé	Thèmes	Verbatims extraits des saynètes sur le handicap
Les collaborateurs en situation de handicap	Les incitations au dévoilement en interne de la situation de handicap et à l'obtention du statut de RQTH	<ul style="list-style-type: none"> - « F : Je suis foutue. Qu'est-ce que je vais devenir ? - H : Une inaptitude au poste, ce n'est pas la fin du monde. Dans un premier temps, allez voir le référent handicap, afin qu'il vous parle de la reconnaissance des travailleurs handicapés. - F : Mais je ne suis pas handicapée ! - H : Par rapport à votre métier d'aide-soignante, tel qu'il existe aujourd'hui, vous êtes en situation de handicap. Mais si demain par exemple, vous choisissez un autre métier qui ne nécessite pas de porter, vous ne le serez plus ! »
Les collègues et les managers des personnes en situation de handicap	Les obstacles au recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - « H : Vous savez pour le poste de secrétaire, j'ai trouvé le candidat idéal. - F : Génial, depuis le temps qu'on cherche. Vous l'avez trouvé où ? - H : Eh bien, c'est une association de handicapés qui me l'a recommandé. - F : Ah non merci, hein. Je ne gère pas une entreprise d'insertion ! - H : Mais ça serait l'occasion de répondre aux objectifs que l'entreprise s'était fixés, et en même temps, on aurait le candidat idéal pour le poste. »
Les collègues et les managers des personnes en situation de handicap	Les obstacles à la productivité et à la performance	<ul style="list-style-type: none"> - « H : Le boss veut qu'on améliore notre taux d'emploi de handicapés. - F : C'est bien, ça. - H : C'est bien, c'est bien... Et comment on va faire pour nos objectifs ? La solidarité, c'est bien gentil, mais à la fin, c'est sur nos performances qu'on sera jugés » [...] - « H : Elle prend des pauses à rallonge, sous prétexte qu'elle est fatiguée... Alors que nous, on est là à la première heure. - F : Attends, hier, j'ai encore avalé un sandwich en trois minutes à la pause de midi. - H : Et après, c'est tous ensemble qu'on doit faire des efforts et faire + 10 % ? »
	La surcharge de travail induite	<ul style="list-style-type: none"> - « F : « Travailler avec un handicapé ? Non, merci. J'en ai déjà dans le service. Ça se passe bien, mais je vois bien comment ça pourrait se passer. Les maladies, les absences... J'ai un service à faire tourner, je ne suis pas assistante sociale » [...] - « F : Franchement, à toi je peux le dire. Recruter des handicapés, ça ressemble à quoi ? On sait très bien qu'ils ont sans arrêt besoin d'aide, du coup, ça retarde tout le monde... Et encore, s'ils sont là. Parce que c'est arrêt maladie sur arrêt maladie ! »
	La peur du handicap invisible et psychique	<ul style="list-style-type: none"> - « F : Je ne vais pas travailler avec un débile ! » [...] - « H : Moi, je ne sais pas ce qu'il a. Ce n'est pas pratique, ça se voit pas. Du coup, je ne sais pas ce qu'il faut dire, pas dire... J'ai peur d'être malade. C'est quand même plus pratique quand ça se voit. »

Tableau 3. Analyse des stéréotypes sur le handicap au travail.

Discussion

La formation, outil vers une reconnaissance multidimensionnelle du handicap

Les résultats montrent que le recours au théâtre d'entreprise se justifie d'abord par l'obligation légale d'atteindre un taux d'emploi fixé à 6 % de personnes en situation de handicap (Cailleba et Cuevas, 2009 ; Verbeek, 2011). Les objectifs des organisations fondés sur des raisons économiques évoluent cependant, et les représentations des employeurs semblent s'orienter vers une reconnaissance désormais pluriforme du handicap. Les résultats pointent à cet égard l'élargissement de la prise en compte des différentes formes de handicaps, quels que soient leur nature

et leur degré de visibilité. Auparavant centrées sur la phase externe du recrutement, les organisations visent désormais à faciliter le dévoilement des situations de handicap et leur renouvellement. Les résultats mettent en avant une plus large prise en compte du handicap visible par les organisations, et désormais celles-ci visent aussi les situations de handicaps invisibles et psychiques. À cet égard, ces derniers font l'objet d'un intérêt récent (Santuzzi et Waltz, 2016). Au-delà de l'avantage financier procuré par le statut administratif conféré par la RQTH, l'emploi de ces personnes peut également améliorer la réputation, l'ambiance, la culture organisationnelle, et accroître la loyauté et l'engagement individuel et collectif (Peterson *et al.*, 2017 ; Jacquinot, 2009 ; Pozzebon, 2009).

Promouvoir la diversité en entreprise et favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap peut générer deux effets. D'une part, pallier le manque d'adhésion spontanée des collaborateurs non handicapés, qui peut engendrer des phénomènes de résistance, voire d'hostilité envers les publics handicapés (Bruna *et al.*, 2016b, 2017). À cet égard, la participation à une formation apporte un soutien accru aux personnes-cibles (Lindsey *et al.*, 2015). D'autre part, dévoiler sans crainte une situation de handicap va dans le sens d'un signal de confiance donné par l'organisation (Revillard, 2019).

Les résultats concernant les deux phases des représentations théâtrales montrent que le recours aux experts lors de l'écriture des saynètes aide à déconstruire les stéréotypes (Bouvier et Jugnot, 2013). Ce recours est unique dans les formations à la diversité (Montargot et Redon, 2018 ; Savignac, 2019). Cette déconstruction revient à traiter des supposés manques de compétences et de performances (Reskin, 2000 ; Ren *et al.*, 2008 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016), des difficultés relationnelles (Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011 ; Bouvier et Jugnot, 2013), d'adaptation et de capacité à tenir leurs postes (Heron et Murray 2003) des personnes en situation de handicap. Les recherches ont pourtant mis en avant que les performances, les taux d'absentéisme et de rotation des personnes handicapées sont comparables à ceux de leurs homologues non handicapés, et que, de plus, le coût des aménagements nécessaires ne s'avère pas forcément prohibitif (Stone et Colella 1996).

Lors de la seconde phase de formation, celle du debriefing, l'effet miroir ou de catharsis est utilisé afin de refléter les situations vécues dans les organisations (Aragou-Dournon et Détrié, 1998) et libérer la parole du public (Montargot et Redon, 2018). Cette étape implique le recours à des comédiens-formateurs, eux-mêmes en situation de handicap. Ils incarnent ainsi les situations jouées, et visent à crédibiliser le discours et à amplifier la prise de conscience du public. Toutefois, les résultats présentent une perception du public oscillant entre pitié et héroïsme, susceptible de brouiller l'identification attendue (Revillard, 2019). La libération de la parole des collaborateurs lors de la seconde phase peut également révéler des formes de résistance, qui doivent être observées et analysées, plutôt que minimisées ou ignorées. Afin d'émerger, elle dépend de la capacité des comédiens-formateurs à conduire le débat lors de la phase de debriefing. À cet égard, leur propre formation s'avère cruciale. Il s'agit en effet d'utiliser ce temps social afin de capitaliser sur l'effet miroir engendré lors des saynètes. En effet, la phase de debriefing permet de travailler sur les stéréotypes mis en scène devant le public. À cette occasion, d'éventuels dysfonctionnements présents dans l'organisation peuvent apparaître, qu'il convient de traiter.

Formations au handicap et politiques globales de management de la diversité

L'exclusion économique des personnes handicapées peut contribuer à leur isolement social, et sur un plan macro-économique à l'augmentation des dépenses

publiques et à la réduction des recettes fiscales (Heron et Murray 2003 ; Ren *et al.*, 2008).

Au niveau des organisations, la place donnée aux formations sur le handicap s'inscrit dans une politique plus globale de management de la diversité et de l'inclusion, souvent difficile à mettre en œuvre (Verbeek, 2011). Des paradoxes apparaissent. Les résultats montrent la forte concentration de ces formations autour de la Semaine du handicap, organisée en novembre. Or, une politique de diversité construite et cohérente ne peut se réduire à une simple accumulation d'initiatives ponctuelles et superficielles (Stone et Colella, 1996). Elle doit en effet s'ancrer profondément dans la culture, les discours, les normes et pratiques organisationnelles (Point *et al.*, 2010 ; Cornet et El Abboubi, 2012).

Le manque général de connaissances sur le handicap, et par là la peur de l'inconnu qu'il peut engendrer, apparaît parmi les raisons pour lesquelles les personnes en situation de handicap peuvent être traitées moins favorablement que leurs collègues. À cet égard, il est important de garder en mémoire que le type et la gravité du handicap influencent les interactions et les comportements (Stone et Colella, 1996). Ainsi, les managers et les collègues peuvent s'avérer discriminants, et cela de manière involontaire et préjudiciable, car ils ne sont pas adaptés à une situation qui les dépasse et peut elle-même être évolutive (Point *et al.*, 2010 ; Bertrand, 2017 ; Revillard, 2019). Il convient donc de fournir des formations et des outils permettant de gérer les interactions de manière positive et face à n'importe quel type de handicap. À ce titre, la méconnaissance du handicap psychique, qui se caractérise par sa variabilité dans le temps, nécessite plus que de simples adaptations matérielles. Il peut faire peur, ou pire, induire des pratiques inadaptées et discriminantes. Dès lors, des adaptations pertinentes du lieu de travail, telles que l'autorisation à de courtes pauses, la réduction du bruit, une ambiance de travail inclusive où le dialogue est ouvert et respectueux, apparaissent nécessaires.

Il s'avère ainsi important que le département RH soit conscient qu'il est lui-même un possible vecteur de discriminations directes, indirectes ou systémiques (Garner-Moyer, 2006 ; Ren *et al.*, 2008). Mais paradoxalement, le département RH commanditaire de ces actions ne bénéficie pas toujours lui-même de formations dédiées. En tant que commanditaire des formations au théâtre d'entreprise, il gagnerait également à mobiliser plus largement sur ce thème l'ensemble des managers et des collaborateurs. Or, les formations s'adressent prioritairement aux collaborateurs volontaires. *Quid* des autres ? De plus, le théâtre d'entreprise aurait tout intérêt à bâtir des saynètes dans lesquelles la personne en situation de handicap soit en position managériale, et non systématiquement cantonnée à celle du collaborateur. La prise en compte du handicap dans les organisations nécessite donc une réflexion approfondie ainsi que la mobilisation de multiples parties prenantes contributrices au management de la diversité et de l'inclusion : référents diversité et RSE, DRH et responsables RH, ambassadeurs volontaires de la diversité (contributeurs non fonctionnels participant

à la mise en œuvre de la politique). Leur coordination peut en ce sens contribuer à une véritable acculturation au handicap et à un changement de regard.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre les raisons et la manière dont le théâtre d'entreprise se saisit des stéréotypes liés au handicap en milieu professionnel, afin de mieux les déconstruire. Elle a mis l'accent sur les évolutions liées aux différentes réformes de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, et dévoilé la prégnance des enjeux financiers mis en avant par les organisations.

Sur un plan académique, cette étude montre que l'évolution des demandes de formation des organisations a pour objet de répondre aux obligations légales d'emploi, sans toutefois les dépasser. À cet égard, elle reflète une logique catégorielle de quota (Jaffrès et Guével, 2017). D'après nos résultats, le théâtre d'entreprise est utilisé de manière réactive, afin de développer le vivier de personnes susceptibles de faire augmenter le taux d'emploi des handicapés. Il s'agit ainsi pour les organisations de dévoiler des situations non connues de handicap interne et d'inciter leurs collaborateurs à demander et/ou renouveler leur statut administratif de RQTH. Cette démarche met l'emphase sur le handicap psychique, le handicap visible et physique étant maintenant mieux connu et intégré par les organisations.

Sur un plan managérial, il conviendrait tout d'abord d'étendre dans le temps ces actions de formations, concentrées selon nos résultats sur la seule Semaine du handicap, et de les articuler de manière proactive et pérenne avec d'autres types d'actions, afin de mieux ancrer la diversité et l'inclusion dans les organisations (Point *et al.*, 2010). Ensuite, une politique inclusive et proactive d'aménagement raisonnable des emplois pourrait conduire à une meilleure connaissance des parties prenantes en matière de formes de handicap, et d'accompagnement et de gestion de carrière des publics concernés (Barth et Ramboarison Lalao, 2011 ; Burna *et al.*, 2017 ; Jaffrès et Guével, 2017). Enfin, des adaptations particulières, telles que l'autorisation à de courtes pauses, la réduction du bruit ambiant, et un dialogue ouvert, respectueux et constructif s'avèrent nécessaires, afin de mieux prendre en compte chaque situation dans sa complexité et variabilité dans le temps.

Parmi les voies de recherche, il conviendrait d'étudier en profondeur l'efficacité globale des formations à la diversité, qui reste encore incertaine et dont les outils de mesure utilisés sont encore peu avancés (Vedantam, 2008 ; Montargot et Redon, 2018). Des études complémentaires pourraient également analyser l'articulation entre les formations au handicap et les autres leviers permettant la gestion des politiques de diversité et d'inclusion. Enfin, une étude des bonnes pratiques portant sur différentes approches transversales et décloisonnées, aptes à créer une mobilisation collective en faveur du handicap, pourrait être conduite.

Bibliographie

- ABBERLEY P. (2002), "Work, disability and European social theory", in BARNES C., OLIVER M. & BARTON L. (éd.), *Disability Studies Today*, Cambridge, Polity Press, pp. 21-138.
- AGEFIPH (2019), « La réforme de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Supplément d'Entreprises et Carrières*, n°1436, et *Liaisons Sociales magazine*, n°203.
- AINSWORTH S. & HARDY C. (2009), "Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker", *Human Relations*, 62(8), pp. 1199-1229.
- AL ADLOUNI S., CHEVALIER C., DAUVERGNE I., LAUVERGNE E., PLÉGATS S., DE REBOULH. & SCHARNITZKY P. (2011), « Les stéréotypes sur les personnes handicapées », *Comprendre et agir dans l'entreprise, IMS-Entreprendre pour la cité*.
- AMIRA S. & MERON M. (2004), « L'activité professionnelle des personnes handicapées », *France, Portrait social*, Insee, pp. 73-193.
- ARAGOU-DOURNON B. & DÉTRIÉ P. (1998), *Le théâtre d'entreprise : quand l'entreprise se met en scène*, Paris, Éditions Liaisons.
- BAREL Y. & FRÉMEAUX S. (2010), « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management & Avenir*, 3(33), pp. 204-222.
- BARTH I. & RAMBOARISON-LALAO L. (2011), « Accompagnement professionnel "bienveillant" des travailleurs handicapés : un levier de réussite de l'emploi direct ? », Congrès AGRH.
- BARTH I. (2018), *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Malakof, Dunod.
- BEATTY J. E., BALDRIDGE D. C., BOEHM S. A., KULKARNI M. & COLELLA A. J. (2019), "On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda", *Human Resource Management*, 58(2), pp. 119-137.
- BERTEREAU C., MARBOT E. & CHAUDAT P. (2019), « Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes », *RIMHE*, n°34, pp. 51-66.
- BIBARD L. (2013), « Théâtre et permanence de la formation : pour une éthique de la présence », *Éducation permanente*, 2013/1, pp. 7-16.
- BOUVIER G. & JUGNOT S. (2013), « Les personnes ayant des problèmes de santé ou de handicap sont plus nombreuses que les autres à faire part de comportements stigmatisants », *Économie et statistique*, 464(1), pp. 189-213.
- BRUNA M. G. (2016), « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité », *Management & Avenir*, n°4, pp. 163-192.
- BRUNA M. G., PERETTI J. M. & YANAT Z. (2016b), « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, pp. 68-88.
- BRUNA M. G., MONTARGOT N. & PERETTI J. M. (2017), « Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche », *Gestion 2000*, pp. 443-462.
- CAILLEBA P. & CUEVAS F. (2009), « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises », *Management & Avenir*, 28(8), pp. 366-379.
- CHAVEZ C. I. & WEISINGER J. Y. (2008), "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion", *Human Resource Management*, 47(2), pp. 331-350.
- COLELLA A. (2001), "Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 100-116.
- COLELLA A., DENISI A. S. & VARMA A. (1997), "Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model", *Human resource management review*, 7(1), pp. 27-53.

- CORNET A. & ELABBOUBI M. (2012), « Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès », *Gestion*, 37(4), pp. 57-66.
- CSANYI-VIRAG V. (2019), « Entrepreneurat inclusif et handicap : exploration critique de la littérature internationale », *Question(s) de management*, n°24, pp. 129-149.
- DENISSEN A. M. (2010), "The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades", *Human Relations*, 63(7), pp. 1051-1069.
- FERRO C. (2013), « Quand le théâtre participe au développement personnel des salariés dans l'entreprise », *Éducation permanente*, 2013/1, pp. 29-36.
- GARNER-MOYER H. (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, n°7, pp. 23-42.
- GRAHAM K. M., MCMAHON B. T., KIM J. H., SIMPSON P. & MC MAHON M. C. (2019), "Patterns of workplace discrimination across broad categories of disability", *Rehabilitation psychology*, 64(2), pp. 194-204.
- HESLIN P. A., BELL M. P. & FLETCHER PINAR O. (2012), "The devil without and within: A conceptual model of social cognitive processes whereby discrimination leads stigmatized minorities to become discouraged workers", *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), pp. 840-862.
- JACQUINOT P. (2009), « Les employés handicapés en France : leçon d'intégration », HEC Montréal, *Gestion*, 3(34).
- JAMMAERS E., ZANONI P. & HARDONK S. (2016), "Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity", *Human Relations*, 69(6), pp. 1365-1386.
- KALEV A., DOBBIN F. & KELLY E. (2006), "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies", *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589-617.
- LESAVRE L. (2013), *Scènes de management. Le théâtre au service de l'entreprise*, Presses universitaires de Grenoble.
- LOUVET E. & ROHMER O. (2010), « Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°16, pp. 47-62.
- MANGHAM I. (2001), "Afterword: looking for Henry", *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), pp. 295-304.
- MARISSAL J. P. (2009), « Les conceptions du handicap : du modèle médical au modèle social et réciproquement... », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 4(256), pp. 19-28.
- MONTARGOT N. & REDON G. (2018), « Le théâtre d'entreprise : un outil de formation permettant de lutter contre les mécanismes discriminatoires ? », *Management & Avenir*, 104(6) pp. 173-193.
- NASCHBERGER C. (2009), « La mise en œuvre d'une démarche "diversité en entreprise". Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management & Avenir*, n°18, pp. 42-56.
- NELISSEN T. J. H. P., HULSHEGER R. U., VAN RUITENBEEK M. C. G. & ZIJLSTRA R. H. F. (2016), "How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities", *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), pp. 1610-1625.
- PETERSON D., GORDON S. & NEALE J. (2017), "It can work: Open employment for people with experience of mental illness", *Work*, 56(3), pp. 443-454.
- POINT S., CHARLES-FONTAINE C. & BERTHÉLÉMÉ G. (2010), « Reconsidérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, 8(38), pp. 293-305.
- POZZEBON S. & CHAMPAGNE M. (2009), « L'intégration professionnelle des personnes handicapées : que font les organisations avant-gardistes ? », HEC Montréal, *Gestion*, 34, pp. 103-115.
- REN L. R., PAETZOLD R. & COLELLA A. (2008), "A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments", *Human Resource Management Review*, 18(3), pp. 191-203.
- RESKIN B. F. (2000), "The proximate causes of employment discrimination", *Contemporary Sociology*, 29(2), pp. 319-328.
- REVILLARD A. (2019), *Handicap et travail*, Presses de Sciences Po.
- RICHARD S. & BARTH I. (2015), « Handicap et emploi : une comparaison France - États-Unis », *RIMHE*, n°15, pp. 23-42.
- RICHARD S. & BARTH I. (2017), « Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise », *Management & Avenir*, n°96, pp. 15-37.
- ROHMER O. & LOUVET E. (2006), « Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? », *Le travail humain*, n°69, pp. 49-65.
- ROWELI J. (2016), « L'emploi des handicapés en Europe. Le rôle de la quantification dans l'échec d'un nouveau problème public », *Genèses*, n°103, pp. 96-116.
- SABEG Y. & CHARLOTIN C. (2006), *La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser*, Paris, Éditions d'Organisation.
- SALES-WUILLEMIN E. (2006), *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod.
- SANTUZZI A. M. & WALTZ P. R. (2016), "Disability in the workplace: A unique and variable identity", *Journal of Management*, 42(5), pp. 1111-1135.
- SANYAL C., WILSON D., SWEENEY C., SMITH RACHELE J., KAUR S. & YATES C. (2015), "Diversity and inclusion depend on effective engagement", *Human Resource Management International Digest*, 23(5), pp. 21-24.
- SHORE L. M., CLEVELAND J. N. & SANCHEZ D. (2018), "Inclusive workplaces : A review and model", *Human Resource Management Review*, pp. 176-189.
- SCIOR K. (2011), "Public awareness, attitudes and beliefs regarding intellectual disability: A systematic review", *Research in Developmental Disabilities*, 32, pp. 2164-2182.
- SCHUR L., KRUSE D. & BLANCK P. (2005), "Corporate culture and the employment of persons with disabilities", *Behavioral Sciences & the law*, 23(1).
- STONE D. & COLELLA A. (1996), "A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations", *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 352-401.
- TISSERANT G. (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Pearson.
- VANDEKINDEREN C., ROETS G., VANDENBROECK M. et al. (2012), "One size fits all? The social construction of disemploy-abled women", *Disability and Society*, 27(5), pp. 703-716.
- VAN LAER K. & JANSSENS M. (2011), "Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace", *Human Relations*, vol. 64, pp. 1203-1227.
- VERBEEK S. (2011), "Employment equity policy frames in the literature: 'good practice' versus 'bad idea'", *International Journal of Human Resource Management*, 22(7-9), pp. 1942-1962.
- ZANONI P. & JANSSENS M. (2004), "Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses", *Organization Studies*, 25(1), pp. 55-74.
- ZANONI P. (2011), "Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age", *Organization*, 18(1), pp. 105-127.

Du silence organisationnel à la colère déontique : la prise de parole du *whistleblower*

Par Philippe JACQUINOT

Maître de conférences, Université Paris-Saclay

et Arnaud PELLISSIER-TANON

Maître de conférences, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Le *whistleblowing* consiste en une prise de parole : une personne affirme être témoin d'un manquement à l'une des règles en vigueur dans son groupe social en le signalant à l'autorité de régulation compétente, quitte à mécontenter les fautifs présumés. La littérature explique la décision de lancer l'alerte par un calcul mettant en balance l'avantage de faire cesser le manquement avec l'inconvénient de s'exposer en rompant l'éventuel silence organisationnel. Mais elle relève aussi que le but du signalement est rarement atteint et que le lanceur d'alerte fait souvent l'objet de représailles telles que la placardisation, le harcèlement ou encore le licenciement. Le chercheur se demande comment l'avantage prosocial de voir le manquement cesser ou l'éventuel avantage personnel retiré de l'alerte peut l'emporter sur le risque de dommages personnels aussi importants. Dans cet article, nous nous appuyons sur l'analyse du récit de vie d'un lanceur d'alerte. Nous proposons de mobiliser le concept de colère déontique forgé par le comportement organisationnel en matière de justice. Nous analysons la prise de décision d'un type possible de lanceur d'alerte, celui des personnes sensibles aux valeurs et ayant une orientation prosociale : elles se décident à faire appel à l'autorité supérieure sous l'impulsion de la colère déontique qui les anime lorsqu'elles pensent être le témoin d'un manquement. Nous soulignons en conclusion l'intérêt pour les recherches sur le *whistleblowing* de s'intéresser à l'intelligence émotionnelle, et nous recommandons aux praticiens de comprendre les motifs de la colère qui peut animer, à tort ou à raison, certains de leurs collaborateurs.

Qu'il soit ou non formalisé en une procédure de signalement intégrée dans les dispositifs éthiques de l'entreprise, le *whistleblowing* est désigné par la littérature anglo-saxonne comme « le fait, pour un membre d'une organisation (ancien ou actuel) de révéler l'existence de pratiques illégales, immorales ou illégitimes, dont l'employeur a la maîtrise, à une personne ou un organisme susceptible de remédier à la situation » (Near et Miceli, 1985, p. 4, traduction par Charreire Petit et Surply, 2008, p. 115). Le *whistleblowing* est soutenu par la croyance, typique de la culture américaine, en l'efficacité d'actions correctives dont l'initiative est laissée à tout un chacun, complémentaire ou concurrente aux actions menées par l'autorité (Charreire Petit et Surply, 2008). La loi Sarbanes-Oxley, votée en 2002 à la suite de scandales comme celui ayant entraîné la faillite d'Enron, a obligé les entreprises cotées aux États-Unis à déployer dans l'ensemble de leurs filiales une procédure encadrant le *whistleblowing*.

Cette pratique s'est diffusée en Europe, d'abord du fait de la présence sur son sol de filiales américaines de groupes cotés aux États-Unis et de sociétés européennes cotées outre-Atlantique. De nombreuses autres entreprises ont ensuite mis en place une

procédure interne de *whistleblowing* pour gagner en légitimité aux yeux de leurs parties prenantes (Pittroff, 2014) ou, du moins, éviter de perdre leur "*license to operate*" (Cramer, 2002, p. 103) en cas de révélation publique de pratiques contestables (Heineman, 2007). Plusieurs États européens, à commencer par le Royaume-Uni, ont pris des dispositions pour encourager la révélation de manquements au sein des entreprises et des administrations publiques (Boyer, 2013). L'Assemblée parlementaire de l'Union européenne a toutefois déploré en 2010⁽¹⁾ le fait que la plupart des pays membres ne disposent pas de texte législatif complet pour la protection des donneurs d'alerte, et ce n'est qu'en 2019 que le Conseil de l'Europe a approuvé une directive en la matière⁽²⁾, demandant aux États de veiller notamment à ce que les entreprises de plus de 50 employés et les villes d'au moins 10 000 habitants mettent en place des canaux de signalement efficaces.

⁽¹⁾ Résolution 1729 : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-FR.asp?fileid=17851&lang=FR>

⁽²⁾ Directive 2019/1937 publiée au *Journal officiel de l'Union européenne* du 26/11/2019 : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2019:305:FULL&from=FR>

La littérature s'interroge sur les déterminants du *whistleblowing*. Depuis les travaux de Latané et Darley (1968, 1970), elle affine l'analyse du processus suivant lequel le témoin se décide à lancer l'alerte.

Pour Miceli *et al.* (2008, 2012), le processus commence quand un témoin constate qu'un manquement a été commis et qu'il estime que ce manquement est source de troubles pour l'organisation ou pour la société en général. La littérature s'interroge sur la personne du témoin. Near et Miceli (1996) constatent que, généralement, les lanceurs d'alerte n'étaient pas considérés comme des personnes extraordinaires avant qu'ils ne procèdent au signalement. Rothschild et Miethe (1999) relèvent que le témoin d'un manquement qui lance une alerte ne se distingue de l'observateur qui garde le silence par presque aucune caractéristique sociodémographique. En revanche, ils relèvent que le *whistleblowing* est déterminé par les valeurs personnelles des lanceurs d'alerte dans 79 % des cas qu'ils ont étudiés. Ils mettent ainsi en évidence un type majoritaire de lanceurs d'alerte, les autres types étant motivés notamment par l'espoir d'une récompense, par la peur d'être sanctionné pour ne pas avoir divulgué un manquement ou par une mésentente personnelle avec leur direction.

Le processus se poursuit, d'après Miceli *et al.* (2008, 2012), quand le témoin constate que les personnes en charge de la régulation immédiate (N+1, correspondant déontologie, RH de proximité, auditeur, etc.) n'interviennent pas pour faire cesser le trouble consécutif au manquement et qu'il juge qu'il est de sa responsabilité de porter l'affaire au niveau supérieur de régulation. Il fait preuve de loyauté envers tous les mandants de l'entreprise, externes et internes, tout au long de la cascade de délégation, qui va de la société dans son ensemble aux managers de proximité, en passant par les actionnaires, les dirigeants et le reste de la ligne hiérarchique. Ainsi, le lanceur d'alerte fait preuve d'un comportement prosocial (Miceli *et al.*, 1991), non envers les complices du manquement qu'il signale, mais envers le groupe social qui lui permet d'agir dans un cadre donné.

Le processus de décision d'alerte s'achève, pour Miceli *et al.* (2008, 2012), quand le témoin procède à un calcul avantages-inconvénients et décide de lancer, ou non, l'alerte. Miceli *et al.* (2008, 2012) précisent que l'avantage consiste en la cessation du manquement et que l'inconvénient réside dans l'interruption de la carrière ou dans d'autres conséquences personnelles. Ils raisonnent en termes de probabilité de réussite et de risque de représailles. Ils ne précisent pas en quoi la cessation du manquement peut être source de satisfaction pour la personne qui pense à lancer l'alerte. Les pourcentages établis par Rothschild et Miethe (1999) nous éclairent : 79 % de lanceurs d'alerte sont déterminés par leurs valeurs personnelles, 11 % par la peur du risque de se voir reprocher de s'être tus, 3 % par le ressentiment envers la hiérarchie et 2 % par l'espoir d'une promotion ou d'une augmentation. Quant à l'inconvénient, la littérature relève que le lanceur d'alerte risque d'être exclu de son organisation, non sans séquelles émotionnelles (Peters *et al.*, 2011 ; Park et Lewis, 2018) liées à la violence de la réaction

du groupe (Rothschild et Miethe, 1999) ou à la perte des avantages liés à son appartenance (Charreire Petit et Cusin, 2013). En effet, brisant la loi du silence (Cailleba, 2017), le lanceur d'alerte est perçu comme un traître aux règles non écrites du groupe (Schehr, 2008). Near et Miceli (1995) et Miceli et Near (2002) relèvent que la probabilité d'obtenir l'avantage et d'éviter le risque dépend du pouvoir que le lanceur d'alerte détient relativement aux auteurs du manquement.

La littérature met ainsi en évidence les déterminants du *whistleblowing* et permet de dégager les traits d'un type de lanceur d'alerte : une forte sensibilité aux valeurs et une orientation prosociale marquée. Dans une étude exploratoire fondée sur dix cas, Hennequin (2020) a distingué quatre profils, selon leur sensibilité au respect de l'éthique ou seulement du légal dans l'entreprise ainsi que l'orientation sociétale ou organisationnelle de leur motivation. Sensibilité aux valeurs et orientation prosociale sont bien présentes. Reste toutefois en suspens la question du calcul proprement dit. En effet, Scheetz et Wall (2019) ont noté que, malgré les centaines de millions de dollars de récompenses versées par le Security Exchange Committee chaque année, un nombre significatif de témoins s'abstient de signaler un manquement. Inversement, Hennequin (2019) a observé que des témoins poursuivent volontairement leur alerte malgré l'évidence de représailles et subissent « avec une colère grandissante ce qu'ils considèrent comme une injustice » (p. 8).

Hennequin (2020) a ouvert une voie de recherche permettant de mieux comprendre la décision de signalement des lanceurs d'alerte sensibles aux valeurs et orientés socialement : la colère qui les anime, quand ils pensent être témoins d'une injustice, les détermine à procéder au signalement, alors qu'aux yeux d'un observateur extérieur, les inconvénients peuvent sembler l'emporter sur les avantages. Cette perspective invite le chercheur à revenir vers le terrain, notamment à l'aide de méthodes qualitatives. Nous avons recueilli le récit de vie d'une personne affirmant être lanceur d'alerte. Ce cas est l'occasion de comprendre en profondeur un aspect de la motivation à agir d'un *whistleblower*. Nous mettons en évidence le rôle, dans sa prise de parole, de son indignation, pour ne pas dire de sa colère. Nous interrogeons la littérature en comportement organisationnel et mobilisons le concept de colère déontique. Nous proposerons ainsi une analyse compréhensive d'un type de *whistleblower* et formulerons, en conclusion, des préconisations en matière d'attention à la nature déontique de la colère animant certains lanceurs d'alerte.

Le récit de vie d'Inès de Chambertin

Inès de Chambertin est née à la fin des années 1960. Elle est la cadette de deux enfants. Elle et son frère reçoivent l'éducation soignée d'un milieu aisé pour lequel il est important de maintenir le rang social et de faire des études, convenables pour les filles, brillantes pour les garçons. « On nous a élevés, précise-t-elle, en nous disant : "Vous devez travailler, vous devez réussir" ». Après le bac, elle s'inscrit à la faculté :

Méthodologie de recherche

Le lanceur d'alerte a été repéré par l'un des deux auteurs à la lecture d'un article paru dans un hebdomadaire à large diffusion. Ce dernier, pensant que cette histoire pourrait intéresser ses étudiants du cours d'éthique et RSE qu'il donne en master 2, a pris contact avec lui. Le lanceur d'alerte a répondu très favorablement à cette demande d'intervention. Il était manifestement encore dans l'émotion des événements et en désir de témoigner de son expérience, au contraire du cas général constaté en matière de terrain sensible (Hennequin, 2012). Ce contact présentait ainsi pour nous un réel potentiel d'apprentissage au sens de Stake (1994).

Nous avons commencé par faire une étude documentaire en rassemblant les cinq articles parus dans la presse parlant de ce lanceur d'alerte, ainsi que son intervention à un colloque de la CGT et une émission de télévision de 32 minutes. Nous avons alors recueilli un récit de vie au sens de Bertaux (1997) lors d'un entretien de 7 heures 34 minutes qui s'est tenu dans un lieu neutre, au cours d'une même journée, déjeuner compris. La journée d'entretien a été enregistrée avec l'accord du lanceur d'alerte, dans l'intention explicite d'un travail de recherche. Le lanceur d'alerte a raconté son vécu, depuis ses études et son entrée dans la vie active. Il a explicité aussi, à notre demande, son éducation et ses valeurs. Il nous a confié une copie du dossier qu'il avait déposé à la commission de recours pour licenciement de l'association professionnelle de son secteur d'activité (80 pages rassemblant des échanges de *mails*, des comptes-rendus d'entretiens et divers documents). Par la suite, le lanceur d'alerte est venu donner une conférence dans le cadre du cours d'éthique et RSE de l'un des deux auteurs. Nous n'avons pas trouvé de contradiction dans les faits rapportés par ces différentes sources. Une triangulation des données a ainsi été possible. Elle a permis de préciser des points de la chronologie des événements et de confirmer le récit du lanceur d'alerte.

Nous utilisons ce récit de vie pour analyser une « catégorie de situations » (Bertaux, 1997, p. 13 et suivantes), celle d'un type de *whistleblower*, mais aussi la « trajectoire sociale » (Bertaux, 1997, p. 13 et suivantes) qui transforme une personne témoin de ce qu'elle considère être un manquement en un lanceur d'alerte. Les données portent précisément sur la représentation que le lanceur d'alerte se formait de la question et de sa latitude d'action. Elles permettent de procéder à une analyse compréhensive de ce cas de *whistleblowing*, en cherchant précisément ce qui a conduit ce lanceur d'alerte à procéder au signalement.

Les entretiens ont été entièrement retranscrits. Nous avons remplacé les noms propres par des noms de convenance, comme nous nous y étions engagés auprès du lanceur d'alerte, pour le libérer de la crainte de voir les données de ces entretiens interférer avec les procédures engagées auprès de la justice.

« On a décidé que j'irai à Dauphine, [...] parce que] le diplôme avait une bonne renommée ». C'était la période où la réussite des *golden boys* faisait la une des journaux. Elle entre dans la banque, dans la suite logique de ses études, sans avoir réfléchi à son orientation professionnelle. Elle accumulera dix-huit années d'expérience, passant d'assistant analyste à analyste hors classe. Elle se marie avec Xavier de Chambertin. Ils auront quatre enfants dont les naissances s'échelonnent sur quatorze ans. Elle reprendra son travail à la fin de chacun de ses congés maternité. Elle reste fidèle au même groupe bancaire. Elle se consacre à l'analyse financière, précisément à l'analyse du risque de contrepartie.

Inès de Chambertin change de poste au fur et à mesure des fusions-acquisitions qui permettent au groupe de développer son activité, notamment sur les marchés financiers. Elle conserve des fonctions d'analyste financier, en alternant des postes dans la banque de réseau et dans la banque d'investissement. Au retour de son troisième congé maternité, début 2007, elle ressent, dit-elle, un changement dans l'état d'esprit de la banque. Elle se sent en décalage avec ses collègues.

- « Quand je suis arrivée, il y a vingt ans, dans la banque, [...] il y avait une image d'élégance, [...] la personne avec un beau costume. [...] Il fallait inspirer confiance. On ne donnait pas son argent à n'importe qui ! [...] Maintenant, le *trader* a tout

sauf une bonne image. [...] S'il a l'air d'un voyou, c'est parfait. C'est très bien vu puisque c'est un signe qu'il va gagner beaucoup d'argent, qu'il est capable de marcher sur père et mère. »

Elle reprend son chef et ses collègues lorsque, d'après elle, ils se montrent médisants, ce qui renforce son image de mère de famille nombreuse, au comportement « vieille France ».

- « J'avais un chef qui était plutôt sympa, très cool, qui arrive et qui parle d'un de nos interlocuteurs et qui dit [sur lui] des tonnes d'horreurs [qui] comme toujours [étaient] très, très drôles. [...] C'est tellement facile de rigoler de bon cœur et d'en rajouter. [...] Mon sang n'a fait qu'un tour [...] moi, j'ai dit : "Excuse-moi, Simon" – il s'appelait Simon, ce chef –, "c'est contraire à mon éthique, tu ne peux pas parler comme ça devant moi." [...] Alors,] à chaque fois qu'il était question de quelqu'un, il disait [sur un ton faussement angélique] : "Ah non, il ne faut pas qu'Inès soit là, il ne faut pas la choquer... On ne dit pas ça devant elle !" Ce combat, je l'ai gagné vis-à-vis de ce chef. Plus personne ne disait de mal [des autres] devant moi. »

Inès de Chambertin aime son métier. Elle est fière d'appartenir à son groupe bancaire. Elle n'en réfléchit pas moins aux écarts qu'elle estime constater avec les

pratiques qu'elle a connues dix ans plus tôt. D'après elle, auparavant, l'analyste devait justifier les risques qu'il faisait prendre à la banque. Maintenant, toujours d'après elle, c'est la rigueur de la note qu'il accorde à une contrepartie qu'il doit justifier. [Elle décrit, par exemple,] « des comités avec beaucoup de monde où on ne sait pas qui dirige », où « tout le monde donne son commentaire », où « toute la pression est là pour vous dire : "Ah bon, et pourquoi on ne mettrait pas plus ?", où « je dois en permanence prouver pourquoi je serais négative ». Elle parle d'un « renversement de la charge de la preuve » qui conduit à « des prises de risque inconsidérées ».

- « Il y a donc eu un tournant. J'avais découvert que, du point de vue humain, la banque fonctionnait à l'envers. Ça me choque. Ça me fait réagir. [...] C'est alors que j'ai écrit tout un petit texte sur les dysfonctionnements que je constatais. [...] À chacun des dysfonctionnements constatés, je proposais une solution, parce que je m'étais dit : "Il faut montrer qu'il y a des solutions, que c'est facile". [...] je l'ai envoyé à pas mal de gens qui [en fait] s'en fichaient complètement. Mais j'ai aussi été l'apporter à un directeur. [...] Il me dit : "Oui, c'est très intéressant". Et puis, il n'a rien fait. [...] Je me suis dit [alors] : "Il faut agir par soi-même". [...] Je menais mon petit combat par *mail*, qui ne transparaisait pas à l'extérieur. [...] Je ne me permettais pas de juger si c'est bien ou mal ce que font mes N+1, N+2. Je leur demandais juste d'assumer leurs responsabilités. »

« En mars 2010, un nouveau chef arrive, incroyable dans le côté aucun scrupule, aucun cas de conscience. Le gars qui fonce. » Ce nouveau chef accentue, dit-elle, ses exigences de productivité. Chacun est censé étudier plus vite plus de dossiers. Il réorganise le service en supprimant peu à peu les postes d'assistant. Les analystes doivent eux-mêmes faire les recherches et donner directement leur *rating*. Inès de Chambertin s'étonne de ce qu'elle pense être un manquement à la règle déontologique de double validation. Elle affirme que son chef critique ses notations comme trop sévères sans jamais lui opposer de raison de fond.

- « Il veut me forcer sur un dossier mauvais, moi j'argumente [et] je lui dis : "Notre métier d'analyste de risque, qui défend les intérêts à long terme de la banque, c'est-à-dire les intérêts des déposants, me dit que c'est dangereux d'accorder cette limite". Au fond, j'étais vraiment énervée. [...] Si vous mettez quelqu'un qui a une vraie conscience des risques dans un service des risques, ça changera le service : la conscience des risques va revenir, les gens vont être contents, parce qu'enfin ils vont pouvoir refaire leur travail ! »

Au terme de son quatrième congé maternité, Inès de Chambertin retrouve son poste, mais elle dit avoir ressenti que son chef était contrarié par son retour. Elle ajoute qu'il lui aurait demandé aussitôt de prendre en compte l'intérêt commercial de la banque. Le temps passant, elle donne quelques avis négatifs et, malgré ce qu'elle perçoit comme une insistance de la part de son chef, refuse de revoir ses notations. Elle retient

les éléments suivants de son entretien d'évaluation de début 2013 :

- « [Mon chef] me dit des horreurs. Je lui dis "Je ne suis pas d'accord". Et puis moi, j'ai une espèce de réflexe [dans ce cas-là ...] – parce que les femmes, on peut pleurer, hein – [...] j'en ai marre de me prendre des horreurs sur la figure donc j'abrège et je rentre à mon bureau. [...] Il a écrit [dans le compte-rendu d'entretien] que je devais notamment décider des notations des contreparties "en fonction des intérêts des commerciaux et des ratios prudentiels, même si la logique de risque reste néanmoins la principale logique". C'est ça, sa phrase. C'est intéressant, parce qu'il y a deux choses. [...] Il dit défendre les intérêts des services commerciaux. [...] Le commercial est censé toucher son bonus. Nous, on est censés être indépendants. [...] Et il dit favoriser les ratios prudentiels. [...] Il me dit : "Pour ne pas fragiliser la banque, pour être favorable à la banque, tu mets des *ratings* plus élevés, comme ça il y a moins d'exigence de fonds propres". C'est-à-dire qu'il me demande de biaiser le calcul des ratios prudentiels. [...] Il me demande de surévaluer le *rating*. [...] C'est le point crucial de cette affaire. C'est là où il y a tentative de corruption ! C'est qu'il me demande de faire quelque chose contraire à la déontologie. [...] Mais ça, c'était tous les jours qu'il était comme ça ! C'est que, lui, il mettait toujours la note le cran au-dessus ! Le collègue touche plus de bonus. Tout ça, ça alimentait tout le monde ! »

Elle dit n'avoir cessé de rappeler à son chef l'exigence déontologique d'indépendance de l'analyste, qui impose une « muraille de Chine » entre le service d'analyse des risques et les services commerciaux. D'après elle, son chef est agacé. Il réécrit ses analyses en inversant ses conclusions, affirme-t-elle. Il supprime son bonus. Il la prive du dernier assistant du service. Il lui enjoint de produire elle-même les notations qu'auparavant son assistant préparait et qu'elle n'avait plus qu'à vérifier. Elle s'y refuse en avançant la règle des « quatre yeux ». Il insiste en réécrivant « quinze fois le message : "Fais ton travail, je ne suis pas satisfait de ton travail, tu dois faire ce travail" ». Elle décrit comment elle a réagi.

- « J'ai dissocié l'aspect humain de l'aspect désaccord de fond sur des questions professionnelles. Et ça, c'est toute la force de ma démarche. [...] Dès le début, j'ai refusé de me plaindre. Il y a un problème de désaccord de fond, mais je ne vais pas pleurer sur le côté humain. Et donc, ça a fait que toutes les intimidations n'ont pas marché. »

La tension monte, d'après elle. Il demande à son propre chef, le N+2 d'Inès de Chambertin, de la convoquer « pour insubordination ». Dans les jours qui précèdent l'entretien, il lui « crie dessus en disant : "Tu vas voir ce que tu vas voir" », toutes portes ouvertes, jusqu'au jour où, dit-elle, il est « collé à son dos » et sur le point de la frapper, elle l'arrête en lui disant, devant ses deux collègues de bureau : « Tu vas finir par

me taper », relate-t-elle de mémoire. L'entretien se déroule en l'absence du N+1, mais en présence d'une « petite RH. »

- « Il me [fait] convoquer par le N+2 pour insubordination. [... Le N+2] m'engueule, il m'engueule, il m'engueule. [...] Et au milieu, au bout d'une heure et demie ou une heure, je [lui] dis : "Écoutez, voilà, puisqu'on en est là, je veux vous informer que j'ai des inquiétudes sur mon responsable qui, pour moi, me demande d'enfreindre la définition déontologique de mes fonctions". À l'époque, j'étais très politiquement correcte. Je n'ai pas dit : "C'est un corrompu". J'ai dit : "Il est trop orienté *business*. Pour moi, il n'a pas la mentalité risque". Il me dit : "Sur le problème de fond, je n'ai pas moyen de répondre". »

Inès de Chambertin indique que son N+2 ne précise pas la faute qu'elle aurait commise et ne répond pas à ses doutes sur son chef.

- « Donc, moi, je me suis dit : "Le N+2, il n'a pas de poids sur ces questions-là, je vais aller voir le N+3, le responsable de la direction des Risques". [...] Je dis [au N+3] : "Voilà, j'ai des inquiétudes sur tel dossier, telle façon de calculer les risques". [...] On fait la liste des points. [...] Il contre-argumente tout. [...] Son gros argument, c'était de dire : "Votre N+1 est quelqu'un de très professionnel, j'ai des contacts très réguliers avec lui, ça se passe très bien, tout le monde apprécie son travail". Et là, dès le début, je lui réponds : "Mais, Monsieur, c'est bien normal que vous appréciez le travail de mon chef, que vous ne remettiez pas en question ses performances puisque vous l'avez laissé en poste. Mais c'est pour ça que je viens vous parler, Monsieur. C'est parce que j'ai des inquiétudes que je vous alerte". »

Le lendemain, on la change de bureau, raconte-t-elle, en l'isolant un étage plus bas. Elle retourne voir son N+3, mais il n'a pris, d'après elle, aucune autre mesure. Elle affirme avoir écrit une longue lettre au directeur général délégué, son N+4, précisant ses doutes et concluant par une demande de rendez-vous. Elle dit avoir, dix jours plus tard, été convoquée par sa DRH à un entretien préalable de licenciement. Elle sera licenciée pour faute et dispensée de préavis. Le motif : « avoir proféré des accusations graves contre sa hiérarchie ». Elle estime être irréprochable, avoir exercé le droit que lui reconnaît la convention collective et rempli le devoir de loyauté qu'elle doit à son employeur. Elle soumet un dossier à la commission paritaire de l'Association française des banques, en vain. Elle introduit un recours aux prud'hommes. Elle raconte aussi, qu'à la phase de conciliation, elle a demandé à réintégrer son poste, sans indemnité. L'employeur refuse, dit-elle.

- « Ils s'en fichent complètement. À partir du moment où ils sont dans l'illégalité, ils s'en contrebalancent. À partir du moment où on négocie, y a plus un gramme de justice. [...]

Un jour, il y a des gens qui iront se suicider dans la Seine, direct, sous le degré de l'injustice. Donc moi, c'est pour ça que je me bats. C'est parce qu'ils dépassent les bornes de l'injustice. »

Elle introduit alors une plainte au pénal pour tentative de corruption (voir l'encadré « Trois lancements d'alerte en un récit de vie » page 32).

Comprendre les déterminants du lanceur d'alerte

Nous procédons maintenant à une analyse compréhensive des signalements lancés par Inès de Chambertin. Pour ce faire, nous retraçons, en analysant son récit de vie, ses perceptions, ses attentes, ses jugements et ses décisions, afin de mieux expliquer son comportement. Cette méthode peut laisser croire que nous adoptons son point de vue et adhérons à ses jugements moraux alors que nous rendons compte seulement de son point de vue pour expliquer son comportement. En parallèle, nous interrogerons la littérature sur les concepts qui émergent de cette analyse, notamment ceux de silence organisationnel, de justice et de colère.

Le silence organisationnel

Le récit de vie d'Inès de Chambertin révèle une personnalité surdéterminée. Elle décrit la « bonne éducation » qu'elle a reçue. Elle se moule dans la culture hiérarchique de la banque, qui dispose à l'obéissance. Elle reconnaît respecter le politiquement correct de la banque. Elle pense que ses collègues se forment d'elle l'image de « la mère de famille hyper-consciencieuse, travailleuse, à qui on n'a rien à reprocher ». Elle paraît sans doute émotive, mais certainement pas dangereuse. Elle présente un profil que l'on n'imagine pas entrer en résistance ou dénoncer des manquements. Pourtant, elle rompt trois fois le consensus apparent et se démarque de ses chefs. Elle reprend son chef qui, d'après elle, médite des absents et s'appuie sur l'assentiment des collègues pour le dissuader de poursuivre en sa présence. Elle mène un « petit combat par *mail* » pour faire réfléchir ses chefs aux prises de risque inconsidérées que « le renversement de la charge de la preuve » favorise, juge-t-elle. La démarche d'Inès de Chambertin ne remet pas en cause, fondamentalement, ce qui serait, d'après elle, le nouveau consensus en matière de prise de risque. Mais la résistance qu'elle déploie par la suite face aux pressions de son N+1 fait réagir la « petite RH » qui assiste à l'entretien avec le N+2 : « Mais Inès, comment osez-vous affirmer quelque chose comme ça ? » Elle transgressait les modèles sociaux et s'opposait aux consensus. Inès de Chambertin précise : « C'était très drôle, parce que c'était représentatif [de la culture de l'obéissance, face à laquelle] il fallait un courage inouï ».

La littérature en sciences de gestion a relevé le silence qui peut parfois régner en entreprise quand les employés ne parlent pas des problèmes à leurs supérieurs (Morrisson et Milliken, 2000). Elle distingue les différentes raisons pour lesquelles les collaborateurs se taisent : la docilité aux injonctions des chefs, la crainte de leur déplaire, le désir de servir les intérêts

Trois lancements d'alerte en un récit de vie

Le récit de vie d'Inès de Chambertin présente en fait trois cas de *whistleblowing* au sens de Near et Miceli (1985), à savoir : 1) la révélation par une personne 2) d'une pratique jugée injuste, immorale ou illégale par cette personne 3) dont l'employeur a la maîtrise 4) à une personne ou un organisme à même d'y remédier. Nous utilisons cette grille d'analyse dans l'ordre 2, 3, 4, 1 dans un souci didactique, en nous rappelant que ce n'est que sa version des faits.

Premier cas : elle reprend son chef qui est si drôle quand il dit du mal des absents :

- une pratique injuste : le dénigrement, que ce soit de la médisance ou de la calomnie, selon Inès de Chambertin ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il peut combattre les injustices interpersonnelles, comme le dénigrement, à l'aide d'un management par les valeurs, notamment par l'exemplarité de la ligne hiérarchique ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : si l'employeur ou ses représentants laissent le dénigrement perdurer, les *leaders* d'opinion du groupe au sein duquel le dénigrement se pratique peuvent retourner la situation ;
- sa révélation : par la simple affirmation de ses valeurs, Inès de Chambertin rappelle à chacun qu'elle considère les propos de son chef comme des dénigrements. Elle s'affirme en *leader* d'opinion rival de son chef et suscite un arrêt de la pratique, du moins en sa présence.

Deuxième cas : elle diffuse son « petit texte » sur les dysfonctionnements de la banque :

- une pratique injuste : « le renversement de la charge de la preuve », à savoir l'incitation, par de nouveaux modes de décision collégiale, à la notation plus généreuse des risques des contreparties et à la fixation de limites de risque plus larges que ce que la « conception déontologique de l'analyse de risque » permet, qui conduit, d'après Inès de Chambertin, à augmenter le chiffre d'affaires et les profits à court terme, mais aussi à « des prises de risque inconsidérées ». Il s'agit, sous cet aspect, d'une injustice distributive ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il met en place ou rétablit des pratiques permettant aux analystes de présenter clairement les risques encourus et aux décideurs de consentir des crédits dans des limites préservant l'équilibre financier de la banque sur le long terme ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : le service conformité ou la direction générale peuvent intervenir. En externe, les autorités de régulation du secteur bancaire, voire la justice pénale, peuvent aussi intervenir ;
- sa révélation : le « petit texte » lui-même, qu'Inès de Chambertin diffuse à ses contacts au sein de la hiérarchie. Il semble que les personnes qu'elle a contactées ne sont pas sensibles à cette question. Il semble qu'elle ne désire pas vraiment donner son signalement plus haut, du moins dans un premier temps.

Troisième cas : elle formule à sa hiérarchie ses doutes sur la déontologie de son N+1 :

- la pratique injuste : la pression exercée par son N+1 pour qu'elle revoie à la hausse ses notations, d'une façon contraire à ce qu'elle pense être « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la juste « conscience des risques », sous la forme, d'après Inès de Chambertin, d'insistance verbale, de suppression d'avantages, d'intimidation émotive et de violence physique. Inès de Chambertin refuse de considérer l'injustice interpersonnelle de cette pression pour mieux retenir l'injustice distributive à laquelle on veut, d'après elle, la forcer ;
- la maîtrise qu'en a l'employeur : il conforte l'indépendance de l'analyste financier face aux pressions éventuelles de son supérieur hiérarchique, en précisant leurs obligations déontologiques respectives, idéalement au sein de son dispositif conformité. Il fixe ainsi la limite des pressions hiérarchiques légitimes ;
- la personne ou l'organisme à même d'y remédier : si les supérieurs hiérarchiques laissent les managers exercer des pressions contraires à la déontologie, le service conformité ou la direction générale peuvent intervenir. En externe, les commissions déontologiques professionnelles peuvent promouvoir de bonnes pratiques, et le législateur peut les imposer ;
- sa révélation : la dénonciation des pressions reçues à la ligne hiérarchique : N+2 et N+3 en entretien, N+4 par courrier. Puis, en externe : la commission paritaire de l'Association française des banques. Inès de Chambertin n'obtient pas gain de cause. Elle porte ce cas au pénal, sous la qualification juridique de tentative de corruption.

du groupe, l'intérêt opportuniste ou le simple fait de travailler de son mieux selon la culture de l'entreprise (Cailleba, 2017). La littérature s'intéresse aussi au silence des dirigeants, notamment à leur « mutisme moral » (Bird et Waters, 1989), à savoir la réticence qu'ils peuvent avoir à décrire leurs actions en termes moraux, quand bien même ces actions auraient un motif moral : les dirigeants les mieux intentionnés peuvent simplement vouloir préserver l'harmonie de l'organisation et éviter d'ajouter de la complexité à leur prise de décision. Ce silence moral des managers peut laisser penser, au personnel, que faire des affaires est une activité amoralisée et peut favoriser le silence organisationnel. Les dirigeants les moins bien intentionnés peuvent façonner insidieusement la culture de l'entreprise par des attitudes, des croyances exprimées, des langages, des schémas de comportement, dans le but d'obtenir la coopération tacite des employés sur des opérations non éthiques (Paine, 1994).

Nous pouvons conclure avec Moberly (2006) que le silence organisationnel s'instaure quand les *leaders* jouent du besoin d'acceptation par les pairs pour faire valoir une conception de la loyauté inconditionnelle au groupe. D'après Grima et Glaymann (2012), la littérature s'inscrit dans la lignée d'Hirschman (1970). La littérature présente la "*loyalty*" comme une allégeance aux différents groupes sociaux auxquels chaque collaborateur appartient, d'une façon imbriquée, de l'équipe de travail à la société dans son ensemble. Elle interprète la "*voice*" comme un conflit d'allégeance (Schehr, 2008). Les lanceurs d'alerte pratiquent ainsi une forme de prise de parole qui rompt le silence organisationnel. Ils se démarquent de leur groupe d'appartenance immédiate pour faire preuve de loyauté au groupe supérieur. On comprend, pour reprendre les mots d'Inès de Chambertin, qu'il faut un certain « courage » au témoin d'un manquement pour procéder au signalement. Il doit être animé d'une motivation suffisante pour rompre le silence organisationnel et s'adresser à l'autorité de régulation supérieure.

La colère déontique du témoin

Revenons au récit de vie d'Inès de Chambertin. Il nous faut comprendre à quelle source d'énergie elle puise son « courage ». À ses yeux, les pratiques qu'elle signale consacrent des injustices. Elle n'emploie pas toujours le terme, mais son ressenti n'en est pas moins fort : dénigrement pratiqué par son chef « si drôle », « renversement de la charge de la preuve » qui pousse à la sur-notation des risques et à des prises de risque inconsidérées, pression de son N+1 à donner des *ratings* contraires à ce qu'elle pense être « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la juste « conscience des risques ». Face à ses hiérarchiques qui l'« engueulent » ou « contre-argumentent tout » : « plus un gramme de justice. [...] ils dépassent les bornes de l'injustice ». Ces sentiments d'injustice suscitent, en elle, de la colère. Relisons les verbatims. Face au chef qui, selon elle, médite des absents : « Mon sang n'a fait qu'un tour ». Face à ce qu'elle perçoit comme un « renversement de la charge de la preuve » : « Ça me choque. Ça me fait réagir ». Face aux pressions qu'elle affirme subir de son N+1, « j'étais vraiment énervée ».

La littérature en comportement organisationnel relève que le sujet ressent une émotion de colère face à l'injustice et que cette colère lui donne l'énergie de la corriger. Dans le cas où le sujet subit lui-même l'injustice, on parle de colère personnelle (Batson *et al.*, 2007). Ce n'est pas le cas d'Inès de Chambertin. Dans le cas où le sujet réagit par empathie avec la personne qui subit l'injustice, la littérature parle de colère empathique (Hoffman, 1989). Ce n'est pas son cas non plus. Dans le cas où le sujet réagit en simple témoin, sans empathie pour la victime de l'injustice, on parle de colère déontique (Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Folger *et al.*, 2005)⁽³⁾.

C'est bien le cas de notre lanceur d'alerte. D'après son discours, il semble être profondément imprégné de valeurs morales et légales, sources de légitimité. Il fait preuve d'une forte implication normative, estimant que ces valeurs devraient imprégner la culture de la banque et de toute la communauté financière. Sa colère semble trouver sa source dans la seule conviction que la justice est un bien qu'il s'agit de respecter ou de rétablir en cas de manquement.

Lindebaum et Geddes (2016) approfondissent la question de la colère ressentie face à l'injustice. Ils ne s'appuient ni sur Folger et Cropanzano (1998, 2001) ni sur Folger *et al.* (2005), mais retrouvent leur résultat principal. En effet, ils parlent de colère morale, par distinction des colères personnelle et empathique, pour désigner l'émotion qui conduit le témoin à vouloir faire corriger l'acte qui, à ses yeux, consacre une injustice faisant du tort à autrui. L'important pour nous est qu'ils prennent le *whistleblowing* comme exemple de colère morale. Gundlach *et al.* (2003, 2008), quant à eux, avaient souligné la colère qui anime le lanceur d'alerte face à un manquement organisationnel prolongé et pourtant corrigeable, mais ils n'avaient pas approfondi l'injustice en laquelle le manquement consiste, ni souligné le caractère déontique de la colère qui anime le lanceur d'alerte.

Le récit de vie d'Inès de Chambertin permet de comprendre un type de lanceur d'alerte : animé de colère déontique face à l'injustice dont il pense être témoin, il cherche à faire corriger cette injustice perçue. Ainsi, le lanceur d'alerte n'agit pas toujours sous le coup de l'impulsion. Il peut rester indécis un certain temps, ressentant une émotion d'anxiété (Park et Lewis, 2018). Il est pris en tenaille entre l'impulsion de la colère déontique qui le pousse à agir et la difficulté de savoir comment agir. Il lui faut se décider sur la façon dont il va faire cesser le manquement. Va-t-il prendre la parole et procéder à un signalement ?

⁽³⁾ Folger *et al.* (2005) indiquent que l'expression « colère déontique » a été forgée à partir de la racine grecque des vocables parlant des devoirs liant les hommes entre eux et fondant leurs obligations mutuelles. Ils précisent que l'expression ne fait pas référence à une conception particulière de l'éthique, y compris la déontologie initiée par Kant. Comme ils s'intéressent à la colère ressentie par le témoin d'une injustice, ils mettent l'accent sur les interdictions (éviter le vice) plutôt que sur les prescriptions (pratiquer la vertu), mais ne cessent pour autant d'interroger le concept de devoir moral ou d'obligation morale.



Giotto, *L'Injustice* / Fresque, vers 1306, Padoue.

« La littérature en comportement organisationnel relève que le sujet ressent une émotion de colère face à l'injustice et que cette colère lui donne l'énergie de la corriger. »

La décision de lancer l'alerte

Reprenons l'analyse du récit de vie d'Inès de Chambertin. Animée d'une colère déontique, elle reprend son chef « si drôle », diffuse son « petit texte » sur le « renversement de la charge de la preuve » et présente à sa hiérarchie ses doutes sur la déontologie de son N+1. Il est évident, pour elle, qu'elle doit agir. À peine se demande-t-elle comment agir. Elle se décide en agissant.

Face à ce qu'elle pense être des médisances de son chef, elle réalise que si personne n'a le courage de le contredire, pour autant, personne, au fond, ne l'approuve vraiment. Alors, elle prend la parole : « Moi, j'ai dit : "[...] c'est contraire à mon éthique, tu ne peux pas parler comme ça devant moi" ». Elle s'appuie sur l'assentiment de ses collègues. Elle s'adresse à eux indirectement et leur demande de cautionner son point de vue. Elle s'adresse directement à l'auteur du manquement, jugeant qu'il est le premier à pouvoir corriger sa conduite. Elle obtient gain de cause, du moins en apparence, car, d'après ses dires, il ironise sur sa prudence, en sa présence, et continue sans doute, en son absence, à dénigrer les absents. Elle n'est pas dupe de son double jeu. On peut douter de l'efficacité de sa prise de parole. Toutefois, Inès de Chambertin est persuadée, sous l'impulsion de la colère déontique, de l'importance de sa démarche.

Face aux « prises de risque inconsidérées » que, d'après Inès de Chambertin, le « renversement de la charge de la preuve » permet, elle s'étonne que ceux de ses collègues qui ont gardé le style de la banque tel qu'il était à son arrivée laissent faire. « C'est alors, dit-elle, que j'ai écrit tout un petit texte sur les dysfonctionnements que je constatais. » Elle le diffuse autour d'elle, elle le montre à un directeur, elle mène un « petit combat par *mail*, qui ne transparait pas à l'extérieur », pour les inciter à assumer leurs responsabilités. Elle fait appel à la conscience professionnelle de ses interlocuteurs. Rien ne change. Elle n'en semble pas affectée. Elle a fait ce qui dépendait d'elle. Cette fois aussi, on peut se demander si sa prise de parole pouvait être efficace. Elle demeure justifiée à ses yeux, animée qu'elle est de colère déontique.

Face à ce qu'elle perçoit comme des pressions de son N+1 pour qu'elle revoie ses notations à la hausse, Inès de Chambertin s'en tient à la question de fond, à savoir « la définition déontologique de [s]es fonctions » et la « conscience des risques » que tout analyste devrait avoir, plutôt qu'à ce qu'elle juge être de l'insistance verbale, de la suppression d'avantages, de l'intimidation émotive ou même de la violence physique. Elle commence par résister passivement, en le laissant libre de revoir lui-même ses notations. Elle adopte le même comportement que précédemment et le renvoie vers ses responsabilités, en vain de nouveau. Mais quand il se plaint de son insubordination, elle se sent obligée de rétablir les faits tels qu'elle les perçoit. Elle explique à son N+2 qu'« il est trop orienté *business*. Pour moi, il n'a pas la mentalité risque ». Elle estime que la hiérarchie peut être de bonne volonté et prête à reconsidérer la question, quitte à donner tort à son N+1.

Elle n'imaginait pas que les menaces de sa hiérarchie puissent être mises à exécution (« même à l'entretien de licenciement, je croyais encore que c'était de l'intimidation, qu'ils n'oseraient pas me licencier »). Les faits lui donnent tort. Ce n'est que bien plus tard, toutes les voies de recours interne étant épuisées, qu'elle portera l'affaire en justice. Ce n'est que palier après palier qu'elle fait appel au niveau de régulation supérieur. À chaque fois, elle agit par sentiment du devoir, sous l'impulsion de la colère déontique.

En bref, Inès de Chambertin pense qu'il y a des manquements et qu'un silence organisationnel les couvre. Elle entre dans une colère déontique et prend alors la parole. Elle s'adresse d'abord à l'auteur de ce qu'elle juge être un manquement, puis à ses supérieurs et ainsi de suite, jugeant qu'il est de son devoir de ne pas laisser perdurer ce manquement supposé.

Discussion, préconisations et conclusion

Récapitulons les leçons du récit de vie d'Inès de Chambertin. Nous cherchions à mieux comprendre la décision de signalement des lanceurs d'alerte sensibles aux valeurs et orientés socialement. Nous avons retenu son cas, car elle semble représenter ce type de lanceur d'alerte. L'analyse de son récit de vie conduit à penser que le *whistleblowing* peut être vécu par eux comme une affaire de justice. Témoins de ce qui est, d'après eux, une injustice, ils sont saisis d'une émotion de colère déontique et ils signalent ce qu'ils pensent être un manquement aux personnes susceptibles d'y mettre fin en interne, puis en externe en cas de silence organisationnel.

Le rôle de la colère déontique dans la décision de signalement

Reste à considérer la question du calcul avantages-inconvénients. Rien dans le récit d'Inès de Chambertin ne laisse penser qu'elle a procédé à un tel calcul, du moins qu'elle en a eu conscience. De toute la littérature, Hénik (2015) est le seul auteur à affirmer que le lanceur d'alerte n'effectue pas un calcul avantages-inconvénients avant de procéder au signalement. Elle déploie une analyse quantitative de 47 cas et emprunte à Goldberg *et al.* (1999) les expressions de "*strategic moral guardian*" et de "*fed-up vigilante*" pour distinguer deux profils de lanceurs d'alerte. Les premiers adoptent un comportement stratégique quand il s'agit de prendre la parole en externe. Ils se prêtent bien à un calcul, mais ce calcul ne porte pas sur le choix de procéder ou non à un signalement, comme le suppose l'essentiel de la littérature, mais sur le meilleur chemin pour atteindre le résultat en minimisant les représailles. Les seconds sont pris par la colère du fait des représailles et ne font aucun calcul.

Il nous semble qu'Inès de Chambertin est plus proche des "*strategic moral guardians*" que des "*fed-up vigilantes*", du moins qu'elle s'efforce de l'être : elle cherche à prendre de la distance avec toute forme de colère personnelle pour ne pas laisser

croire que son signalement aurait d'autres objets que la correction du manquement dont elle parle. C'est pour elle une évidence qu'elle doit faire tout son possible pour faire cesser ce manquement, en dépit des représailles qu'elle subit. Si elle réfléchit ou délibère, c'est sur la meilleure façon de lancer l'alerte, non sur le fait de lancer ou non l'alerte.

Notre analyse du récit de vie d'Inès de Chambertin complète le travail de Hénik (2015), quantitatif pour sa part, qui a mesuré le degré de colère en général du lanceur d'alerte et l'a corrélé au fait que le lanceur d'alerte adhère généralement à des principes extra-organisationnels, lors d'une révélation en externe. Notre travail permet de décrire finement la colère d'Inès de Chambertin et de la qualifier de déontique, par référence au concept développé par Folger et Cropanzano (1998, 2001) et Folger *et al.* (2005). Cette analyse met en évidence qu'elle a ressenti une telle colère avant même une révélation en externe, successivement sur des sujets différents. Le cas d'Inès de Chambertin, associé aux résultats d'Hénik (2015), permet ainsi de concevoir un type de lanceur d'alerte où il y a peu de place pour un calcul avantages-inconvénients, mais beaucoup de place pour la colère déontique.

Cette conclusion contredit-elle le reste de la littérature qui affirme que les témoins sensibles aux valeurs et dotés d'une orientation prosociale font un calcul mettant en balance l'avantage de voir arrêter le manquement avec les différents inconvénients liés à sa révélation ? La cessation du manquement est en soi un avantage pour Inès de Chambertin, étant donné son orientation prosociale. Par ailleurs, il semble qu'elle sous-estime le risque de représailles. Fait-elle pour autant une valorisation de l'un et de l'autre, puis les compare-t-elle l'un à l'autre ? Si cela a été le cas, elle ne l'a pas exprimé comme tel. Peut-être a-t-elle fait un calcul sans en avoir eu conscience. Le point saillant de son cas est la colère déontique qui l'animait quand elle a décidé de lancer l'alerte. Nous nous demandons si sa colère déontique l'a amenée, plus ou moins consciemment, à surestimer l'avantage et sous-estimer les inconvénients, au point que devoir faire cesser le manquement est devenu, à ses yeux, une évidence. Nous touchons du doigt la question de la perception et de l'expression des émotions ainsi que de leur intégration à la compréhension des événements et à la délibération, à savoir l'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997). Des recherches à venir pourront analyser la décision de *whistleblowing* et le rôle qu'y joue la colère déontique, en mobilisant le concept d'intelligence émotionnelle.

Prendre en compte la colère déontique des collaborateurs

Le récit de vie d'Inès de Chambertin met en lumière l'importance de reconnaître le caractère déontique de la colère qui anime le lanceur d'alerte, pour, au minimum, éviter une injustice personnelle et, au mieux, recueillir l'information apportée par le *whistleblowing* (Lindebaum et Gabriel, 2016).

Pour discuter de cette importance, décrivons le comportement possible d'un dirigeant lorsqu'il reçoit un signalement. Il perçoit l'alerte comme une remise en cause explicite de telle partie de l'entreprise et comme une dénonciation implicite de son inaction. Sa première réaction est le doute : pourquoi faire confiance au lanceur d'alerte plutôt qu'à des équipes qui ont fait leur preuve ? (Miceli *et al.*, 2009). Sa seconde réaction est la crainte : il redoute la violence de la colère du lanceur d'alerte, voire sa vengeance (Geddes et Stickney, 2011). Il risque de chercher à le faire taire ou à se séparer de lui. Dans ce scénario, le dirigeant ne perçoit pas la nature déontique de la colère qui peut animer les lanceurs d'alerte dont le type est caractérisé par une sensibilité aux valeurs et une orientation prosociale. Il ignore l'information qu'elle lui apporte sur la gravité d'un manquement possible et perd l'occasion de rendre son entreprise plus conforme aux attendus de ses parties prenantes. S'il se livre à des représailles, il ajoute une injustice personnelle à l'injustice déontique ressentie par le témoin et de la colère personnelle à sa colère déontique. Il provoque la situation qu'il craignait. Tel est le ressenti d'Inès de Chambertin, notamment dans sa troisième alerte. Sa hiérarchie nie, d'après elle, l'importance des faits qu'elle porte à son attention. Et, comme elle insiste, elle est licenciée, dit-elle, pour « avoir proféré des accusations graves contre sa hiérarchie ». Sur la foi de son récit de vie, on peut penser qu'ils n'ont pas compris le sens de sa démarche, qu'ils n'ont pas vu qu'elle était animée de colère déontique et qu'ils ont provoqué en elle de la colère personnelle.

Même si les prises de parole d'Inès de Chambertin sont bien du *whistleblowing* au sens de Near et Miceli (1985), elles ne sont pas des alertes éthiques au sens de la réglementation française de l'époque, particulièrement restrictive pour des raisons remontant aux épisodes dramatiques de l'histoire de France (de Bry, 2008). L'analyse du récit de vie recueilli ne permet pas de savoir si les supérieurs d'Inès de Chambertin étaient de bonne foi. S'ils l'étaient, ils ont pu considérer ses signalements comme une déviance (Babeau et Chanlat, 2008, 2011) aux usages de l'analyse du risque de contrepartie qu'ils considéraient comme acquis : elle s'opposait aux pratiques professionnelles normales à leurs yeux. Un conflit s'est instauré dans la mesure où les explications et justifications apportées par les parties n'ont pu les convaincre mutuellement (Chateaufort, 1991). Les chefs d'Inès de Chambertin ont, d'après elle, cherché à la contraindre. Elle a résisté, dit-elle, mais n'a pas disposé d'un pouvoir suffisant pour arriver à ses fins, notamment des appuis ou des alliés nécessaires (Boltanski *et al.*, 1984).

La question se pose de savoir si Inès de Chambertin peut être considérée comme un entrepreneur moral, du moins comme un promoteur de normes. En effet d'un côté, elle « appelle l'attention du public sur les faits [qui nuiraient au groupe considéré], [cherche à] donner [l]'impulsion indispensable pour mettre les choses en train, et [à] diriger [les] énergies ainsi mobilisées dans la direction adéquate » (Becker, 2020, p. 188). Mais d'un autre côté, elle cherche, de son point de vue, à restaurer la norme dans son intégrité plutôt qu'à la changer. Si on considère l'imbrication des groupes

sociaux, la "voice", avons-nous vu, peut être analysée comme un conflit d'allégeance. Le groupe englobé ne reconnaît plus l'ancienne norme et peut appréhender le lanceur d'alerte comme un entrepreneur moral. Le groupe englobant peut considérer que les lanceurs d'alerte ne sont pas des promoteurs de normes, mais complètent ou préparent l'action « des professionnels spécialisés dans l'imposition du respect des normes » (Becker, 2020, p. 188) pour restaurer la norme au sein du groupe englobé. La déviance est relative au groupe considéré, comme l'est la loyauté.

Conclusion

Si l'entreprise veut consolider sa "license to operate", elle se doit d'écouter ses collaborateurs lorsqu'ils signalent des actes que ses parties prenantes jugeraient illégitimes, immoraux ou illégaux. Elle se doit d'être attentive à leurs alertes, notamment lorsqu'elles sont accompagnées de colère, même si cette colère peut faire peur ou paraître inconvenante. En effet, la colère peut être le signe d'une injustice d'origine personnelle ou d'origine déontique que l'entreprise a tout intérêt à traiter. Elle sera particulièrement attentive à la colère déontique du *whistleblower* animé prioritairement de motivations prosociales.

Bibliographie

- BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée du management », *Revue française de gestion*, 34(183), pp. 201-219.
- BABEAU O. & CHANLAT J.-F. (2011), « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter », *Revue française de gestion*, 37(210), pp. 33-50.
- BATSON A. P., KENNEDY C. L., NORD L. A., STOCKS E. L., FLEMING D. A., MARZETTE C. M., LISHNER D. A., HAYES R. E., KOLCHINSKY L. M. & ZERGER T. (2007), "Anger at unfairness: Is it moral outrage?", *European Journal of Social Psychology*, 37(6), pp. 1272-1285.
- BECKER H. S. (2020), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- BIRD F. B. & WATERS J. A. (1989), "The moral muteness of managers", *California Management Review*, 32(1), pp. 73-88.
- BOLTANSKI L., DARRE Y. & SCHILTZ M.-A. (1984), « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 51, pp. 3-40.
- BOYER T. (2013), « Les dispositifs d'alerte dans les entreprises : whistleblowing vs. droit d'alerte », *Management et Avenir*, 4(62), pp. 91-111.
- BRY F. de (2008), « Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du whistleblowing à l'alerte éthique », *Revue internationale de psychosociologie*, 34, pp. 135-150.
- CAILLEBA P. (2017), « Lanceur d'alerte et silence organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56(23), pp. 309-334.
- CHARREIRE PETIT S. & CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, 16(2), pp. 142-175.
- CHARREIRE PETIT S. & SURPLY J. (2008), « Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise », *M@n@gement*, 11(2), pp. 113-135.
- CHATEAURAYNAUD F. (1991), *La faute professionnelle*, Paris, Métailié.
- CRAMER J. (2002), "From financial to sustainable profit", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(2), pp. 99-106.
- FOLGER R. & CROPANZANO R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage.
- FOLGER R. & CROPANZANO R. (2001), "Fairness theory: Justice as accountability", in GREENBERG J. & CROPANZANO R. (éd.), *Advances in Organizational Justice*, Palo Alto, Stanford University Press, pp. 1-55.
- FOLGER R., CROPANZANO R. & GOLDMAN B. (2005), "What is the relationship between justice and morality?", in GREENBERG J. & COLQUITT J. A. (éd.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 215-245.
- GEDDES D. & STICKNEY L. T. (2011), "The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work", *Human Relations*, 64(2), pp. 201-230.
- GOLDBERG J. H., LERNER J. S. & TETLOCK P. E. (1999), "Rage and reason: The psychology of the intuitive prosecutor", *European Journal of Social Psychology*, 29(5-6), pp. 781-795.
- GRIMA F. & GLAYMANN D. (2012), « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie », *M@n@gement*, 15(1), pp. 1-41.
- GUNDLACH M. J., MARTINKO M. J. & DOUGLAS S. C. (2003). "The decision to blow the whistle: A social information processing framework", *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 107-123.
- GUNDLACH M. J., MARTINKO M. J. & DOUGLAS S. C. (2008), "A new approach to examining whistle-blowing: The influence of cognitions and anger", *SAM Advanced Management Journal*, 73(4), pp. 40-50.
- HEINEMAN B. W. Jr. (2007), "Avoiding integrity land mines", *Harvard Business Review*, 85(4), pp. 100-108.
- HENNEQUIN E. (2012), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- HENNEQUIN E. (2019), « L'alerte comme source d'une crise biographique : quel processus de bifurcation pour les salariés ayant subi des représailles menant à la perte de leur emploi », communication au 30^e congrès de l'AGRH « La GRH peut-elle sauver le travail ? », Bordeaux, France, novembre.
- HENNEQUIN E. (2020), "What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context", *European Management Journal*, 38(5), pp. 804-813.
- HENIK E. (2015), "Understanding whistle-blowing: a set-theoretic approach", *Journal of Business Research*, 28(2), pp. 442-450.
- HIRSCHMAN A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms*, Cambridge, Harvard University Press.
- HOFFMAN M. L. (1989), "Empathic emotions and justice in society", *Social Justice Research*, 3(4), pp. 283-311.
- LATANE B. & DARLEY J. M. (1968), "Group inhibition of bystander intervention", *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), pp. 215-221.
- LATANE B. & DARLEY J. M. (1970), *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- LINDEBAUM D. & GABRIEL Y. (2016), "Anger and organization studies: From social disorder to moral order", *Organizational Studies*, 37(7), pp. 903-918.
- LINDEBAUM D. & GEDDES D. (2016). "The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies", *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), pp. 738-757.
- MAYER J. D. & SALOVEY P. (1997), "What is emotional intelligence?", in SALOVEY P. & SLUYTER D. J. (éd.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, New York, Basic Books, pp. 3-34.
- MICELI M. P. & NEAR J. P. (2002), "What makes whistleblowers effective? Three field studies", *Human Relations*, 55(4), pp. 455-479.

- MICELI M. P., NEAR J. P. & DWORKIN T. M. (2008), *Whistle-blowing in Organizations*, New York, Routledge/Taylor & Francis Group.
- MICELI M. P., NEAR J. P. & DWORKIN T. M. (2009), "A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing", *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379-396.
- MICELI M. P., NEAR J. P., REHG M. T. & VAN SCOTTER J. R. (2012), "Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality and whistle-blowing", *Human Relations*, 65(8), pp. 923-954.
- MICELI M. P., NEAR J. P. & SCHWENK C. R. (1991), "Who blows the whistle and why?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), pp. 113-130.
- MOBERLY R. E. (2006), "Sarbane-Oxley's structural model to encourage corporate whistleblowers", *Brigham Young University Law Review*, 5, pp. 1107-1180.
- MORRISON E. W. & MILLIKEN F. T. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1985), "Organizational dissidence: The case of whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 4(1), pp. 1-16.
- NEAR J. P. & MICELI M. P. (1996), "Whistle-blowing: Myth and reality", *Journal of Management*, 22(3), pp. 507-526.
- PAINE L. S. (1994), "Managing for organizational integrity", *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 106-117.
- PARK H. & LEWIS D. (2018), "The negative health effects of external whistleblowing: A study of some key factors", *The Social Science Journal*, 55(4), pp. 387-95.
- PETERS K., LUCK L., HUTCHINSON M., WILKES L., ANDREW S. & JACKSON D. (2011), "The emotional sequelae of whistleblowing: Findings from a qualitative study", *Journal of Clinical Nursing*, 20(19-20), pp. 2907-2914.
- PITTOFF E. (2014), "Whistle-blowing systems and legitimacy theory: A study of the motivation to implement whistle-blowing systems in German organizations", *Journal of Business Ethics*, 124(1), pp. 399-412.
- ROTHSCHILD J. & MIETHE T. D. (1999), "Whistle-blower disclosures and management retaliation. The battle to control information about organization corruption", *Work and Occupations*, 26(1), pp. 107-128.
- SCHEETZ A. M. & WALL J. (2019), "Making crime pay: Timing of external whistleblowing", in BAKER C. R. (éd.), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 22, Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 1-30.
- SCHEHR S. (2008), « L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison », *Déviance et Société*, 32(2), pp. 149-162.
- STAKE R. (1994), "Case studies", in DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S. (éd.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, pp. 236-247.

La flexibilité stratégique proactive et réactive pour faire face à la turbulence de l'environnement

Le cas de la « fuite des cerveaux » en Tunisie

Par Fadia BAHRI KORBI

Conservatoire National des Arts et Métiers, LIRSA, France

La migration internationale de travailleurs qualifiés, connue sous le nom de « fuite des cerveaux », a attiré l'attention ces dernières années. Dans cet article, nous abordons la question du rôle de la flexibilité stratégique d'une organisation face à ce phénomène, en distinguant deux approches : une approche réactive visant à s'adapter passivement à cette tendance et une approche proactive visant à l'anticiper. Le dispositif méthodologique s'appuie sur une étude de cas d'une entreprise tunisienne BETA évoluant dans le secteur de l'informatique, qui reconnaît une véritable turbulence environnementale causée par « la fuite des cerveaux ». L'analyse des résultats montre que la flexibilité stratégique permet à l'organisation de mieux faire face à ce phénomène. Il semble que les flexibilités réactive et proactive se complètent pour aider l'organisation à s'adapter, voire à modifier les conditions environnementales variables. Ces deux types de flexibilité s'appuient, toutefois, sur des mécanismes distincts.

Introduction

Le phénomène de la « fuite des cerveaux » (*brain drain*) est un problème constaté dans le monde entier : des travailleurs hautement qualifiés (chercheurs, ingénieurs, professionnels internationaux, etc.) migrent vers les pays développés et privent, ainsi, leur pays d'un potentiel de croissance et de développement (Vinokur, 2008). La Tunisie n'a pas été épargnée par cette tendance dont les effets se répercutent sur le produit intérieur brut (PIB), mais aussi, à plus long terme, sur le capital immatériel du pays et son développement humain. D'après les indicateurs de 2018 fournis par l'Office des Tunisiens à l'étranger (OTE), environ 8 200 cadres supérieurs, 2 300 ingénieurs, 2 300 enseignants-chercheurs, 1 000 médecins et pharmaciens, et 450 informaticiens ont quitté le pays cette année-là. Une tendance qui ne cesse d'évoluer vers la hausse. Ce phénomène n'est pas sans conséquence pour de nombreuses entreprises tunisiennes qui ont subi de plein fouet les effets de la crise du marché de l'emploi informatique en Tunisie.

Dans cette recherche, nous proposons d'analyser la façon dont des entreprises peuvent répondre au phénomène de l'exode des cerveaux, en mobilisant la grille d'analyse de la flexibilité stratégique. En effet, la flexibilité stratégique joue un rôle déterminant dans la

gestion de la turbulence de l'environnement, comme le mettent en avant de nombreux chercheurs (e.g. Grewal et Tansuhaj, 2001 ; Ben Yedder et Slimane, 2010 ; Santos-Vijande *et al.*, 2012 ; Combe, 2012). En dépit du foisonnement des publications et des recherches empiriques portant sur le sujet de la flexibilité stratégique, les efforts pour mettre en place des « organisations flexibles » ont toujours donné lieu à des résultats mitigés (El Akremi *et al.*, 2004), d'autant plus que peu d'études empiriques ont été menées sur cette capacité (Brozovic, 2018). En outre, la revue de la littérature souligne que l'antécédent majeur du développement de la flexibilité stratégique d'une organisation est son exposition à une turbulence environnementale externe (Altintas, 2020). Or, il existe des facteurs perturbateurs internes, tels que l'instabilité des ressources humaines, qui sont susceptibles d'affecter la stratégie et les processus organisationnels de l'organisation (Barabel et Meier, 2018). Ainsi, l'objectif de cette recherche serait d'investiguer le rôle de la flexibilité stratégique dans un contexte où la perturbation est causée par l'instabilité des ressources humaines de l'entreprise et, plus particulièrement, par le phénomène de « la fuite des cerveaux ».

En nous appuyant sur une étude de cas d'une entreprise tunisienne BETA évoluant dans le secteur de l'informatique, qui reconnaît une véritable turbulence causée par la fuite accélérée des ingénieurs tunisiens, nous montrons que la flexibilité stratégique repose sur des mécanismes de renouvellement et de reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation. Ces deux mécanismes se déclinent en deux types de flexibilité, à savoir une flexibilité réactive et une flexibilité proactive, qui se complètent pour aider l'organisation à s'adapter, voire à transformer les conditions environnementales variables en opportunités.

Le plan de cet article est le suivant. Nous présenterons dans une première partie une synthèse de la littérature sur les enjeux liés au phénomène de la fuite des cerveaux et la flexibilité stratégique. L'approche méthodologique adoptée dans cette recherche fera l'objet d'une deuxième partie. Enfin, les principaux résultats obtenus seront présentés dans une troisième partie et discutés dans une quatrième et dernière partie.

Revue de la littérature

Dans cette partie, nous présentons les enjeux liés au phénomène de la fuite des cerveaux, avant de dresser un état de l'art du concept de flexibilité stratégique et d'examiner son rôle pour l'organisation sur la base des travaux antérieurs.

La fuite des cerveaux

La migration internationale des travailleurs hautement qualifiés, connue sous le nom de « fuite des cerveaux », a considérablement augmenté au cours de ces dernières décennies (Baruffaldi et Landoni, 2012). Initialement inventée dans les années 1960, cette expression fait référence aux effets profondément négatifs de l'émigration à grande échelle de travailleurs qualifiés, en particulier dans les économies à faible revenu, où elle constitue un sujet particulièrement préoccupant (Zhatkanbaeva *et al.*, 2012). Selon Jöns et Cranston (2020), l'exode des cerveaux est un concept bien établi dans les études sur la migration, qui reste très important pour identifier le développement inégal par la migration des compétences et la création de politiques et de stratégies pour atténuer les effets néfastes qui en résultent, que ce soit au niveau des régions et des pays en voie de développement, ou encore des États développés.

La migration des travailleurs hautement qualifiés est un phénomène d'une ampleur et d'une complexité croissantes (rapport de l'OCDE, 2008). Selon Garcia-Peñalosa et Wasmer (2016), ces « talents » cherchent avant tout de meilleures conditions de vie et d'emploi, et un bon environnement pour développer leur potentiel, la qualité de vie dans leur pays d'origine ne suffisant pas pour les attirer ou les maintenir. Les travaux empiriques concluent généralement à une perte substantielle de talents pour certains pays et un gain pour d'autres. Les résultats empiriques sur les motivations, les expériences et les conséquences de la fuite des cerveaux diffèrent sensiblement selon les

pays. À ce titre, une étude sur les États-Unis souligne la concentration des immigrés hautement qualifiés dans des activités qui sont essentielles à l'économie de la connaissance, ce qui induit un effet positif sur l'innovation et le nombre de brevets déposés ainsi que sur l'entrepreneuriat (Garcia-Peñalosa et Wasmer, 2016, p. 5).

C'est donc sans surprise que les conséquences néfastes de la fuite des cerveaux pour les pays en développement sont le plus soulignées dans la littérature, comparativement aux pays industrialisés (Docquier *et al.*, 2007), même si des pays comme le Canada, le Royaume-Uni, l'Allemagne et les États-Unis s'inquiètent de plus en plus de l'ampleur de l'émigration de leurs travailleurs talentueux (rapport de l'OCDE, 2019). En dépouillant les pays en développement de l'une de leurs ressources les plus rares (le capital humain), la fuite des cerveaux est généralement considérée comme une malédiction de développement susceptible d'exacerber les inégalités entre les nations. Celle-ci est particulièrement nocive si elle est concentrée dans certains secteurs vitaux tels que la santé, l'ingénierie, l'enseignement ; et si les travailleurs émigrés ont été éduqués dans leur pays d'origine (Defoort, 2008). En effet, l'émigration de travailleurs qualifiés réduit le potentiel d'innovation du pays de départ et participe au ralentissement de sa croissance économique, ce qui peut freiner les perspectives de développement futur (Docquier et Rapoport, 2006). Les données présentées dans le rapport de l'OCDE (2007) soulignent que les pays d'origine peuvent encourir trois types de perte : la perte de compétences, d'idées et d'innovation ; la perte d'investissements dans l'éducation et des recettes fiscales ; la perte de main d'œuvre clé, qui rend plus difficile la prestation des services cruciaux dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

Paradoxalement, d'autres études ont mis l'accent sur les effets positifs de la fuite des cerveaux, montrant qu'un taux d'émigration qualifiée limité, mais positif, peut être bénéfique pour les pays d'origine (Docquier *et al.*, 2007). À ce titre, Faini (2007) met en avant que les migrants qualifiés peuvent revenir dans leur pays après avoir acquis d'utiles compétences, ce qui joue alors un rôle clé dans la promotion de nouvelles relations commerciales et financières. En outre, les pays d'origine peuvent attendre des transferts de fonds et de ressources venus des migrants, qui peuvent améliorer substantiellement le PIB et constituer même une source majeure de revenus dans certains pays d'origine (Charbit et Feld, 2008 ; Feld, 2007). Ces mêmes auteurs soulignent que le retour de la main d'œuvre hautement qualifiée dans leur pays d'origine permet de participer à la constitution et au développement d'une communauté scientifique capable d'adapter les technologies importées aux nécessités locales. C'est le cas notamment pour les pays qui ont réussi leur rattrapage technologique (comme l'Inde) et pour ceux qui ont mis en place des réseaux de reconnections avec leurs expatriés (comme l'Afrique du Sud) (Gaillard *et al.*, 2002).

C'est ainsi que de nombreuses recherches ont été menées afin de mettre en lumière de nouvelles recommandations sur la manière dont les États pourraient se préparer et se comporter face à ce phénomène. Des mesures générales, économiques, institutionnelles et autres sont nécessaires. Chaque État doit donc choisir les moyens adéquats pour résoudre le problème mentionné. À ce titre, le rapport de la banque mondiale (2006) indique : « Étant donné l'importance de la fuite des cerveaux dans les plus pauvres des pays en voie de développement, et le large impact négatif que ces départs peuvent avoir, les pays de destination préoccupés par ce problème devraient coopérer avec les pays source pour trouver des solutions » (cité par Ozden et Schiff, 2006, p. 14).

De leur côté, les entreprises sont également appelées à élaborer des réponses stratégiques adaptées et cohérentes visant à retenir leurs travailleurs les plus talentueux, afin de s'épargner les conséquences néfastes de leur immigration. Néanmoins, peu de recherches ont été consacrées à cette question. Dans cette perspective, nous proposons d'analyser la façon dont des entreprises peuvent y répondre en mobilisant la grille d'analyse de la flexibilité stratégique. En effet, la flexibilité stratégique permet d'enrichir la variété de solutions et de réponses possibles aux changements de l'environnement, et de développer ainsi de nouvelles formes d'avantages concurrentiels permettant à l'organisation de persister dans les environnements incertains et dynamiques (Wulf *et al.*, 2010). Plusieurs auteurs soulignent que les organisations flexibles sont capables de reconfigurer leurs ressources et routines opérationnelles existantes afin de mieux réagir aux changements environnementaux (Zhou et Wu, 2010 ; Santos-Vijande *et al.*, 2012 ; Combe, 2012). Le rôle de la flexibilité stratégique pour faire face au phénomène de la fuite des cerveaux sera développé dans la section suivante.

La flexibilité stratégique

Dans le cadre de ce travail, nous nous attacherons à étudier la flexibilité stratégique de l'organisation face à un environnement turbulent causé par le phénomène de la fuite des cerveaux. La flexibilité stratégique peut être appréhendée « comme la capacité d'une organisation à identifier les changements majeurs dans l'environnement externe (par exemple, l'introduction de technologies perturbatrices), à engager rapidement des ressources dans de nouveaux plans d'action en réponse au changement, à reconnaître et à agir rapidement quand il se produit » (Shimizu et Hitt, 2004, p. 45). En ce sens, la flexibilité stratégique peut aider l'entreprise à mieux réaffecter ses ressources et à briser les routines opérationnelles existantes, ce qui lui permet de consolider sa position face à la turbulence de l'environnement, et de développer ou de préserver ses avantages concurrentiels.

La revue de la littérature fait apparaître la flexibilité stratégique comme la capacité d'une organisation à gérer les risques économiques et politiques en répondant rapidement aux menaces et aux opportunités du marché (Hitt *et al.*, 1998 ; Sanchez, 1995 ; Grewal et Tansuhaj, 2001 ; Santos-Vijande *et al.*, 2012). Dans

des environnements caractérisés par une forte incertitude, une entreprise sera confrontée à des situations diverses, et devrait investir davantage pour être flexible (Harrigan, 1985). Habituellement construite au moyen d'un *pool* de ressources flexibles et d'un portefeuille diversifié d'options stratégiques, la flexibilité stratégique permet aux entreprises de gérer efficacement les marchés incertains et rapides. En favorisant l'utilisation flexible et la coordination des ressources pour soutenir différents produits et technologies, elle permet aux entreprises de se déplacer facilement vers de nouvelles plates-formes et d'atténuer les effets de blocage (Matthyssens *et al.*, 2005). Selon Miles et Snow (1978), la flexibilité stratégique permet d'accroître l'efficacité des communications, des plans et des stratégies, ce qui, associé à une offre de produits adaptée et à d'autres aspects du mix marketing, devrait améliorer les performances de l'entreprise. En ce sens, il est difficile pour les entreprises qui ne sont pas flexibles de maintenir leur avantage concurrentiel lorsqu'un changement radical se produit sur le marché.

Les chercheurs proposent diverses actions pour obtenir une flexibilité stratégique et des avantages dans le nouveau paysage concurrentiel. En général, les organisations peuvent atteindre une flexibilité stratégique grâce au renouvellement et au changement structurel (Burgelman, 1983). Hitt *et al.*, (1998) suggèrent de mettre en place des compétences de base dynamiques, de développer le capital humain, d'utiliser efficacement les nouvelles technologies, de s'engager dans des stratégies valables, et d'instaurer de nouvelles structures organisationnelles et une nouvelle culture. En outre, les auteurs recommandent aux entreprises de construire une vision à long terme et d'utiliser la prospective pour équilibrer les performances à court terme avec les besoins à long terme, ainsi que pour transformer l'entreprise dans un nouvel état d'équilibre pendant les périodes de déstabilisation (Hitt *et al.*, 1998).

Il ressort de la revue de la littérature que la flexibilité stratégique est de deux types : réactive ou proactive (Gerwin, 1993 ; Volberda, 1996 ; Roberts et Stockport, 2009). La flexibilité réactive s'appuie sur la capacité de l'entreprise à s'adapter à un environnement incertain. Celle-ci est assimilée à une « flexibilité de défense » (Gerwin, 1993) ou encore à une « flexibilité statique » (Cohendet et Llerena, 1999). Tout en conservant sa finalité, ses objectifs et sa structure, l'entreprise manifeste une forte adaptation aux variations de l'environnement. La flexibilité réactive soulève la question des possibilités d'ajustement au niveau des différentes activités et fonctions de l'entreprise (Reix, 1979). Il s'agit, dans ce sens, d'ajuster les offres du marché, de la gamme de produits ou services et de la capacité de production proportionnellement aux évolutions de la demande. De la sorte, l'entreprise peut moduler ses capacités de production vers la baisse en période de faible demande et vers la hausse en période de forte demande sans influencer sur l'organisation opérationnelle. Les avantages issus de ce type d'ajustement sont liés aux efficacités financières générées par l'optimisation des ressources et la bonne synchronisation entre la demande et la capacité de production.

Quant à la flexibilité proactive, celle-ci est assimilée à une « flexibilité dynamique » (Cohendet et Llerena, 1999), qui permet une meilleure ouverture aux évolutions de l'environnement et aux processus d'apprentissage et d'innovation. Celle-ci est capable d'agir sur l'environnement afin de le transformer en modifiant les réactions d'interdépendance stratégique. Il s'agit donc d'un processus de planification flexible et créatif, susceptible d'amener l'organisation à modifier rapidement ses stratégies, à appliquer de nouvelles technologies, ou à renouveler complètement ses produits. Plus concrètement, elle offre un contexte propice au développement des capacités d'anticipation, à la prévention des évolutions de l'environnement et à la mise en place des dispositifs d'innovation nécessaires pour ajuster les pratiques, les processus, les produits, etc. Ainsi, la flexibilité proactive joue un rôle important dans la création d'un avantage concurrentiel durable et dans le maintien de la position de *leader* grâce à sa capacité d'adaptation et d'évolution rapide (Pasmore, 1994). La flexibilité proactive constitue un gage de durabilité et de performance pour l'entreprise (Sushil, 2010). Les entreprises disposant de cette capacité peuvent ajuster, en temps réel, leurs processus d'apprentissage, d'innovation et d'entrepreneuriat, et survivre dans un contexte à fort degré d'incertitude (Sushil, 2015).

Après avoir dressé un état de l'art du concept de flexibilité stratégique, nous proposons d'étudier son rôle dans le cas d'une entreprise tunisienne qui fait face à un environnement hautement turbulent, en raison de la fuite accélérée des ingénieurs tunisiens du marché de l'emploi local. Dans ce qui suit, nous présentons le dispositif méthodologique adopté dans le cadre de cette recherche.

Méthodologie

Présentation du cas

Afin de répondre à notre question de recherche concernant le rôle de la flexibilité stratégique d'une organisation face au phénomène de la fuite des cerveaux, nous avons mené une enquête qualitative fondée sur l'étude du cas de l'entreprise BETA, à la suite de l'expansion de cette tendance sur le marché de l'emploi local (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2013). Dans la lignée de Brozovic (2018), nous estimons que les enquêtes qualitatives ont le potentiel de générer une meilleure compréhension du contexte de la flexibilité stratégique d'une organisation, des conditions de sa mise en place, de son processus, de son évolution et de la manière dont celle-ci interagit avec l'environnement.

BETA est un groupe de sociétés tunisiennes spécialisées dans l'ingénierie et le conseil en informatique et en innovation technologique. Créé en 1994, BETA est rapidement devenue *leader* dans son cœur de métier à l'échelle nationale. Avec vingt-six ans d'existence et plus de 600 collaborateurs dont 450 ingénieurs, BETA a su se forger une expertise dans l'ingénierie produit, et ce dans plusieurs secteurs d'activités tels que l'automobile, la monétique, l'avionique, l'industrie et l'énergie.

Collecte des données

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons collecté des données de plusieurs natures, à la fois sur le cas BETA et sur le secteur informatique dans le contexte tunisien. La fenêtre d'analyse couvre la période d'accélération du phénomène de fuite des cerveaux, c'est-à-dire de 2018 à 2020. Pour étudier l'entreprise BETA, nous nous sommes principalement basés sur les données collectées d'entretiens semi-directifs menés en face-à-face auprès d'ingénieurs, de managers, de directeurs d'activités, d'étudiants, de doctorants, etc. (voir le Tableau ci-contre). Le nombre total d'entretiens s'élève à 21. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité. Les verbatims recueillis auprès de ces interviewés ont été rendus anonymes pour respecter la confidentialité de leurs réponses. Par ailleurs, nous avons complété ces données par des rapports d'activités et des publications établis par l'entreprise BETA durant la période étudiée.

Afin de comprendre le phénomène de la fuite des cerveaux, nous avons collecté des articles dans la presse généraliste et économique (*Le Monde*, *Le Point*, *La Presse*) à partir des bases Factiva et Europress sur la période 2018 à 2020. Nous avons aussi collecté des rapports rédigés par des institutions et des organismes internationaux indépendants à l'instar de la Banque mondiale et de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Le tableau suivant décrit les méthodes de collecte des données utilisées dans cette recherche.

Analyse des données

Nous avons commencé l'analyse par l'exploration des articles de presse, afin de comprendre les effets du phénomène de la fuite des cerveaux sur le marché tunisien de l'informatique. Ces effets nous ont permis de nous rendre compte des menaces qui ont pesé sur l'entreprise BETA et de saisir les conséquences qu'elles pouvaient avoir sur son fonctionnement. Lors de cette étape, nous avons également analysé les données relatives à l'entreprise BETA, notamment les entretiens. Pour analyser les données, nous avons effectué une analyse de contenu thématique, qui a permis d'identifier les thèmes et les sous-thèmes communs et transversaux à l'ensemble des entretiens. Ainsi, une analyse déductive a été réalisée à l'aide de codes et de catégories basés sur la littérature antérieure. À ce titre, pour classer les types de flexibilité stratégique développés, nous avons retranscrit les entretiens et codé les passages d'entrevue en utilisant les deux catégories de Gerwin (1993) : la flexibilité réactive et la flexibilité proactive. Ensuite, nous avons utilisé une approche inductive pour identifier, pour chaque type de flexibilité, les principaux mécanismes déployés. Ainsi, nous avons pu identifier des mécanismes défensifs ou réactifs fondés sur la reconfiguration des ressources internes, et des mécanismes offensifs ou proactifs fondés sur la construction de ressources externes.

Source des données	Description				
	Fonction	Genre	Durée de l'entretien (mn)	Date de l'entretien	
21 entretiens semi directifs en face à face	1.	Directeur d'activités 1	M	55	Décembre 2019
	2.	Ingénieur développement 1	M	42	Décembre 2019
	3.	Ingénieur développement 2	M	45	Janvier 2020
	4.	Ingénieur validation	M	65	Avril 2019
	5.	Chef de projet 1	F	87	Décembre 2019
	6.	Chef de projet 2	M	85	Mai 2019
	7.	Coach agile 1	M	65	Mai 2019
	8.	Coach agile 2	F	67	Octobre 2019
	9.	Chef d'équipe 1	M	80	Octobre 2019
	10.	Responsable RH	M	55	Décembre 2019
	11.	Directeur technique	F	35	Janvier 2020
	12.	Doctorante 1	F	25	Janvier 2020
	13.	Doctorant 2	M	30	Décembre 2019
	14.	Étudiant stagiaire	M	55	Mars 2019
	15.	Responsable R&D	F	54	Février 2020
	16.	Responsable Multimédia	M	42	Avril 2019
	17.	Coordinatrice qualité	F	105	Mai 2019
	18.	Responsable pôle de développement	F	51	Avril 2019
	19.	DAF (Directeur commercial et financier)	M	125	Janvier 2020
	20.	Directeur d'activités 2	M	30	Octobre 2020
	21.	Chef d'équipe 2	F	41	Octobre 2020
Articles de la presse écrite	Articles tirés de : - La presse (25 articles rédigés entre janvier 2018 et janvier 202) 60 pages environ				
Rapports rédigés par des organismes internationaux indépendants	FIPA (Agence de promotion de l'investissement extérieur) L'IPEMED (Institut de prospective économique du monde méditerranéen) La Banque mondiale OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)				

Tableau : Source et description des données.

Résultats

Présentation du contexte

Il nous semble pertinent de faire un bref rappel du contexte de notre étude, à savoir le phénomène de la fuite des cerveaux en Tunisie, avant de présenter son impact sur le cas BETA, et d'étudier les mécanismes adoptés pour y faire face et les résultats obtenus.

La fuite des cerveaux et son impact sur le secteur de l'informatique en Tunisie

La fuite des cerveaux est un phénomène mondial qui a débuté il y a plus de soixante ans. En Tunisie, cette tendance a augmenté depuis la révolution de 2011. Cette date a marqué la Tunisie qui a entamé, depuis la révolution, une longue période d'instabilité politique et sociale caractérisée par une panne institutionnelle, des mouvements sociaux souvent violents accompagnés par des fermetures d'usines, des grèves ouvertes, des arrêts et blocages de l'activité, une baisse

significative du volume de transactions ou encore une concurrence déloyale à cause de la montée de la contrebande. L'impact de cet événement a été grand, et les problèmes rencontrés ont été multiples, conduisant, entre autres, aux départs massifs des compétences à l'étranger, après que le gouvernement tunisien a déçu les attentes et espoirs.

Depuis la révolution de 2011, environ 95 000 Tunisiens ont décidé de quitter le pays, dont la majorité vers l'Europe, en vue d'une meilleure perspective. Les ingénieurs en informatique représentent une partie considérable des Tunisiens qui ont émigré à l'étranger. L'Ordre des ingénieurs tunisiens a ainsi indiqué un départ de 10 000 ingénieurs depuis 2016. Ces départs se sont accélérés à partir de 2017. Et depuis, le pays fait face à une situation inquiétante et persistante, qui fait peser une lourde charge budgétaire en termes de baisse de productivité économique et de dégradation de la qualité des services.



Jan Asselin, *Le Cygne menacé*, (*Der bedreigde zwaan*), huile sur toile, vers 1650. Amsterdam, Rijksmuseum.

« La fuite des compétences représente une source de perte importante en matière de budget pour le financement consacré par la Tunisie à chaque étudiant. »

Face à ce phénomène qui ne cesse de prendre de l'ampleur, les effets sur la Tunisie sont pour la plupart néfastes, surtout qu'il n'y a pas de retour sur investissement en termes d'innovation, dans un pays où l'éducation est gratuite. En effet, la fuite des compétences représente une source de perte importante en matière de budget pour le financement consacré par la Tunisie à chaque étudiant. Le pays dépense environ 5 000 à 10 000 dinars par étudiant selon la discipline. En outre, cette tendance conduit à une pénurie de travailleurs hautement qualifiés sur le marché tunisien, ce qui risque de « vider » l'État de ses compétences. Dans un extrait d'un article de presse, le président de la Fédération nationale du numérique (UTICA) affirme que « la Tunisie est victime de son succès » en ajoutant : « Alors que la formation des ingénieurs et des médecins figure parmi les plus coûteuses dans le budget des finances publiques, celle-ci finit par profiter aux pays d'accueil. Selon une enquête réalisée en 2018 par notre fédération, sur la base de 45 000 à 100 000 compétences TIC à l'étranger, le chiffre d'affaires additionnel que le secteur aurait pu réaliser varie entre 5 et 12 milliards de dinars tunisiens ».

L'impact sur l'entreprise BETA

Comme beaucoup d'entreprises du secteur informatique, l'entreprise BETA a subi de plein fouet la pénurie d'ingénieurs sur le marché tunisien. En effet, l'entreprise gère de nombreux projets de tailles variables et à échelle internationale dans le secteur des hautes technologies. Son besoin en ressources humaines, notamment en ingénieurs compétents, qualifiés et capables d'anticiper et de s'adapter à des situations variées et complexes, est de plus en plus important pour répondre à son engagement vis-à-vis de ses clients locaux et internationaux. L'accélération du phénomène de la fuite des cerveaux, notamment des ingénieurs informatiques, a fait payer un lourd tribut à l'entreprise BETA. Engagée dans de nombreux projets d'innovation et de R&D, tenue de satisfaire ses clients locaux et internationaux tant sur la qualité que sur les délais de livraison, BETA se trouve face à un marché de travail local inquiétant et instable. Comme expliqué ci-avant, le départ massif des ingénieurs, voire même des étudiants poursuivant des études en ingénierie, engendre une pénurie avérée de main d'œuvre dans ce secteur : « Il y a une vraie pénurie d'informaticiens en

Tunisie. Dans de nombreuses institutions de formation et d'enseignement, les étudiants reçoivent des offres de recrutement de la part de grandes institutions étrangères dès la deuxième et la troisième année de leur parcours universitaire avec des salaires jusqu'à 3 000 euros » (directeur activités d'innovation).

BETA rencontre un autre problème aussi sérieux que le manque de main d'œuvre sur le marché local, celui de la rotation excessive de son personnel, notamment les ingénieurs, dont la majorité quitte l'entreprise dès qu'une opportunité professionnelle s'offre à l'étranger. Comme le met en avant le manager de la société BETA : « Nos ingénieurs n'ont plus le sens d'appartenance et d'engagement. Aujourd'hui, ils démissionnent sans même informer la direction. Il y a un *turnover* extraordinaire sur le marché tunisien dans le secteur de l'informatique ». En conséquence, l'entreprise doit augmenter, de façon continue, son effectif pour faire face à l'instabilité de son personnel ingénieur et répondre à la demande de ses clients. Comme le souligne le responsable RH de la société : « On est dans un renouvellement permanent de notre personnel ingénieur. Nous avons un *turnover* important, qui atteint les 34 % en raison de la pénurie de main d'œuvre dans le secteur informatique en Tunisie ».

L'analyse des résultats montre que ce problème concerne en particulier les nouveaux embauchés chez BETA, considérés par nos interviewés comme instables, opportunistes et peu rationnels. En estimant que les pays développés, en particulier la France et l'Allemagne, leur présentent toujours de meilleures perspectives (meilleure rémunération, qualité de vie supérieure, nouvelle culture, reconnaissance de leurs pairs, etc.), la majorité accepte de quitter le pays sans aucune hésitation.

La flexibilité stratégique de BETA

L'analyse des résultats fait ressortir que l'entreprise BETA a su répondre à la turbulence de l'environnement causée par le phénomène de l'exode des compétences tunisiennes en croisant deux stratégies complémentaires : une stratégie de flexibilité proactive mise en place depuis 2011, afin de mieux prévenir ce phénomène dans le long terme, couplée à une nouvelle stratégie de flexibilité réactive mise en place en 2018, afin de réagir et de s'adapter rapidement à ces circonstances. L'entreprise a donc entamé progressivement des activités fondées sur la construction et la reconfiguration de ses ressources et compétences internes et externes, que nous détaillons ci-après.

Une flexibilité proactive basée sur la construction de ressources externes

Depuis 2011, BETA a opté pour une stratégie proactive en vue d'anticiper le départ de ses ingénieurs, qui s'appuie sur la construction de nouvelles ressources et compétences externes. La stratégie proactive s'articule autour de deux mécanismes primordiaux, à savoir l'investissement à l'étranger et le recours aux étudiants.

L'investissement à l'étranger

La décision d'investir sur le marché étranger a été pensée depuis la révolution, soit l'année 2011, lorsque l'entreprise a constaté l'ampleur du phénomène de la fuite des ingénieurs tunisiens. Pour contrôler la gestion de son portefeuille de projets et maintenir une bonne image de marque vis-à-vis de ses clients, qui sont de grandes entreprises internationales, BETA a créé de nouvelles filiales à l'étranger qui garantissent un meilleur contact et une proximité avec le client, et permettent de réduire les délais de livraison des projets aux clients : « On est en train de créer des filiales partout dans le monde pour éviter des problèmes de pénurie de compétences, maintenir le contact et la proximité avec le client, et répondre rapidement à l'appel d'offres sur les projets internationaux » (le DAF). En effet, l'entreprise BETA met en place un nouveau système de « *front office* » situé en France, en Allemagne et aux États-Unis, et désigne, pour cela, des directeurs d'activités chargés du développement commercial et de la proximité client. Cette action a pour but de préserver le capital humain de la société et surtout de maintenir son savoir-faire le plus longtemps possible. Comme le met en avant le chef d'équipe : « C'est l'une des décisions stratégiques les plus importantes que nous avons prises... Quand nos ingénieurs décident de partir à l'étranger, au moins ça sera avec nous, pour les maintenir et surtout ne pas perdre notre savoir-faire », ou encore le responsable pôle de développement : « L'objectif est de recadrer le départ des ingénieurs, les personnes qui désirent partir le pourront, mais feront toujours partie de BETA ».

Le recours aux étudiants

Depuis 2014, l'entreprise a décidé de consolider sa flexibilité proactive en faisant le choix de recourir massivement aux doctorants et aux étudiants poursuivant des études en informatique, pour combler son besoin de main d'œuvre et avancer comme prévu sur la réalisation de ses projets. À ce titre, le DAF (directeur administratif et financier) de l'entreprise souligne : « C'est clair qu'on n'avait pas le choix. Le processus que nous avons mis en place est : publication des projets, dépôt de dossiers de candidature, sélection de dossiers, entrevues et sélection finale. Nous adoptons cette démarche depuis 2014 pour répondre rapidement à la demande du client et permettre aux jeunes diplômés de rejoindre notre entreprise très rapidement ». Dans la même perspective, le responsable RH confirme : « On prend contact avec les universités durant la cinquième année, avant la qualification de ces étudiants. Il y a un travail en amont pour préparer un catalogue sur nos projets, les compétences recherchées et les objectifs de l'entreprise ».

Plusieurs actions sont ainsi mises en place en vue d'accélérer l'intégration de ces étudiants au sein de l'entreprise et de tirer profit de leur potentiel telles que l'organisation de journées portes ouvertes, plusieurs fois dans l'année, pour faire appel aux étudiants souhaitant intégrer la société et y réaliser leur projet de fin d'études : « On crée une ambiance familiale pour notre image et la notoriété de l'entreprise, on sponsorise les écoles pour avoir plus de candidats » (le chef d'équipe). Dans la même perspective : « C'est complètement inversé

chez nous. Les étudiants sont très bien accueillis et bénéficient des mêmes avantages du personnel comme le transport, la cantine, la rémunération et la promesse d'embauche après validation de leur diplôme. Cette mobilisation se fait sur tout le territoire tunisien sans exception pour s'adapter aux évolutions du marché » (le DAF). Dès leur arrivée dans l'entreprise, la direction leur consacre une journée d'intégration, avec une équipe de communication chargée de les accompagner et les aider à ne pas sentir la transition entre la vie académique et la vie professionnelle. L'avantage de faire appel à ces étudiants est, selon un chef de projet interviewé, leur capacité d'adaptation : « Ce sont des jeunes ayant beaucoup de facilités à intégrer l'entreprise... ».

Une flexibilité réactive basée sur la reconfiguration des ressources internes

La réflexion sur la mise en place d'une stratégie de flexibilité réactive a débuté en mars 2018, lorsque la direction générale s'est rendu compte de la turbulence du marché de l'emploi dans le secteur informatique, et de ses conséquences grandissantes sur le pays en général et sur l'entreprise en particulier, comme décrit précédemment. Celle-ci a donc affecté aux responsables RH et communication la mission d'établir un plan de sortie de cette situation. Après quelques mois de recherche et de réflexion, ces derniers ont proposé leur projet à la direction générale, débouchant sur de nombreuses propositions dont certaines ont fait l'objet de validation tandis que d'autres ont été rejetées compte tenu de leurs coûts très élevés. Comme le souligne le directeur d'activités : « Le top management a fait des propositions à la direction générale en s'appuyant sur les résultats de recherches et d'opérations de *benchmarking*... La direction générale a ensuite analysé leur projet et validé de nombreuses actions que nous avons commencé à mettre en place en septembre 2018 ». Cette stratégie réactive permet à BETA une adaptation à la situation existante grâce au croisement de plusieurs mécanismes centralisés sur la reconfiguration de ses ressources internes, à savoir l'évolution du style de management et la valorisation des RH.

L'évolution du style de management

Responsabiliser les cadres de l'entreprise et les rendre plus actifs dans le pilotage de leur organisation constitue un des objectifs fondamentaux de BETA, face à l'instabilité de ses RH. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise s'est orientée, depuis septembre 2018, vers la délégation progressive de la responsabilité de la gestion du projet auprès d'un chef de projet, ingénieur de formation et justifiant d'une certaine ancienneté et expérience dans l'organisation. Ce dernier est l'interlocuteur principal du client. Il est en contact direct et permanent avec lui pour assurer un *feedback* rapide et un meilleur suivi de l'avancement sur le projet. Il est tenu d'adopter la même posture que la direction générale en procédant à des délégations progressives de responsabilités auprès des membres de son équipe, selon leurs compétences et ancienneté. Il est également responsable de motiver son équipe et de créer une dynamique positive de travail, comme le met en exergue l'extrait suivant : « On a modifié notre

organisation du travail : chaque chef de projet devient le premier responsable de son équipe. Il met en œuvre les moyens pour les écouter, maintenir une communication continue, améliorer leur motivation, connaître leurs problèmes et trouver des solutions avec eux » (chef d'équipe). Ces chefs de projets s'impliquent dans le pilotage stratégique de l'organisation en assistant aux comités de direction et en partageant les informations les plus stratégiques de l'organisation. Comme le met en avant l'extrait suivant : « Nous organisons une réunion annuelle appelée "Managers Day"... Les chefs de projet ont la possibilité d'être associés aux décisions prises par la direction. Ils sont encouragés à s'exprimer sur les choix faits par l'entreprise ».

Les chefs de projets sont donc responsables de la diffusion des décisions auprès des membres de leur équipe et surtout de les associer aux décisions prises en partageant leurs avis, nouvelles idées, retours d'expériences, etc. Dans les faits, l'équipe projet réalise des "*daily meetings*" pour réfléchir de manière active plutôt que passive aux décisions prises par la direction et à la meilleure façon de les mettre en œuvre. À titre d'illustration : « Nos ingénieurs sont notre capital. Ils sont systématiquement intégrés dans la prise de décision et ils partagent l'ensemble des décisions stratégiques, à moins qu'il s'agisse de données confidentielles. Nous sommes vraiment tributaires de nos ingénieurs, de leur réflexion et de leur raisonnement » (le DAF).

La mise en œuvre de ce nouveau style de management a été menée de manière progressive, par étapes, dans l'optique de faciliter son appropriation par le personnel de la société et de ne pas se heurter à des conséquences inattendues ou des comportements inappropriés de sa part.

La valorisation des RH

L'entreprise BETA a également compris que la valorisation des RH est un impératif pour maintenir son personnel ingénieur. Il s'agit d'un personnel soucieux de donner vie à des projets ambitieux, de booster sa carrière, de faire preuve de son potentiel d'inventivité et d'être valorisé. C'est ainsi qu'elle met en place plusieurs actions qui se basent sur : la formation professionnelle continue ; la reconnaissance pour favoriser le bien-être au travail ; et la rémunération.

- Concernant le premier point, l'entreprise BETA puise dans son système de formation continue, en faisant appel à des formateurs de renommée mondiale, et ce depuis janvier 2019. En parallèle, elle multiplie ses participations aux conférences et aux salons nationaux et internationaux dédiés à l'innovation, aux hautes technologies, à l'intelligence artificielle, etc. pour suivre les nouvelles technologies et accélérer son rattrapage technologique. L'entreprise reconnaît l'importance de l'innovation, et multiplie, pour cela, les partenariats avec des entreprises reconnues mondialement, à la pointe de l'innovation en intelligence artificielle, ce qui consolide les savoirs et les compétences de ses ingénieurs. Comme l'indique le DAF de l'entreprise : « Notre direction est visionnaire. On a des partenaires qui nous orientent, nous guident vers les

nouveaux projets d'innovation, nous facilitent l'implantation dans de nouveaux marchés développés, ce qui est très bénéfique pour l'entreprise et ses employés qui souhaitent faire une carrière... Aujourd'hui, nous sommes implantés dans la Silicon Valley ». Dans la même perspective, elle organise des ateliers de *brainstorming* pour multiplier les idées et pousser davantage la créativité de ses employés. Elle se lance dans l'organisation de « Hackathons », qui consistent à rassembler des populations pluridisciplinaires entourées de facilitateurs et de coaches afin de les guider dans la production de solutions innovantes à une problématique définie en amont. Comme le met en avant l'extrait suivant : « En tant que *leader* technologique dans les domaines de l'intelligence artificielle et dans le cadre de l'industrie 4.0, notre entreprise a proposé six challenges pour le Hackathon organisé lors de cet événement, tout en assurant l'encadrement et l'expertise nécessaires pour les étudiants participants » (directeur technique).

- Pour favoriser le bien-être de ses collaborateurs, l'entreprise s'inspire des pratiques RH adoptées par ses clients, grâce à son ouverture sur le monde. Ce volet de ses actions permet de faire évoluer la qualité du travail, de consolider les liens entre collaborateurs et de favoriser le bien-être de tous. Désormais consciente de l'importance d'une bonne ambiance de travail pour la stabilité de son personnel, elle multiplie les événements de convivialité comme : « [...] les *afterworks* professionnels chaque mercredi après-midi en dehors de l'entreprise ; les activités *team building* ; les sorties ; l'organisation de vacances ; les sorties pour les enfants ; les fêtes d'anniversaires du mois, etc. » (responsable RH). Ces pratiques visent tous les salariés de l'entreprise, stagiaires et permanents, cadres et ouvriers. La valorisation se base aussi sur une véritable association salarié-travail-performance, grâce à l'implication des individus dans les résultats de l'entreprise. En d'autres termes, les salariés sont désormais conscients de l'impact de leur travail sur la performance de l'entreprise. Il s'agit donc d'une pratique adoptée par l'entreprise pour une meilleure reconnaissance des efforts déployés par ses employés. Comme le mentionne le DAF de la société : « On choisit un employé du mois, il sera partagé sur le réseau et il aura une prime ; on essaie d'être toujours proches du collaborateur ». Dans la même optique, le responsable RH ajoute : « Nous avons un nouveau service de communication en interne pour reconnaître les efforts des collaborateurs et les motiver. Son rôle est de partager avec eux le retour et les remerciements des clients ».
- Enfin, concernant la rémunération, le DAF de l'entreprise BETA confirme que les salaires sont au-dessus de la moyenne comparativement aux autres entreprises du secteur. Outre le salaire, l'entreprise accorde à ses salariés plusieurs

avantages selon les besoins de chacun, tels que les primes, la promotion, la reconnaissance, en vue d'augmenter leur productivité : « On envoie régulièrement des questionnaires aux employés pour connaître leurs besoins et sources de motivation » (responsable RH).

Les résultats obtenus

Après avoir décrit les mécanismes déployés par BETA pour faire face au phénomène de la fuite des cerveaux, nous analysons, dans ce qui suit, les résultats obtenus.

Un *turnover* réduit

Selon nos résultats, le croisement entre une flexibilité proactive et une flexibilité réactive semble être efficace en ce qu'il permet de maintenir le savoir-faire de l'entreprise le plus longtemps possible, pour mieux affronter les défis de l'avenir. Comme le souligne un chef de projet : « L'action prise par le top management de lancer BETA France était la plus efficace. Nous avons mieux maîtrisé le départ des ingénieurs, les personnes qui désirent partir le pourront mais feront toujours partie de la société ». De même, les efforts déployés par l'entreprise pour créer une véritable « ambiance familiale » et assurer une motivation plus importante pour les ingénieurs, grâce à l'évolution de son style de management et la valorisation de ses ressources humaines, semblent avoir des conséquences prometteuses sur son taux de départ. Selon nos interviewés, les actions entreprises par BETA ont permis de freiner considérablement le *turnover*, sans parvenir à le résoudre totalement. Comme le souligne le directeur d'activités : « Nous avons réussi à diminuer le taux de *turnover* à hauteur de 50 %, voire 60 %... Ceci dit, les départs n'ont pas été stoppés, mais amoindris ». En effet, la motivation principale d'un ingénieur étant « l'argent », quels que soient les efforts déployés par l'entreprise pour le garder, ce dernier ne peut revenir sur sa décision de quitter le pays si une nouvelle opportunité de carrière internationale se présente : « Il n'y a pas une motivation à part l'argent. On arrive même à verser dix-sept salaires pendant l'année, mais cela reste insuffisant... » (directeur financier). Enfin, les actions menées par BETA permettent une meilleure réponse à la demande du marché et une adaptation rapide aux évolutions des besoins du client.

Un « désengagement » au travail mieux maîtrisé

Grâce aux différentes actions mises en place par BETA, le sentiment d'appartenance et le sens d'engagement des salariés, notamment les anciens (chefs de projets et responsables d'activités), deviennent plus importants. Pour les plus jeunes, « je ne vois pas un impact important, car il s'agit d'un vrai problème de mentalité... Certains nous disent clairement : "Je ne suis pas marié à l'entreprise"... », affirme le directeur d'activités. Pourtant, la politique adoptée par BETA pour favoriser l'intégration des jeunes salariés (doctorants, stagiaires et ingénieurs nouvellement recrutés) leur semble satisfaisante et prometteuse. Les entretiens réalisés avec les stagiaires et les doctorants confirment ces résultats : « On sent une vraie intégration au sein de la société... Il y a des réunions régulières avec le maître d'apprentissage pour remplir un rapport d'avancement

trimestriel et un rapport annuel » (doctorante 1). En outre, les formations assurées au profit de ces salariés permettent d'améliorer leur niveau, d'accroître leur polyvalence et d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire. Néanmoins, les résultats démontrent que certains salariés optent pour un apprentissage opportuniste qui n'a aucun effet sur leur sens d'engagement envers l'entreprise : « Je rêve d'une bonne qualité de vie, d'un meilleur salaire et d'opportunités professionnelles qui sont sûrement supérieures à l'étranger » (étudiant stagiaire). À travers ces différentes formations, ces ingénieurs ont pour objectif d'améliorer leur niveau de compétences afin d'intégrer plus facilement le marché étranger dès qu'une opportunité se présente. Comme le souligne un chef de projet : « Certains ingénieurs ont pour objectif d'enrichir leurs compétences pour pouvoir s'introduire au marché français ». Dans la même optique, la responsable multimédia de l'entreprise BETA indique : « Les ingénieurs, les nouveaux surtout, raisonnent de façon très opportuniste et à court terme. Ils ne raisonnent pas en termes de carrière et d'évolution. Ce n'est que les anciens qui reconnaissent l'entreprise et ses valeurs ».

Discussion

Sur la base de nos résultats, notre étude apporte deux contributions. La première contribution concerne l'exploration d'un aspect différent de la turbulence de l'environnement, en lien avec la fuite des cerveaux. En effet, la plupart des travaux antérieurs se sont penchés sur l'étude des effets de facteurs environnementaux d'ordre technologique (Chanal et Mothe, 2005 ; Zhou et Wu, 2010), économique (Watiez, 2002), et surtout concurrentiel (Santos-Vijande *et al.*, 2012). À notre connaissance, rares sont les travaux portant sur l'étude des conséquences organisationnelles d'une dynamique environnementale liée au phénomène de la fuite des cerveaux. Dans notre cas, la turbulence de l'environnement n'est pas liée aux facteurs externes communément étudiés et admis dans la littérature, comme le marché, les concurrents, les fournisseurs ou encore les pouvoirs publics. Celle-ci est plutôt causée par les ressources internes de l'entreprise, son personnel. Comme le mettent en avant les recherches antérieures, la fuite des cerveaux est à l'origine de nombreuses pertes, tant pour les pays d'origine qui voient leurs travailleurs hautement qualifiés quitter le pays en quête de nouvelles opportunités (Docquier *et al.*, 2007 ; Docquier et Rapoport, 2008 ; Defoort, 2008 ; Garcia-Peñalosa et Wasmer, 2016) que pour les organisations, puisque ce phénomène pèse lourdement sur leurs activités, leurs résultats et leurs performances. La fuite des cerveaux peut constituer, ainsi, une nouvelle dimension dans la littérature sur la gestion de la turbulence de l'environnement, qui nécessite, tout de même, la mise en place de réponses stratégiques adéquates et de nouveaux mécanismes « sur mesure », à la place des routines ordinaires.

Quant à la deuxième contribution, celle-ci concerne la littérature sur la flexibilité stratégique, en indiquant les activités nécessaires à sa construction. Nous avons pu constater à travers nos résultats que la flexibilité

stratégique est de deux types : une flexibilité proactive qui s'appuie sur la capacité de l'entreprise à construire de nouvelles ressources et compétences externes, et une flexibilité réactive qui s'appuie sur sa capacité de reconfiguration de ses propres ressources et compétences. Ainsi, nos résultats répondent à l'appel à des recherches plus approfondies sur la manière dont la capacité de flexibilité stratégique est construite. Nous pensons que ces résultats représentent une extension importante de la littérature existante sur le concept de flexibilité, car des recherches antérieures ont été critiquées de n'avoir fourni qu'une compréhension limitée de la manière dont cette capacité émerge et évolue (Brozovic, 2018).

Ensuite, sur le plan théorique et des études empiriques antérieures, nos résultats confortent ces travaux (Zhou et Wu, 2010) sur le rôle de la flexibilité stratégique de l'entreprise pour mieux faire face aux discontinuités dans l'environnement. Dotée de cette capacité, BETA a réussi à maîtriser, au moins partiellement, les risques liés à la pénurie d'ingénieurs sur le marché local et à mieux surmonter les conséquences du phénomène de la fuite des cerveaux. L'entreprise a également réussi à maintenir un avantage concurrentiel et à réagir de manière rapide aux changements de l'environnement, ce qui rejoint les travaux sur le rôle de la flexibilité stratégique (Pasmore, 1994 ; Sanchez, 1995 ; Grewal et Tansuhaj, 2001 ; Santos-Vijande *et al.*, 2012). Nos résultats ont également démontré l'importance de combiner les deux types de flexibilité stratégique, à savoir la flexibilité réactive et la flexibilité proactive, pour mieux franchir la turbulence environnementale. Si la flexibilité réactive permet à BETA d'adapter sa capacité de production à l'offre du marché, la flexibilité proactive lui permet d'agir sur l'environnement afin de le transformer en modifiant les relations d'interdépendance stratégique. Ainsi, nous pouvons confirmer que la flexibilité réactive permet des efficacités générées par la bonne synchronisation entre la demande et la capacité de production. De son côté, la flexibilité proactive constitue un gage pour la durabilité et la performance de l'entreprise en ce qu'elle lui permet de redéfinir les incertitudes du marché et d'en faire la pierre angulaire de sa capacité à être compétitive, comme souligné dans plusieurs travaux antérieurs (*e.g.* Sushil, 2010 ; 2015).

Conclusion

Cet article étudie le rôle de la flexibilité stratégique d'une organisation face au phénomène de la fuite des cerveaux. Le dispositif méthodologique s'appuie sur une étude de cas d'une entreprise tunisienne BETA évoluant dans le secteur de l'informatique, qui fait face à un environnement turbulent causé par la fuite accélérée des ingénieurs sur le marché. Vingt-et-un entretiens semi directifs auprès de personnes de profils différents, complétés par une analyse de données secondaires, ont été réalisés. Sur le plan académique, les résultats de cette recherche soulignent que la flexibilité stratégique permet de mieux franchir les conséquences du phénomène de la fuite des cerveaux, grâce à la construction

et/ou la reconfiguration de nouvelles ressources et compétences internes et externes. Il semble que les flexibilités réactive et proactive se complètent dans leur efficacité pour aider les entreprises à gérer les enjeux liés à la migration des travailleurs hautement qualifiés, voire à les transformer en opportunités.

Sur le plan managérial, nos résultats rappellent aux dirigeants que la flexibilité stratégique améliore les performances de l'entreprise face à un environnement instable et turbulent. En outre, ils mettent l'accent sur l'importance de combiner les deux types de flexibilité stratégique, à savoir la flexibilité proactive et la flexibilité réactive, afin de mieux gérer la problématique de la fuite des cerveaux. Seule, la flexibilité réactive, ou proactive, ne suffit pas pour maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement turbulent. Ainsi, les managers des entreprises exposées à une instabilité environnementale élevée, telles que les entreprises tunisiennes du secteur informatique face à la fuite des cerveaux, doivent rechercher sans cesse des solutions afin de mieux faire face à cette situation. À ce titre, ils sont appelés à valoriser les ressources humaines de leur organisation et à favoriser leur bien-être, à développer un nouveau style de management basé sur la responsabilisation et la délégation des pouvoirs, à trouver les moyens qui permettent de préserver le capital humain et le savoir-faire de l'organisation le plus longtemps possible, etc.

Notre recherche n'est pas exempte d'un certain nombre de limites. La première est d'ordre conceptuel et se rapporte à l'étude d'un seul type de flexibilité, à savoir la flexibilité stratégique. D'autres types, tels que la flexibilité opérationnelle et la flexibilité structurelle (Volberda, 1996), permettront de nous renseigner, de manière plus globale, sur le rôle et les résultats de cette capacité face au phénomène de la fuite des cerveaux. La deuxième limite concerne le processus de construction et de développement de la capacité de flexibilité stratégique. Une étude longitudinale aurait pu nous éclairer sur le processus de construction et de développement de la capacité de flexibilité stratégique dans le temps. Enfin, la dernière limite est d'ordre méthodologique. Elle est inhérente à la démarche adoptée (étude de cas) qui réduit le caractère généralisable des résultats obtenus. D'autres études plus normatives, portant sur le rôle de la flexibilité stratégique d'une organisation évoluant dans un environnement turbulent, pourraient permettre de mieux caractériser ce construit.

Bibliographie

ALTINTAS G. (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir*, 1(115), pp. 113-133.

BARABEL M. & MEIER O. (2018), *Gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, pp. 58-166.

BARUFFALDI S. & LANDONI, P. (2012), "Return mobility and scientific productivity of researchers working abroad: The role of home country linkages", *Research Policy*, 41(9), pp. 1655-1665.

BEN YEDDER M. & SLIMANE L. (2010), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ? », *Gérer & Comprendre*, n° 99, mars, pp. 42-52.

BROZOVIC D. (2018), "Strategic flexibility: A review of the literature", *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 3-31.

BURGELMAN R. A. (1983), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 223-244.

CHANAL V. & MOTHE C. (2005), « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile », *Revue française de gestion*, 1(154), pp. 173-191.

CHARBIT Y. & FELD S. (2008), Les migrations internationales et les transferts de ressources vers les populations des pays en développement. *Mondes en développement*, 142(2), pp. 53-66.

COHENDET P. & LLERENA P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n°123, pp. 72-79.

COMBE I. A., RUDD J. M., LEEFLANG P. & GREENLEY G. (2012), "Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options", *European Journal of Marketing*, 46(10), pp. 1320-1339.

DEFOORT C. (2008), « Tendances de long terme des migrations internationales : analyse à partir des six principaux pays receveurs », *Population*, 63(2), pp. 317-351.

DOCQUIER F. & RAPOPORT H. (2006), "Skilled migration: The perspective of developing countries", in BAGHWATI J. & HANSON G. (éd.), *Skilled migration: prospects, problems and policies*, Russell Sage Foundation: New York.

EISENHARDT K.M. (1989), "Agency theory: An assessment and review", *The Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

EL AKREMI A., IGALENS J. & VICENS C. (2004), « Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles », in BEAUJOLIN-BELLET R. (éd.), *Flexibilités et performances*, Paris, La Découverte, pp. 21-50.

FAINI R. (2007), « Migrations et transferts de fonds. Impact sur les pays d'origine », *Revue d'économie du développement*, 15(2-3), pp. 153-182.

FELD S. (2007), « Prospective 2030 : Les migrations internationales en Europe selon deux scénarios », *Population & Avenir*, 681(1), dossier, pp. 4-9.

GAILLARD A.M. & GAILLARD J. (2002), « Fuite des cerveaux, circulation des compétences et développement : un enjeu politique », *Mots pluriels*, 20.

GARCIA-PEÑALOSA C. & WASMER É. (2016), « Préparer la France à la mobilité internationale croissante des talents », *Notes du conseil d'analyse économique*, 31(4), pp. 1-12.

GERWIN D. (1993), "Manufacturing flexibility: A strategic perspective", *Management Science*, 39(4), pp. 395-410.

GREWAL R. & TANSUHAJ P. (2001), "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility", *Journal of Marketing*, 65(2), pp. 67-80.

HARRIGAN K.R. (1985), *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington, MA: Lexington Books.

HITT M. A., KEATS B. W. & DEMARIE S. M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Perspectives*, 12(4), pp. 22-42.

JÖNS H. & CRANSTON S. (2020), "Brain Drain", in KOBAYASHI A. (éd.), *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier, second edition, pp. 385-389.

MATTHYSSENS P., PAUWELS P. & VANDENBEMPT K. (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 547-554.

MILES R. E. & SNOW C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill.

OECD (2019), "Migration Policy Debates, How do OECD countries compare in their attractiveness for talented migrants?", Paris, OECD Publishing, <https://www.oecd.org/els/mig/migration-policy-debates-19.pdf>

- OCDE (2008a), « La fuite des cerveaux et ses effets sociaux négatifs : quand les pays d'origine en souffrent-ils ? », *La cohérence des politiques au service du développement 2007 : Migration et pays en développement*, Éditions OCDE.
- OCDE (2008b), « Attirer les talents - Les travailleurs hautement qualifiés au cœur de la concurrence internationale », Paris, OECD Publishing, <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/41897735.pdf>
- OZDEN C. & SCHIFF M. (2006), *International Migration, Remittances and the Brain Drain*, World Bank & Palgrave Macmillan, 259 p.
- PASMORE W. P. (1994), *Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization*, New York, NY, John Wiley and sons.
- REIX R. (1997), « Flexibilité », in SIMON Y. & JOFFRE P. (éd.), *Encyclopédie de Gestion*, 2^e éd., Paris, Economica, pp. 1407-1420.
- ROBERTS N. & STOCKPLORT G. J. (2009), "Defining strategic flexibility", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), pp. 27-32.
- SANCHEZ R. (1995), "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 135-159.
- SANTOS-VIJANDE M., SANCHEZ J. & TRESPALACIOS J. (2012), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance", *Journal of Business Research*, 65, pp. 1079-1089.
- SUSHIL (2015), "Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), pp. 113-114.
- SUSHIL (2010), "Star model of sustainable enterprise", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(4).
- VINOKUR A. (2008), « De la mobilité des cerveaux », *Formation emploi*, 103, pp. 9-21.
- VOLBERDA H. (1996), "Towards the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments", *Organization Science*, 7(4), pp. 359-387.
- WATIEZ J. C. (2002), « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intraentreprise », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), pp. 217-254.
- WULF T., MEISSNER P. & STUBNER S. (2010), "A scenario-based approach to strategic planning—integrating planning and process perspective of strategy", Leipzig Graduate School of Management.
- YIN R. K. (2013), "Validity and generalization in future case study evaluations", *Evaluation*, 19(3), pp. 321-332.
- ZHATKANBAEVA A., ZHATKANBAEVA J. & ZHATKANBAEVA E. (2012), "The impact of globalization on 'brain drain' in developing countries", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, pp. 1490-1494.
- ZHOU K. Z. & WU F. (2010), "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 547-561.

L'émergence de l'équipe dans les théâtres de prise de vues cinématographiques (1905-1914)

Par Samuel ZARKA

Docteur en sociologie et chercheur postdoctoral au Centre Maurice Halbwachs (CNRS, EHESS, ENS)

En partant de la transformation organisationnelle qui affecte la compagnie de cinéma Pathé au milieu des années 1900, telle que la restitue l'historien Laurent Le Forestier, nous proposons dans cet article de porter un regard sur l'acte de travail tel qu'il se déroule ainsi que sur ses marges de manœuvre. Notre hypothèse sociologique tient dans l'idée que l'industrialisation de la production dans les théâtres de prise de vues est solidaire de la consolidation d'une modalité spécifique du travail : le travail en équipe, s'appuyant sur la coopération de différents spécialistes et/ou départements techniques (mise en scène, prise de vues, décoration, etc.) dans la fabrique de prototypes. Dans cette perspective, la genèse du style Pathé, mais aussi d'autres compagnies de l'époque, peut être saisi autrement que par un paradigme industrialiste insistant sur les méthodes ou par le paradigme auctorial dominant.

Introduction

Plusieurs études ont fait apparaître la transformation organisationnelle qui affecte la compagnie Pathé au milieu des années 1900, acquérant alors les dimensions d'une grande entreprise industrielle. Laurent Le Forestier (2006) en particulier rend compte de cette évolution en braquant le projecteur sur les théâtres de prise de vues (première appellation des studios de tournage) durant les années 1905-1908 : à cette époque, la compagnie engage une rationalisation des cadres sociotechniques de la fabrique de « vues animées », aboutissant à un accroissement considérable du débit de production. À cette fin, les scènes à tourner font l'objet d'une minutieuse préparation en amont, visant à en définir les modalités d'exécution. Elles sont ensuite distribuées auprès d'une pluralité d'équipes spécialisées. Cette méthode de production traduirait selon l'auteur une organisation « pré-taylorienne » (*ibid.*, pp. 168-169) placée sous le contrôle d'un « producteur central », Ferdinand Zecca. Elle aboutit à doter les films d'une « esthétique économique », caractéristique d'un « style Pathé ».

Cette thèse est particulièrement saisissante par la manière dont elle déjoue la distinction d'usage entre dimensions « industrielle » et « artistique » du cinéma. Ici, les deux sont étroitement liées : les méthodes de production déterminent le style esthétique. Toutefois, en dépit de la riche description proposée par Le Forestier, le « travail », situé au cœur des modalités de production, reste peu visible. L'auteur, insistant sur la régulation de contrôle, donne à la régulation autonome (Reynaud, 1988) une part résiduelle. Pourtant, en pointillé de

sa démonstration, on voit les équipes faire preuve d'autonomie dans la résolution de problèmes situés, relatifs à la problématique de telle ou telle scène, en lien avec le caractère à la fois composite et irréductiblement prototypal des produits. Or, cette lueur de contingence, au sein d'un dispositif qui entend maîtriser le processus de production du début à sa fin, nous porte à interroger la place du travail dans la description donnée par Le Forestier.

Notre hypothèse tient ainsi dans l'idée que l'industrialisation de la production est solidaire de la consolidation d'une modalité spécifique du travail : le travail en équipe, s'appuyant sur la coopération de différents spécialistes et/ou départements techniques (mise en scène, prise de vues, décoration, etc.) dans la fabrique de prototypes. Dans cette perspective, le travail n'apparaît pas comme portion congrue échappant à la normalisation de la production, mais comme invention d'une pratique collective, aboutissant à l'élaboration d'un standard local de qualité⁽¹⁾.

Cette hypothèse se construit en référence à une pluralité de recherches sociologiques sur les grandes organisations industrielles (notamment Naville, 1956 ; Mintzberg, 1981 ; Reynaud, 1988 ; Terssac, 2003 ;

⁽¹⁾ L'expression « standard local » est empruntée à Salais et Storper (1993, pp. 61-67), pour lesquels elle désigne l'adaptation de l'offre d'une entreprise à une demande située dans le temps et l'espace. Dans notre démarche, cette notion réfère d'abord à des standards définis en relation à une problématique organisationnelle, dont l'environnement économique et social n'est qu'une dimension.

Lefebvre, 2003), tout en puisant son matériau dans différentes sources historiques de première et seconde main. Le questionnement qui en découle, de nature sociohistorique (Noiriel, 2008), nous amène à restituer les déterminants du travail cinématographique, de façon transversale à une pluralité de compagnies du cinéma des premiers temps – Pathé, mais aussi Gaumont ou la Société cinématographique des auteurs et gens de lettres (SCAGL) –, depuis leur industrialisation jusqu'à la rupture économique et commerciale occasionnée par la Première Guerre mondiale⁽²⁾. À cette fin, nous serons particulièrement attentifs à ce qu'il en est de la partie la moins visible du collectif de travail : non les comédiens, mais l'équipe technique (opérateur, décorateurs, etc.) dans sa relation avec le metteur en scène. Finalement, cette étude vise à nourrir des pistes de recherche sur le travail comme acte social et créatif.

Nous procédons en trois temps. Premièrement, nous restituons la thèse de Le Forestier, tout en faisant apparaître les limites de son regard sur le travail. Deuxièmement, nous revenons sur les modalités de coopération des travailleurs des théâtres de prise de vues, au croisement entre orientation hiérarchique de la production et caractère irréductiblement singulier de chaque projet. Enfin, nous évaluons comment cette expérience du travail constitue l'occasion d'inventer une pratique collective, support d'élaboration de standards de qualité qui peuvent être appréhendés comme des styles.

Méthodologie

Dans cet article, nous développons une discussion à partir de l'ouvrage de Laurent Le Forestier (2006) sur l'industrialisation de la production cinématographique en France. À cette fin, en plus des informations contenues dans cet ouvrage, nous nous référons aux archives de la Commission de recherche historique de la Cinémathèque française (CRH). Ce fonds réunit des témoignages et souvenirs de premiers artisans du cinéma, collectés entre 1943 et les années 1960 au cours d'entretiens avec Henri Langlois et d'autres historiens ou personnalités du cinéma. Nous recourons notamment aux témoignages des opérateurs Henri Stuckert chez Pathé et Georges Guérin chez Gaumont, mais aussi du décorateur Hugues Laurent chez Pathé. De plus, nous nous appuyons sur les récits et témoignages publiés par des contemporains, ceux de l'opérateur Pierre Trimbach (1889-1972), actif à la SCAGL, filiale de Pathé à partir de 1908, de Henri Fescourt (1880-1966), metteur en scène chez Gaumont à partir de 1912, et de l'écrivain et historien René Jeanne (1887-1969). Enfin, nous nous référons à la correspondance de Louis Feuillade (1873-1925), directeur artistique chez Gaumont à partir de 1907 jusqu'à sa mort en 1925.

⁽²⁾

⁽²⁾ La Première Guerre mondiale cause un effondrement de la production française, préalable à un repli des grandes compagnies sur les activités d'amont (fabrication de matériel et de pellicule) et d'aval (distribution et exploitation).

Les limites de la rationalisation productive : le cas Pathé

Après s'être consacré à la stratégie générale de Pathé au cours des quatre années qu'il étudie, Le Forestier restitue en deuxième partie de son ouvrage l'évolution organisationnelle de la compagnie, avant d'en venir aux effets de cette organisation sur les produits. C'est à l'analyse de ces deux dernières parties que nous nous consacrerons principalement.

L'hypothèse « pré-taylorienne »

L'accroissement du nombre de scènes produites par Pathé, passant de 173 en 1907 à 582 en 1908 (Le Forestier, 2006, pp. 68-69), signale l'expansion industrielle et commerciale de la compagnie entre ces deux dates. Selon Le Forestier, cette expansion, qui traduit les orientations définies par le conseil d'administration plusieurs années auparavant (*ibid.*, pp. 24-25), s'appuie sur la « rationalisation de l'organisation sociale » (*ibid.*, p. 168 et suivantes). S'inspirant de Karl Marx, Le Forestier y voit la mise en œuvre d'un « mode de production » spécifique, dit aussi « organisation industrielle », comparable à ce que connaissent d'autres industries de pointe à l'époque, comme l'automobile (*ibid.*, pp. 135-137).

En soutien à cette thèse, Le Forestier décrit la concentration de différents services et ateliers (fabrication, peinture, stockage) dédiés à la prise de vues dans les établissements Pathé, à Montreuil et Vincennes (*ibid.*, p. 139 et suivantes). Mais c'est le rôle qu'il attribue à Ferdinand Zecca qui constitue le point névralgique de la démonstration : second du directeur Charles Pathé, Zecca est d'abord metteur en scène et intervient parfois comme comédien. Mais, à partir de 1905, ses responsabilités évoluent : dorénavant, il a pour tâche principale de superviser la production depuis l'élaboration des scénarios jusqu'au déroulement des tournages (*ibid.*, p. 201 et suivantes). Dans ce cadre, les scénaristes, payés à la tâche, ne doivent pas seulement fournir une histoire à raconter, mais de véritables « fiches de fabrication ». Rectifiées et validées par Zecca, ces fiches comportent de multiples indications anticipant le métrage du film, le budget, la durée de tournage, la mise en scène ou encore le cadrage (*ibid.*, p. 176 ; p. 243 et suivantes). Ces fiches sont ensuite distribuées auprès des différents metteurs en scène de la maison. Recrutés par Zecca, ces derniers sont chargés de conduire l'exécution des scénarios à l'aide d'équipes spécialisées (*ibid.*, p. 198) sur des plateaux de taille et d'équipements correspondant à différents types de production (*grosso modo* avec ou sans effets spéciaux ; *ibid.*, p. 148). Enfin, Zecca surveille les quatre à cinq jours du tournage et la journée d'assemblage⁽³⁾ (*ibid.*, p. 177). Cette restitution des modalités de fabrication de films permet donc à Le Forestier d'affirmer : « Dès avant sa conception, le produit film Pathé est formaté, calibré, comme un

⁽³⁾ L'assemblage, forme première du montage, consiste à coller bout à bout les différentes scènes du film (consistant en tableaux autonomes) et les sous-titres, sans conscience claire des potentialités expressives du montage.

produit industriel. [...] Et Zecca est chargé de contrôler l'adéquation de la fabrication avec le formatage préétabli » (*idem*).

Zecca revêt ainsi la figure de « producteur central »⁽⁴⁾. Le contrôle qu'il exerce vise à accroître le débit de production tout en veillant à la maîtrise des coûts, par la standardisation des procédés, les tournages rapides et l'économie de matériaux (*ibid.*, p. 101). Ce faisant, les théâtres de prise de vues imposent de manière endogène des caractères stylistiques aux films, qui s'ajoutent aux stéréotypes du premier cinéma⁽⁵⁾ (*ibid.*, p. 243 et suivantes). Les matrices narratives se répètent. Les cadrages sont généralement serrés. Le nombre de tableaux par film est limité, les décors réemployés aussi souvent que le permettent les variations d'accessoires. Même le montage alterné, décrivant plusieurs actions se déroulant en parallèle dans le même espace, est mis au service du réemploi des décors. Enfin, l'ouverture et l'achèvement des plans sur un champ vide permettent d'opérer facilement des coupes au montage. Ces différents traits sont récurrents d'un film à l'autre, par-delà la variété des sujets, comédiens, costumes, etc. Cette esthétique traduit l'exacerbation d'un contrôle qui atteint son apogée en 1908, avant de refluer dans des circonstances sur lesquelles nous reviendrons (*ibid.*, p. 319).

Selon Le Forestier, cette organisation s'inscrit dans l'horizon du taylorisme, qu'il entend avec Patrick Fridenson (1987, p. 1031) comme un « ensemble de techniques de préparation, de mesure et de contrôle du travail dans les ateliers et de paiement des tâches ainsi décomposées et uniformisées, que des professionnels de la séparation entre conception et exécution du travail développent à partir de bureaux spécialisés ». Toutefois, Le Forestier reconnaît que la mise en œuvre rigoureuse des principes de Taylor, tels que les énonce cette définition, ne peut être observée dans les théâtres de prise de vues. En effet, un taylorisme achevé est selon lui « inconciliable avec les exigences de la création artistique » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 218).

De fait, à la même époque, l'organisation des usines et ateliers de tirage et de coloris⁽⁶⁾, situés à Vincennes et à Joinville, s'approche davantage de ce canon organisationnel, qui s'y développera explicitement dans les années 1920 (Salmon, 2014, p. 453 ; Zarka, 2019, pp. 148-149). En outre, ces usines constituent indubitablement, *via* la mécanisation des opérations de tirage et de coloriage, l'assise industrielle d'une démultiplication des capacités d'occupation des marchés d'exploitation à l'échelle mondiale. Aussi ne faudrait-il pas

limiter la rationalisation de Pathé aux usines, plutôt qu'y inclure les théâtres ?

Rien n'est moins sûr. En effet, Le Forestier remarque que la division du travail entre ceux qui « préparent » et ceux qui « exécutent » constitue un trait fondamental de l'« organisation scientifique du travail » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 197). Or, dans sa lecture, la fonction assurée par Zecca relève bien d'un tel partage, empêchant toute initiative de la part des équipes de tournage. Par ailleurs, en dépit de diverses expressions paternalistes (fêtes, concours) visant à instiller un esprit de famille parmi les travailleurs de la compagnie, la politique des salaires de Pathé, particulière à chaque travailleur, prévient l'émergence de toute revendication collective. En cela, elle contribue elle aussi à « situer Pathé plutôt du côté de Taylor » (*ibid.*, pp. 187-188).

Quand le travail déborde les dispositions de contrôle

Cette démonstration est remarquable par la richesse du matériau mobilisé et la minutie de l'analyse. Pourtant, nous considérons que la proposition conceptuelle de Le Forestier souffre de plusieurs faiblesses : tout le paradoxe de sa démonstration tient dans le fait que plus il décrit la production chez Pathé, plus la référence au taylorisme perd de sa portée heuristique. Bien sûr, après Le Forestier, il paraît évident que Ferdinand Zecca constitue le pivot de ce que Jean-Daniel Reynaud appelle une « régulation de contrôle », désignant des « règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base » (Reynaud, 1988, p. 6). De plus, il est manifeste que cette régulation s'applique sur le travail des scénaristes d'abord, sur les collectifs de tournage ensuite, cherchant « à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (*ibid.*, p. 10). Pourtant, la présente référence à la sociologie de Jean-Daniel Reynaud, comme à d'autres recherches sur le travail dans les grandes bureaucraties industrielles (par exemple, Naville, 1956 ; Lefebvre, 2003), nous mènent à douter du degré d'emprise de l'organisation sur les équipes.

De ce point de vue, il est significatif que lorsque Le Forestier aborde directement le « travail », c'est pour signaler qu'il déborde le contrôle. Dans le cas du metteur en scène par exemple, il est amené à reconnaître qu'« une certaine liberté lui est laissée concernant les modalités de [l']exécution » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 205). En effet, les fiches de fabrication sont en fait « hétérogènes » et « mal contrôlées ». Il s'ensuit que « certains metteurs en scène n'hésitent pas à modifier les scénarios en profondeur » (*ibid.*, p. 275). De plus, en l'absence de « réelle planification dans l'écriture des scénarios », ils engagent un « travail très personnel », commettant des « écarts par rapport à la norme que la compagnie ambitionne de reproduire » (*ibid.*, p. 226).

Concernant les produits, ils présentent entre eux « des dissemblances, dues à leurs conditions de production (lieu de tournage, metteur en scène, décorateur, opérateur, etc.) sans cesse différentes » (*ibid.*, p. 11). Certains

⁽⁴⁾ Ce rôle préfigure le « système central de production » des studios hollywoodiens des années 1930 (Janet Staiger, citée par Le Forestier, *ibid.*, pp. 203 et 217).

⁽⁵⁾ Rappelons qu'à l'époque, l'esthétique filmique se caractérise par un « patrimoine commun » (Le Forestier, 2006, p. 225) : frontalité de la caméra par rapport aux décors, toile peinte, succession de tableaux. Le montage consiste uniquement dans le passage d'un tableau à l'autre (Burch, 1991).

⁽⁶⁾ Le cinéma des premiers temps connaît plusieurs techniques de coloriage, généralement réalisées *a posteriori*, sur la pellicule, par des ouvrières au sein d'ateliers spécialisés.

films se caractérisent même par l'exubérance des couleurs, des décors, des costumes, des comédiens ou des trucages. Se cantonnant dans un premier temps à des cas exceptionnels, que Le Forestier appelle des « films-vitrines » ou « films-laboratoires », ces expérimentations seraient même de plus en plus nombreuses au fil des années (*ibid.*, pp. 317-319).

Ces concessions prennent le contrepied de la thèse initiale : elles signalent qu'en dépit de la supervision du contremaître, les metteurs en scène et leurs équipes font preuve d'initiative dans le travail. Comble du paradoxe, lorsque Le Forestier reconnaît celle-ci, il l'attribue aux « exigences de la création artistique » (*ibid.*, p. 218). De ce fait, il réitère la partition, qu'il avait audacieusement déjouée dans un premier temps, entre l'art, entendu comme expression esthétique libre de toute contrainte sociale, et l'industrie, référant à un labeur hétéronome. Par conséquent, on ne sait plus quel statut accorder à l'organisation, à la prescription, à la « régulation de contrôle ». Serait-elle moins systématique que Le Forestier ne le prétend ? N'est-elle qu'une apparence produite par un effet de source archivistique (la documentation administrative et technique de la Compagnie) ? En outre, on ne voit plus ce qu'apporte la référence au taylorisme, sinon de constituer celui-ci en étalon d'un « mode de production », correspondant de façon indifférenciée aux grandes entreprises industrielles du début du XX^e siècle⁽⁷⁾.

De l'organisation au travail

Appréhender les modalités de travail chez Pathé jusque dans leurs effets de style suppose donc de modifier la perspective. La relation entre initiative et contrôle doit être ressaisie, pour retrouver l'intuition forte de Le Forestier portant sur la liaison entre processus social de production et récurrences esthétiques des films. Ce faisant, il s'agit de mieux appréhender le « travail », tel que l'expérimentent les équipes.

Cette expérience du travail, on peut la voir émerger à partir des frères Lumière, contractant avec des opérateurs parcourant le monde pour y impressionner des vues (Jeanne, 1965, pp. 32-36). De même, les entrepreneurs qui, comme Charles Pathé, leur emboîtent le pas, ont d'abord entretenu des relations purement

commerciales avec leurs opérateurs⁽⁸⁾. Mais cette situation évolue avec les théâtres de prise de vues, où la réalisation engage un travail « en équipe », mobilisant une pluralité d'apports hétérogènes : non seulement la prise de vues, mais le décor, la mise en scène, le jeu ou encore les « trucs » (de mise en scène et de montage). Les pratiques de travail, pour la plupart dérivées du théâtre traditionnel, doivent y être réélabo- rées et mises au service de produits, dont la série finit généralement par décrire un « genre » (scènes dramatiques, féeries, scènes à grand spectacle, scènes comiques, etc.). Situé aux prémices de ce mouvement, Méliès est à la fois metteur en scène, acteur et ouvrier de ses propres films, tout en mobilisant ses enfants pour le jeu et les machinistes et accessoiristes du théâtre Robert Houdin pour divers aspects techniques (Jeanne, *ibid.*, pp. 80-81). Mais à partir de 1905, le développement de grands théâtres, comme ceux de Pathé dans l'est parisien et de Gaumont aux Buttes Chaumont, mène à affermir la structure de l'équipe de film.

Nous consacrant aux établissements Pathé et Gaumont en particulier, nous proposons de revenir sur la genèse de cette équipe, entendue comme collection de fonctions hétérogènes. Ce faisant, les modalités de contrôle seront saisies au croisement entre une évolution sociohistorique normalisant le statut de la maîtrise dans les établissements industriels (Lefebvre, 2003, p. 195 et suivantes) et les aléas du travail sur chaque film. De cette façon, nous écarterons le recours à la notion de taylorisme, lequel doit être abordé dans sa spécificité, si l'on ne veut pas y noyer toute forme de rationalisation⁽⁹⁾.

Un travail collectif se distribuant entre différentes fonctions

À travers le récit d'opérateurs, comme Henri Stuckert⁽¹⁰⁾ chez Pathé, Pierre Trimbach (1970) à la SCAGL, Georges Guérin⁽¹¹⁾ chez Gaumont, ou du décorateur Hugues Laurent⁽¹²⁾ chez Pathé, les grandes compagnies de cinéma des premiers temps se manifestent comme une constellation d'« établissements », au sein desquels des travailleurs issus d'horizons divers, à la recherche d'un petit emploi et de revenus complémentaires, effectuent généralement un essai, avant de se stabiliser. Les théâtres de prise de vues en particulier se présentent comme des lieux d'expérimentation, non seulement technique et esthétique, mais aussi sociale et professionnelle. Extraits de leur contexte d'origine, certains métiers sont amenés à modifier leurs pratiques : les comédiens doivent apprendre à signifier

⁽⁷⁾ L'idée d'un « mode de production industriel » développée par Le Forestier pose, par ailleurs, un problème épistémologique. Même si Le Forestier se réclame de Marx (*via* Althusser, Le Forestier, 2006, p. 8), cette idée obscurcit le sens que celui-ci donne respectivement aux notions de « mode de production » et de « grande industrie ». Selon Marx, le « mode de production bourgeois » désigne la mise en valeur de capitaux à travers l'extorsion de la survalueur produite par des travailleurs. La « grande industrie », caractérisée par l'usage de machines soumettant le geste productif à leur propre mécanique et leur propre rythme (Marx, 1993, p. 516 et suivantes) constitue une expression importante de ce mode de production. Mais elle est loin de l'épuiser, puisqu'il peut aussi bien recourir à la fabrique artisanale, au travail à domicile à grande échelle ou encore à la mise en esclavage (notamment à travers le colonialisme). De ce fait, l'identification qu'opère incidemment Le Forestier entre mode de production et grande industrie est fortement réductrice.

⁽⁸⁾ Voir par exemple le contrat entre le Comptoir général de photographie (la maison Gaumont naissante) et deux opérateurs, datant du 7 janvier 1897 : ces derniers touchent une commission sur la vente de leurs bandes par leur client (Gaumont) aux exploitants (Faugeron *et al.*, 1999, pp. 193-194).

⁽⁹⁾ De fait, les premières applications systématiques des idées de Taylor en France datent du courant de la Première Guerre mondiale, puis se diffusent dans les années 1920 (Moutet, 1984).

⁽¹⁰⁾ Cinémathèque française, CRH49-B2.

⁽¹¹⁾ Cinémathèque française, CRH69-B3.

⁽¹²⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4.



Photo © Roger-Viollet/ROGER-VIOLLET

Prise de vue, 1907.

« À l'occasion d'un tournage, l'équipe mobilisée est constituée d'un metteur en scène, d'un régisseur, d'un opérateur de prise de vues et d'une pluralité de décorateurs et de machinistes, pour la plupart engagés à temps complet dans l'établissement. Quelques assistants peuvent la compléter. S'y ajoutent enfin les comédiens, engagés à la demi-journée. »

sans paroles⁽¹³⁾, mais aussi à se maquiller en fonction des caractéristiques de la pellicule, les décorateurs de théâtre doivent user de toiles peintes et renoncer à la couleur (Berthomé, 2001). Des métiers émergent aussi par différenciation incrémentale : les opérateurs de théâtre se distinguent des opérateurs de plein air⁽¹⁴⁾, les premiers étant mieux payés et mieux considérés, ce qui traduit la formation d'une hiérarchie économique et symbolique (Morrissey, 2008). Le théâtre de prise de vues est aussi un lieu de promotion sociale : on voit certains scénaristes devenir metteurs en scène, tandis qu'un passage par les laboratoires, la projection et/ou une fonction d'assistant peut mener à devenir opérateur.

À l'occasion d'un tournage, l'équipe mobilisée est constituée d'un metteur en scène, d'un régisseur⁽¹⁵⁾, d'un opérateur de prise de vues et d'une pluralité de

décorateurs et de machinistes, pour la plupart engagés à temps complet dans l'établissement. Quelques assistants peuvent la compléter. S'y ajoutent enfin les comédiens, engagés à la demi-journée.

Le Forestier ne manque pas de souligner la différenciation des rôles : « Chaque membre de l'équipe a une fonction clairement définie » (*ibid.*, p. 209). De plus, il signale, à la suite de Richard Abel, que cette différenciation s'accuse à travers la spécialisation relative des équipes par genre de film (*ibid.*, p. 205). Cependant, il est difficile d'envisager cette division du travail dans un état complètement fixe. Au contraire, cette division du travail s'inscrit dans des cadres techniques et sociaux en cours de définition, chaque compagnie pouvant, par hypothèse, apporter des variantes de manière endogène.

Dans les théâtres de prise de vues, la notion d'équipe s'apprécie à deux niveaux. Elle peut désigner le collectif en charge de réaliser les différentes dimensions du produit (la prise de vue, le décor, le jeu, etc.), mais aussi un petit nombre d'ouvriers de même métier se dédiant à l'une de ces dimensions seulement, en particulier dans le cas du décor. L'équipe désigne alors une poignée d'hommes menée par un chef ouvrier, réunis

⁽¹³⁾ À ce sujet : Adolphe Brisson dans *Le Temps* (1908), cité par Jeanne, 1965, p. 87 et suivantes.

⁽¹⁴⁾ Après que les opérateurs de prise de vues ont été nettement distingués des opérateurs projectionnistes.

⁽¹⁵⁾ Le régisseur ayant ici un rôle qui s'apparente à celui de l'actuel premier assistant réalisateur : coordonner avec les différents départements du film la mise en œuvre du tournage de chaque séquence.

autour de la réalisation d'un chantier. Ils disposent d'une forte autonomie dans le travail, à la façon des équipes typiques travaillant dans les mines ou le textile (Lefebvre, 2003, p. 102). Cependant, ce travail s'inscrit dans un processus plus vaste : différents apports (la photographie, le jeu...) doivent se conjuguer à l'instant T, dans la prise de vues des comédiens costumés, jouant dans un décor ayant été monté.

De cette façon, les théâtres constituent le lieu d'une redéfinition de métiers préexistants (le jeu, la décoration, la photographie, la mise en scène...) au service d'une innovation de produit : la scène animée. Toutefois, alors que la notion de métier évoque un corps de règles définies indépendamment d'autres métiers, il en va ici à l'inverse : la réalisation du produit dépend de l'ajustement mutuel des différents métiers, sous l'égide du metteur en scène. Le caractère organique de cette coopération nous pousse finalement à préférer la notion de « fonction », plutôt que celle de « métier », pour désigner la pratique collective qui s'invente alors : cela, au sens où les fonctions mobilisées n'existent pas sans l'équipe qui les mobilise. En ce sens, la fonction est subordonnée à l'équipe, l'unité de celle-ci se cristallisant dans le produit⁽¹⁶⁾.

Des équipes inscrites dans une ligne hiérarchique

Ces équipes sont inscrites dans une ligne hiérarchique, remontant jusqu'à l'employeur (la compagnie), en passant par un producteur central (expression de Le Forestier) ou un directeur artistique (expression employée chez Gaumont). C'est à ce niveau intermédiaire qu'est assurée la régulation de contrôle.

Chez Pathé, la régulation de contrôle semble revêtir un caractère expansif. Elle doit toutefois être mise en perspective. En effet, à la lumière des recherches de Lefebvre (2003), les tâches de préparation assumées par Zecca peuvent être intégrées dans le cours d'une évolution managériale née dans les dernières décennies du XIX^e siècle, au confluent d'une intensification de la production dans la plupart des industries⁽¹⁷⁾ et du recours à la chimie, à la mécanique ou à l'électricité dans le développement de nouveaux appareils de production. Cette dynamique pousse les établissements industriels à modifier leurs « manières de fabriquer et de gérer » (Schweitzer, 1997, p. 103), à travers l'introduction progressive d'une ligne hiérarchique là où, antérieurement, l'incitation au travail d'ouvriers fortement autonomes passait par le prix des pièces.

Cette ligne hiérarchique définit plusieurs niveaux d'autorité entre le centre opérationnel (les ouvriers) et la direction de l'établissement. Au cœur de cette ligne hiérarchique se trouve la « maîtrise ». Celle-ci, d'abord

⁽¹⁶⁾ Les théâtres de prise de vues se rapprochent en cela de la « manufacture hétérogène innovante » identifiée par Lefebvre (2003, p. 31 et suivantes) : celle-ci rompt avec l'organisation des anciennes manufactures, où des métiers traditionnels étaient séparés les uns des autres par des règles corporatives.

⁽¹⁷⁾ Intensification visant à remédier à une grande dépression économique qui s'amorce à l'époque.

dotée d'une fonction d'allocation, de contrôle et de surveillance du travail, voit ses tâches bientôt s'élargir pour inclure la préparation des conditions de réalisation du travail, ainsi que l'orientation de son déroulement. Ce champ d'action décrit un véritable « empire du contremaître », poussant à distinguer son rôle de celui des « surveillants » et des « chefs d'équipe », plus proches de l'acte de travail (Lefebvre, 2003, pp. 198-203). Quant aux travailleurs, leur lien au directeur d'établissement s'individualise, préfigurant les notions de « employé » et « employeur » (Lefebvre, 2009 ; Didry, 2016). On peut constater qu'ainsi observée en perspective historique, cette fonction de contremaître est assumée de façon caractéristique par Zecca.

Mais on la retrouve aussi chez Gaumont. Là aussi, la production bat son plein. Au sujet de son entrée au théâtre de la Villette en 1912, Henri Fescourt, qui est alors auteur de scénario, indique que « trois, quatre metteurs en scène [...] travaillaient simultanément » (1959, pp. 75-76). Les durées de tournage sont les mêmes que chez Pathé : « Dans la majorité des cas, les films s'achevaient en cinq à six jours, la dernière journée [étant] réservée à l'assemblage des positifs impressionnés » (*ibid.*, p. 76). Enfin, depuis 1907, la fonction de directeur artistique est dévolue à Louis Feuillade⁽¹⁸⁾. Un contrat d'engagement établi en 1914 formalise des responsabilités, qui étaient probablement déjà les siennes⁽¹⁹⁾ : en tant que directeur du service artistique du théâtre des Établissements Gaumont à Paris, il intervient dans le choix des manuscrits, ainsi que dans le recrutement et la direction du personnel employé lors des tournages (artistes, équipes et metteurs en scène). De plus, il doit s'assurer que la production du théâtre satisfait les services commerciaux de la compagnie « aussi bien en qualité qu'en quantité » et « en temps opportun ». Enfin, les activités dirigées par Feuillade s'articulent à des dispositions clairement incitatives : un plancher de production (mesurée en mètres) est imposé à l'ensemble des metteurs en scène, des primes dépendent de son dépassement. Quant à Feuillade, qui conserve en plus de ces attributions une intense activité de metteur en scène⁽²⁰⁾, il bénéficie de primes supplémentaires selon la quantité produite et le succès commercial de ses films. Ainsi, comme Pathé, Gaumont s'inscrit de plain-pied dans un paradigme productiviste (Le Forestier, *op. cit.*, pp. 224-226), ce qui justifie de parler d'un parallélisme organisationnel.

⁽¹⁸⁾ Louis Feuillade devient directeur artistique chez Gaumont en 1907 et assure cette fonction jusqu'en 1919. Après quoi Léon Poirier lui succède, tandis qu'il poursuit son activité de metteur en scène attaché à Gaumont (Jeanne, *op. cit.*, p. 177).

⁽¹⁹⁾ Contrat du 1^{er} janvier 1914 (Carou et Le Forestier, 2007, pp. 57-58).

⁽²⁰⁾ En 1918, le statut de Feuillade connaît un bouleversement lié au succès de ses propres mises en scène : renouvelé cette année-là, son contrat d'engagement est entièrement organisé autour de sa définition, non seulement comme directeur artistique, mais comme « auteur de films » attaché à la compagnie. Ses revenus n'additionnent plus des appointements fixes et des primes de production, mais deviennent entièrement proportionnels à l'exploitation commerciale de ses films (Carou et Le Forestier, 2007, p. 183 et suivantes).

Portée de la régulation de contrôle

Toutefois, qu'il existe une ligne hiérarchique ne signifie pas que l'autonomie ouvrière s'évanouisse. C'est même plutôt l'inverse que signale l'organisation des théâtres, en particulier chez Pathé. En effet, les tournages se répartissant sur plusieurs plateaux entre Montreuil et Vincennes, la capacité à les surveiller ne peut être que relative, et partiellement déléguée aux metteurs en scène. Or Le Forestier nous montre ceux-ci davantage intéressés par des enjeux esthétiques sans cesse renouvelés que par le contrôle de standards de production (*op. cit.*, p. 318). En effet, la mise en scène de vues animées, fussent-elles sérialisées comme celles de Max Linder par exemple (*ibid.*, p. 207), ne peut être assimilée à la production en série d'automobiles ou de petites cuillères.

À ces enjeux esthétiques s'ajoute par hypothèse la résolution d'aléas peu prévisibles dans le cours même de l'action de travail. Les sources de contingence sont multiples : retards dans la préparation ou la mise en place d'un décor, variations de luminosité dans le cas des tournages sous verrière, élaboration délicate des éclairages artificiels, etc. Y répondre suppose la mise en œuvre d'un « travail d'organisation » (Terressac, 2003) distinct de la prescription formelle et visant à assurer l'enchaînement pragmatique des phases de travail. Enfin, la formation relativement longue des membres de l'équipe, qui implique le passage par plusieurs ateliers et postes de travail, traduit la complexité des tâches à effectuer, irréductibles à des opérations décomposées. Dans ces conditions, comment Zecca pourrait-il contrôler tous les aspects des tournages ? Au contraire, la séance de visionnage des films, hebdomadaire, semble être le seul moment où le contrôle puisse faire l'objet d'une véritable centralisation. C'est alors le directeur Charles Pathé, et non Zecca, qui revêt un rôle décisionnaire (*ibid.*, p. 172), et rien n'indique qu'il accorde un primat à l'identité des scènes tournées.

Les théâtres de prise de vues comme support d'initiative

Observer l'organisation depuis le travail nous mène donc à « réévaluer » les remarques incidentes de Le Forestier sur l'autonomie des équipes : plutôt qu'une expression de marges de manœuvre résiduelles, elles signalent l'expression d'une « régulation autonome », entendue comme « [règles] qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes » (Reynaud, 1988, p. 6). Or, cette autonomie peut être dotée d'une portée triple. Comme on l'a vu précédemment, elle répond aux nécessités du produit (Salais et Storper, 1993), prototypal par nature : l'autonomie renvoie alors à la résolution de problèmes situés, relatifs à telle ou telle production. Mais dans le même temps, cette régulation « conquiert des positions de pouvoir » contre les tentatives de contrôle venues d'en haut (Reynaud, *op. cit.*, p. 12) : l'équipe tend ainsi à exercer un pouvoir discrétionnaire sur le périmètre d'activité qu'elle maîtrise. Enfin, cette régulation ne vise pas à entraver la production, mais l'inverse : elle s'inscrit dans une « logique d'efficacité » (*ibid.*, p. 8), visant à

produire des vues, en relation à des repères budgétaires, temporels, techniques et esthétiques.

Nous déploierons ces différents registres de l'autonomie pour montrer la manière dont, à travers eux, mûrit la fabrique de films comme expérience du travail. À cette fin, nous interrogerons d'abord la capacité d'initiative du metteur en scène, puis de l'équipe entière. Enfin, nous considérerons la mesure dans laquelle cette initiative participe de la définition de standards locaux de qualité, c'est-à-dire du style de telle ou telle compagnie.

Initiative des metteurs en scène et innovation esthétique

Situé au centre du collectif de travail, le metteur en scène est en première ligne pour engager des expérimentations esthétiques. Dans ses mémoires, Charles Pathé (2006, p. 72) rend hommage à cette initiative du metteur en scène, telle qu'elle s'est manifestée chez Méliès, comme chez Zecca. De fait, l'œuvre de Méliès décrit une trajectoire extrêmement lisible d'apports et d'enrichissements successifs, dont le *Voyage dans la Lune* (1902) est emblématique. Quant à la production de Zecca, Charles Pathé y retient *L'Histoire d'un crime* (1901) : tournée alors que le cinéma forain était en plein développement, cette scène de cinq minutes tranche avec les premières attractions filmiques (vues en plein air, scènes comiques, etc.). En effet, elle représente une sorte de drame social et réaliste : un débiteur assassine son créancier, à la suite de quoi on le voit tour à tour en prison, jugé, condamné à mort et guillotiné. De plus, ce film comporte probablement le premier *flashback* de l'histoire du cinéma : alors que le prisonnier est incarcéré, trois souvenirs chaleureux de sa vie apparaissent successivement sur le mur de sa cellule, selon un procédé de surimpression. Si le reste de la narration reprend les codes de l'époque (succession de tableaux autonomes, caméra fixe visant le centre du tableau, personnages en pied), cette innovation narrative s'appuie sur une expérience technique et visuelle déjà accumulée, typique des « trucs » de Méliès. Ainsi, le rapprochement des deux hommes par Charles Pathé permet de faire apparaître la diffusion de techniques filmiques identiques, au service de narrations fortement individualisées, bien que complètement différentes.

Or, cette dynamique créative ne s'arrête pas. Observant le développement des tournages chez Pathé quelques années plus tard, Le Forestier y évoque le fait que, même s'ils sont « contraints aux économies, les metteurs en scène parviennent pourtant à "innover", malgré les limitations de personnages, d'actions, de décors peints » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 318). Ces « velléités artistiques » sont encore plus manifestes dans les filiales de la grande firme : la Société cinématographique des auteurs et gens de lettres (SCAGL) et le Film d'art. Ces deux sociétés produisent des scènes à caractère historique, visant en cela à anoblir le spectacle cinématographique. À cette fin, elles recourent à des auteurs et comédiens déjà renommés au théâtre, ce qui constitue en soi une innovation, comme le souligne l'opérateur Pierre Trimbach (1970), qui y débute en 1908. De plus, les scènes qui y

sont tournées utilisent des décors non plus peints uniquement, mais construits, et des costumes particulièrement riches et élaborés. Surtout, Albert Capellani, directeur artistique et metteur en scène de la SCAGL, y joue manifestement un rôle de conception. En témoigne un article de la revue *Le Cinéma et l'Écho du cinéma réunis* publié en 1912 (cité dans Moustacchi et Salmon, 2012), qui souligne la qualité des « mises en scène » (et non plus le renom de l'auteur du scénario). Cet article signale ainsi incidemment que, du côté des spectateurs, un regard se forme, que s'esquisse l'attribution du film au metteur en scène, plutôt qu'à la compagnie ou à l'écrivain.

Enfin, les velléités artistiques des metteurs en scène sont repérables chez Gaumont : Fescourt atteste que « le réalisateur restait le maître du choix de son scénario. Il lui était loisible de le traiter comme il l'entendait. Il n'avait pas à le soumettre aux autorités » (*op. cit.* p. 77). Ainsi le développement de séries se présente moins comme l'exécution d'un programme de production que comme le projet singulier construit au fil de l'eau par chaque metteur en scène, qu'il s'agisse de séries emblématiques comme *La vie telle qu'elle est*, *Fantômas* ou *Les vampires* (Louis Feuillade), ou plus discrètes comme les *Léonce* (Léonce Perret) (Jeanne, *op. cit.*, p. 174 et suivantes). Cette autonomie des metteurs en scène chez Gaumont mène ainsi à relativiser l'organisation formellement établie dans le contrat de Feuillade en 1914. Certes, il existe des cadres économiques : au théâtre comme en plein air, une scène tournée doit respecter un prix de revient moyen. D'autres limites sont esthétiques : pour préserver « l'intérêt commercial » de la compagnie, il faut par exemple « éviter l'adultère » (Fescourt, *op. cit.*, p. 77). Mais c'est aussi à partir de ces cadres que les metteurs en scène peuvent exercer leur pouvoir de manière discrétionnaire, que ce soit dans le sens d'une routine productive ou d'une innovation processuelle et esthétique.

L'innovation comme pratique collective

Une problématique récurrente dans l'historiographie du cinéma concerne l'attribution de mérites respectifs à différents membres de l'équipe, touchant la qualité de la photographie, du décor ou autre. Si ce questionnement recoupe le nôtre en portant sur l'initiative de l'équipe, il nous semble néanmoins approprié d'appréhender le résultat filmique, moins comme expression de choix individuels que comme « action organisée » (Friedberg, 1992) visant à répondre aux exigences d'un projet. Or, dans les théâtres de prise de vue, cette action revêt l'aspect d'un « travail », lequel ne désigne pas l'exécution d'un programme « industriel pré-taylorien », mais la coordination collective d'individus mobilisés en qualité d'opérateur⁽²¹⁾, de décorateur⁽²²⁾, etc. Dès lors, travail et initiative manifestent leur relation intrinsèque : en effet, la réalisation du projet suppose que les travailleurs déploient leurs ressources d'inventivité dans la mise en œuvre des projets de film.

Cette approche de l'élaboration esthétique par le travail nous permet ainsi de sortir d'une vision démiurgique du metteur en scène, comme de l'imputation « individuelle » d'autorité de tel ou tel technicien sur une dimension ou l'autre du produit, qu'il s'agisse de la lumière ou du décor. Mieux, cette approche nous permet de maintenir la liaison entre contrainte industrielle et projet esthétique, front sur lequel Le Forestier recule lorsqu'il revient à l'emploi métaphysique du terme « création » (*ibid.*, pp. 218 et 222). Nous tenterons de poser les linéaments d'une analyse de ce lien entre contrôle et autonomie, qui mériterait d'être poursuivie à travers différents cas de films et d'équipes de réalisation.

Au sein du collectif de travail, le metteur en scène revêt un rôle d'initiateur et de coordinateur de l'action en référence à quatre éléments : le scénario, sa vision propre, les propositions élaborées au sein de l'équipe et la régulation de contrôle. Cette dernière joue moins un rôle d'obligation dont se déduirait une pratique, que de repère pour l'action, comme le fait plus généralement le droit, la règle, le règlement (Jeammaud, 1990). En effet, ce contrôle n'est mis en œuvre qu'en relation à la régulation autonome déployée par l'équipe, metteur en scène inclus : l'équipe exploite en permanence les marges de manœuvre dont elle dispose dans la fabrique du film⁽²³⁾.

En outre, le travail ne se présente pas comme un processus se reproduisant à l'identique de tournage en tournage : à l'inverse, la succession des tournages est porteuse d'une évolution des pratiques. En cela, cette succession se constitue en processus formateur, *in situ*, permettant l'affirmation progressive d'une maîtrise technico-artistique sensible dans les films eux-mêmes. Le Forestier le signale : « Le savoir-faire développé par chaque équipe ne pouvait qu'augmenter la qualité des films enregistrés » (*op. cit.*, p. 209). Cet « apprentissage collectif » (Favereau, 1989) sert d'appui au développement du « métier », cette fois saisi dans une perspective ergologique (Clot, 2006) : non seulement le métier « impersonnel », prescrit par la régulation de contrôle, mais aussi le « métier personnel », intime et incorporé, d'opérateur, décorateur, etc. ; le « métier interpersonnel » élaboré lors des échanges entre pairs ; enfin, le métier « transpersonnel », c'est-à-dire la culture du métier entretenue et enrichie à l'échelle de la compagnie, mais aussi d'une compagnie à l'autre à travers la mobilité des travailleurs, fréquemment évoquée dans les témoignages de la CRH.

Cette dynamique nous permet ainsi de situer les « films-vitrines » ou « films-laboratoires » de Pathé dans une trajectoire d'ouverture esthétique endogène à la compagnie. En effet, chez Pathé comme ailleurs, les exemples abondent d'innovations processuelles et/ou esthétiques émergeant du travail : qu'il s'agisse des premiers décors en réduction chez Pathé évoqués

⁽²¹⁾ Cinémathèque française, CRH69-B3, p. 14.

⁽²²⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4, p. 1.

⁽²³⁾ Cette référence à l'autonomie de l'équipe permet au passage d'ouvrir un questionnement sur les orientations productives éventuellement discordantes au sein de l'équipe elle-même.

par Hughes Laurent⁽²⁴⁾, des premiers gros plans expérimentés à la SCAGL (Trimbach, 1970, p. 33) ou des « premiers grands effets d'éclairage dignes de ce nom » des films de Georges Lacroix (Gaumont) entre fin 1911 et 1912 (Fescourt, 1959, p. 70). Mentionnons aussi le recours progressif aux ressources expressives du montage, entendu comme « agencement réfléchi des rushes » (Denis, 2011). Finalement, on peut voir à travers ces expérimentations différents processus d'« innovation ordinaire » (Alter, 2000), entendue comme « mouvement » qui saisit en permanence les protagonistes d'une production⁽²⁵⁾.

La définition de standards locaux de qualité : genèse du style

Mais il nous reste un problème à résoudre : si nous avons fait apparaître les conditions de possibilité de l'innovation esthétique, quelle relation celle-ci entretient-elle avec les récurrences stylistiques, qui, du fait de leur répétition même, en prennent le contre-pied ? En effet, Le Forestier insiste avec force arguments sur le contrôle managérial aboutissant à « un indéniable style Pathé » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 241). Notre approche permet d'élucider ce paradoxe : dès lors que l'autonomie des équipes est prise en compte dès le départ, on voit s'entrelacer normes de production et expérimentation de travail dans l'élaboration progressive d'un « standard de qualité local ».

En effet, des développements antérieurs il ne faut pas conclure que les théâtres soient le foyer débridé d'essais indéfinis dans leurs moyens et leur objet. Si les théâtres Pathé, Gaumont ou SCAGL se présentent comme des lieux d'essais, il s'agit aussi d'y satisfaire une logique d'efficacité, en relation à des procédures cadrées en temps, en moyens et en coûts, tout en répondant au goût d'un public en formation et à l'attente d'exploitants capables de faire jouer la concurrence (*ibid.*, p. 241). Or, notre analyse porte à considérer que cette efficacité émane des deux régulations et évolue avec elles.

Le Forestier remarque ainsi que la diversification esthétique des films Pathé s'affirme nettement à partir de 1908. Il y voit un épuisement de la logique de contrôle menée les années précédentes. Cependant, cet épuisement mène aussi à considérer que la régulation de contrôle s'exerçait d'autant plus fortement que la fabrique collective de films balbutiait. Autrement dit, le contrôle hiérarchique venait compenser l'inexpérience des équipes face à de nouveaux enjeux productifs. Ce faisant, la récurrence des productions au fil des semaines, des mois et des années a constitué autant d'occasions de redéfinir le travail prescrit par la maîtrise, et finalement de pérenniser des innovations processuelles ou esthétiques comme standards. Au bout de plusieurs années, la diversification esthétique devient elle-même une norme, c'est-à-dire une régulation de contrôle (Le Forestier, *op. cit.*, pp. 317-319).

⁽²⁴⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4, p. 8.

⁽²⁵⁾ Ces expérimentations peuvent aussi donner lieu à des impasses, comme le premier dispositif de sonorisation des films conçu chez Gaumont (Jeanne, *op. cit.*, pp. 169-172 ; Gianati et Mannoni, 2012).

Chez Gaumont aussi, la liaison entre autonomie et contrôle est continue. Fescourt évoque ainsi les « recherches » des metteurs en scène, aux prises dans le même temps avec des « consignes industrielles » et les « conditions de la vente des films » (*op. cit.*, p. 71). À nouveau, une homogénéité stylistique se manifeste : « Un film de Gaumont se faisait également remarquer par le soin apporté à la photographie, par la réussite des effets d'éclairage, enfin par le choix des thèmes » (1959, pp. 73-74). Le Forestier confirme lui-même la différenciation de la production Gaumont par ses « effets plastiques » (*op. cit.*, p. 225). Enfin, nous avons évoqué les films de la SCAGL (mais aussi du Film d'art), se distinguant par le sujet, le jeu, le décor, le costume, le cadrage, l'éclairage. Dans ces différents exemples, le produit reflète des standards processuels accordés avec l'esthétique visée. Finalement, la récurrence de certains traits rend la provenance du film attribuable à telle compagnie, voire à tel metteur en scène, dont le nom fonctionne comme une métonymie de l'équipe.

Conclusion

Nous sommes partis d'un paradoxe décelé dans la démonstration de Le Forestier sur les années d'industrialisation de Pathé. Alors qu'il entendait faire apparaître les modalités d'un contrôle étroit sur les conditions de tournage, l'autonomie de l'équipe faisait sans cesse éclat dans son matériau, ce qui invitait à interroger le statut à accorder à cette autonomie. Pour cette raison, il nous a semblé qu'il fallait saisir ces deux réalités ensemble, contrôle et autonomie, comme deux dimensions inséparables d'une dynamique productive, au sein de laquelle la contingence est omniprésente. On a vu ainsi que le travail peut se comprendre comme coopération de fonctions hétérogènes, rassemblées en équipe(s) sous la direction du metteur en scène, en relation avec une prescription hiérarchique, typique de l'évolution des grandes sociétés industrielles contemporaines de Pathé. Ce faisant, la régulation de contrôle joue moins un rôle d'obligation que de repère, en relation à l'autonomie induite par le caractère irréductiblement prototypal de la production. Finalement, le renouvellement de l'expérience productive rend possible l'élaboration collective de standards de qualité locaux.

Ce regard sur l'équipe permet d'ouvrir plusieurs perspectives sur l'histoire et la sociologie du cinéma.

Premièrement, l'approche du fait cinématographique par l'équipe permet d'appréhender la genèse du style en renvoyant dos à dos un paradigme industrialiste, insistant sur les méthodes, et un paradigme auctorial dominant. Notre propos permet au contraire d'envisager l'équipe comme support d'innovation esthétique (ou de « création »). La conjugaison de cette capacité d'innovation et du contrôle social inhérent aux théâtres contribue ainsi à la formation de styles distincts. Cette interrogation sur les conditions de formation du style peut être reconduite en d'autres moments de l'histoire du cinéma français et étranger. Quant à l'auteur, on peut dorénavant affirmer que son nom constitue la métonymie d'une action collective laissée dans l'ombre.

Ce faisant, notre approche mène à appréhender l'équipe comme coopération de fonctions interdépendantes. Cette coopération pousse à écarter la notion de métier (supposément indépendant), pour saisir la « qualité » d'opérateur, de décorateur ou autre. Cette qualité se manifeste comme produit direct des théâtres de prise de vue et décrit les prémisses d'une « qualification professionnelle », c'est-à-dire d'une position déterminée dans une division fonctionnelle et hiérarchique des postes de travail.

Enfin, la référence à l'équipe renvoie à une structuration de l'action organisée extrêmement stable, puisqu'elle dure jusqu'à nos jours, tout en connaissant des aménagements et des évolutions. En France en particulier, on peut lire l'histoire du cinéma comme l'expression des différentes modalités d'institutionnalisation de cette structure : au sein des grandes compagnies intégrées étudiées dans cet article, puis par l'intermédiaire d'une carte professionnelle, enfin par les conventions collectives. Celles-ci, issues d'une genèse qui remonte aux années 1930, consacrent aujourd'hui l'élargissement des fonctions possibles, dans l'équipe de cinéma ou d'audiovisuel, à plus d'une centaine, tandis que de nouvelles apparaissent encore⁽²⁶⁾.

Bibliographie

- ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, « Quadrige ».
- BERTHOMÉ J.-P. (2011), « Les décorateurs du cinéma muet en France », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- BURCH N. (1991), *La Lucarne de l'infini*, Nathan-université.
- CAROU A. & LE FORESTIER L. (2007), *Louis Feuillade, Retour aux sources. Correspondance et archives*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Association française sur l'histoire du cinéma/Gaumont.
- CLOT Y. (2006), « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), pp. 165-177.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- DARRÉ Y. (2000), *Histoire sociale du cinéma français*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- DENIS S. (2011), « À la recherche du monteur. La lente émergence d'un métier (France, 1895-1935) », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- DIDRY C. (2016), *L'Institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, « Travail et salariat ».
- FAUGERON C., MANNONI L. & MEUSY J.-J. (1999), *Les premières années de la société L. Gaumont et Cie. Correspondance commerciale de Léon Gaumont 1895-1899*, Paris, Association française de recherche sur l'histoire du cinéma, « Correspondances ».
- FESCOURT H. (1959), *La Foi et les montagnes ou Le Septième art au passé*, Paris, Photo-Cinéma Paul Montel.
- FRIDENSON P. (1987), « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales, Économies Sociétés Civilisations*, 42(5), septembre-octobre, pp. 1031-1060.
- FRIEDBERG E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 33(4), pp. 531-557.
- GIANATI M. & MANNONI L. (2012), *Alice Guy, Léon Gaumont et les débuts du film sonore*, John Libbey Publishing, New Barnet.
- JEAMMAUD A. (1990), « La règle de droit comme modèle », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, Bruxelles, 2(25), pp. 125-164.
- JEANNE R. (1965), *Cinéma 1900*, Paris, Flammarion, « 1900 vécu ».
- LE FORESTIER L. & MORRISSEY P. (2011), « Pour une histoire des métiers du cinéma, des origines à 1945 », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- LE FORESTIER L. (2006), *Aux sources de l'industrie du cinéma. Le modèle Pathé, 1905-1908*, Paris, L'Harmattan.
- LEFEBVRE P. (2009), « Subordination et "révolutions" du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, 57(4), pp. 45-78.
- LEFEBVRE P. (2003), *L'invention de la grande entreprise : travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII^e - début XX^e siècle*, Paris, PUF.
- MARX K. (1993 ; 1^{re} éd. en allemand, 1867), *Le Capital. Livre premier*, Paris, PUF, « Quadrige ».
- MINTZBERG H. (1981 ; 1^{re} éd. en anglais, 1981), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- MORRISSEY P. (2008), *Naissance d'une profession, invention d'un art : l'opérateur de prises de vues cinématographiques de fiction en France (1895-1926)*, thèse de doctorat en histoire de l'art, études cinématographiques, Université Paris 1.
- MOUSTACCHI D. & SALMON S. (2012), « Albert Capellani directeur artistique de la SCAGL ou l'émergence de l'auteur », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°68.
- MOUTET A. (1984), « La Première Guerre mondiale et le taylorisme », in MONTMOLLIN M. de & PASTRÉ O. (éd.), *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte, pp. 67-81.
- NAVILLE P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière.
- NOIRIEL G. (2008), *Introduction à la socio-histoire*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- PATHÉ C. (2006 ; 1926), *Écrits autobiographiques : Souvenirs et conseils d'un parvenu*, Paris, L'Harmattan.
- PEAUCELLE J.-L. (2003), *Henri Fayol. Inventeur des outils de gestion*, Paris, Economica.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1), pp. 5-18.
- SALAS R. & STORPER M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, EHESS.
- SALMON S. (2014), *Pathé : à la conquête du cinéma, 1896-1929*, Paris, Tallandier.
- SCHWEITZER S. (1997), « Industrialisation, hiérarchies au travail et hiérarchies sociales au 20^e siècle », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°54, avril-juin, pp. 103-115.
- TERSSAC G. de 2003, « Travail d'organisation et travail de régulation », in TERSSAC G. de (éd.), *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 121-134.
- TRIMBACH P. (1970), *Quand on tournait la manivelle ou les mémoires d'un opérateur de la Belle Époque*, Paris, Cefag.
- ZARCA S. (2019), *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France. 1895-2018*, thèse de sociologie du travail, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

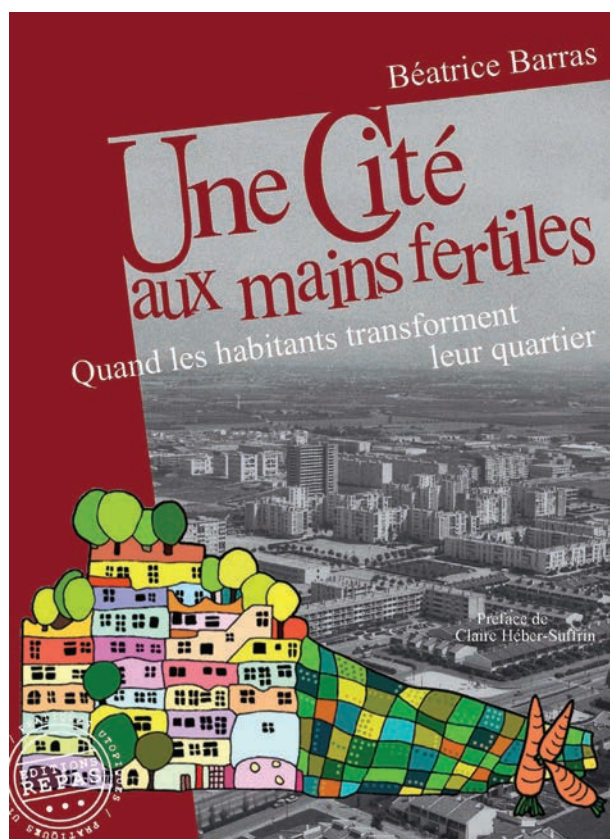
⁽²⁶⁾ Comme celle de DIT, "digital imaging technician".

Mosaïque

Des initiatives locales en quête d'un monde meilleur

Compte-rendu du livre de
Béatrice BARRAS, *Une Cité aux mains fertiles*, Valence, Éditions Repas, 2019

Par Michel VILLETTE
Centre Maurice Halbwachs, AgroParisTECH



Dans les milieux académiques, on parle beaucoup aujourd'hui de « recherches participatives », et l'on se demande comment associer les personnes étudiées aux études qui les concernent. Béatrice Barras, l'autrice d'*Une cité aux mains fertiles*, n'a pas attendu que s'expriment ces bonnes intentions académiques. Elle a écrit elle-même le compte rendu de ses expériences et de celles de ses amis.

Elle adopte avec courage, talent et précision, une posture de praticienne réflexive. C'est le premier intérêt de cet ouvrage.

Un second intérêt vient des événements relatés : un enchaînement d'initiatives locales multiples se déployant en Ardèche, tantôt à la campagne et tantôt à la ville, sur une période de plus de trente ans, avec des hauts et des bas, et des résultats probants.

Le livre se réfère à des réalisations, il n'est pas un simple discours, mais l'écho de pratiques dont le livre décrit les péripéties tout en s'efforçant d'en dégager les lignes directrices. Chemin faisant, il fait l'apologie d'une certaine conception de la vie en société.

Dans ce réseau de militants locaux ardéchois se mêlent des femmes et des hommes, des entrepreneurs et des ouvriers, des chrétiens, des musulmans, des communistes, des partisans de l'autogestion, des immigrés, des travailleurs sociaux, des élus, des fonctionnaires... Ils s'efforcent de créer du lien plutôt que de diviser ; d'encourager la vie plutôt que de céder au désespoir ; de se prendre en main et d'agir plutôt que de se faire assister ; de travailler patiemment et à très long terme plutôt que de chercher des résultats rapides. On joue le collectif plutôt que l'individuel, le bel ouvrage et le savoir-faire artisanal plutôt que la recherche du profit. Ces couples d'opposés forment une sorte de musique de fond qui inspire tout l'ouvrage.

Rien à voir avec le paupérisme ! Bien au contraire. Comme le dit l'autrice de la préface de l'ouvrage, cette équipe d'amis affirme « le droit simple au "luxe", et vit finalement dans le luxe d'un dense réseau d'amitiés, même lorsque l'argent fait défaut. Il s'agit du luxe d'un engagement joyeux dans des projets audacieux qui canalisent les énergies, du luxe d'une utopie construite au jour le jour comme une œuvre qui dépasse le cadre étroit des intérêts et des parcours individuels.

Tentons ici un inventaire partiel des réalisations de cette fine équipe, histoire de convaincre le lecteur que le livre propose des narrations précises de projets effectivement réalisés, ce qui est bien plus et bien mieux qu'une évocation nostalgique des idéaux de mai 1968 !

1975 : Une bande de jeunes animée par Gérard Barras (le mari de l'autrice) reconstruit un hameau en ruines dans les gorges de l'Ardèche. Là se nouent des amitiés qui dureront toute la vie.

1975-1983 : Monsieur et Madame Barras s'acharnent à vouloir restaurer et remettre en marche une filature de laine isolée dans un village de montagne. Ils entraînent avec eux plusieurs membres de la bande. La vie est rude, les moyens financiers font défaut. Le travail des pionniers débouche en 1982 sur la création de la Scop Ardelaine – que rejoignent bientôt une dizaine de personnes supplémentaires – et qui vend des matelas, des couettes et des oreillers en laine, sur place, par correspondance, et sur les salons bio.

Las de la vie rurale, l'un des membres de l'équipe, Fred, issu d'une famille de militants socialistes, décide de retourner vivre en ville avec sa compagne, Béa. Il se fait embaucher dans une entreprise de bâtiment. Il obtient un logement dans une cité HLM de Valence dénommée Fontbarlettes, qui est considérée comme le Chicago local.

L'ambiance dans la cité, construite dans les années 1960, à une époque où l'industrie valentinoise en plein développement avait un fort besoin de main d'œuvre, s'est dégradée au gré des vagues successives d'immigration et de la disparition des emplois industriels. En 1980, violence, dégradations, squats, relégation, mépris, ressentiment, drogue et prostitution sont passés par là, et la cité est devenue un quartier à fuir.

C'est dans ce contexte urbain difficile qu'un transfert va s'opérer du réseau de solidarité rurale vers le monde encore plus difficile des banlieues à problème, mais toujours, nous dit l'auteur, dans le même esprit et sur la base des mêmes valeurs.

Alors que les actes de délinquance se multiplient dans le quartier, un retour à l'action bénévole des habitants s'accomplit avec la mise en place de conciliateurs de quartier. En liaison avec le président du tribunal, le commissariat de police, la gendarmerie et les huissiers, cinq habitants volontaires et non rémunérés deviennent de véritables juges de paix, chargés de régler à l'amiable les multiples conflits locaux.

En 1985, las de son travail de salarié du bâtiment, Fred envisage de créer sa propre entreprise et d'en faire un lieu d'insertion sociale pour des habitants du quartier. Il reprend contact avec ses anciens amis de la Scop Ardelaine, qui s'est développée entre-temps. De son côté, Gérard Barras, gérant de la coopérative, cherche à créer un atelier de tricotage et de confection, mais il ne dispose ni du matériel, ni des compétences nécessaires. Or, Valence, à l'initiative d'une importante communauté arménienne, fut autrefois une ville à l'industrie textile développée. Cette industrie est aujourd'hui en crise, faute de pouvoir résister à la concurrence d'Afrique du Nord et de Turquie. Des ateliers sont à l'arrêt, des machines sont à vendre, des personnes qualifiées sont sans travail, et les HLM de Fontbarlettes proposent un local, dans l'espoir de créer un peu d'emploi sur place.

C'est ainsi que la coopérative Ardelaine, conçue au départ pour soutenir le développement rural, devient une coopérative des banlieues, avec à sa tête une jeune femme de 23 ans, née en Algérie, fille d'un Kabyle et d'une Ardéchoise.

Dans le quartier, les initiatives se succèdent : des ateliers sont mis à la disposition d'étudiants des Beaux-Arts dans les HLM ; des enfants construisent eux-mêmes les aménagements d'une aire de jeu avec l'aide de bénévoles... Mais ces initiatives sont constamment menacées par des conflits et drames : la CGT considère qu'on a fait travailler illégalement des enfants et menace de faire un procès ! Un peu plus tard, un animateur culturel est assassiné d'un coup de poignard. L'atelier de confection est saccagé, le camion des livraisons pillé. Malgré tout, l'atelier de fabrication de pulls se développe, les modèles plaisent, et il devient possible d'embaucher plusieurs ouvrières, tandis qu'ailleurs dans la cité on apprend la musique, des groupes de slam se forment et rencontrent un certain succès.

Je vous laisse découvrir la suite, et, en particulier, l'épisode de la création des jardins ouvriers...

Un tel témoignage vise incontestablement à l'édification des lecteurs, et je lis page 156 : « Après plus de trente ans d'action, les protagonistes de cette aventure arrivent à l'heure du partage de leur expérience en espérant qu'elle soit source d'inspiration pour encourager à agir ». Ainsi, selon l'auteur, les conduites des membres du réseau d'amitié ont valeur d'exemple, et elle propose d'adopter en d'autres lieux les mêmes valeurs pour développer le même type de liens de solidarité.

Ce serait passer complètement à côté des intentions de la narratrice que d'adopter une attitude critique et de chercher à déconstruire son récit. À la lecture, on peut pourtant se demander si les valeurs qui animent les protagonistes sont homogènes, et si les liens de solidarité sont aussi solides qu'elle aime à les présenter.

Qu'est-ce qui relie vraiment les événements relatés et les protagonistes entre eux ?

La première réponse est la plus faible et la plus évidente : ils ont vécu dans le même quartier, et les plus actifs ont pris des initiatives diverses à différentes périodes pour tenter d'améliorer leurs conditions de vie.

La deuxième réponse un peu plus ambitieuse, consisterait à dire que leurs actions sont animées par un ensemble assez homogène de valeurs communes qui inspirent leurs initiatives et contribuent à leurs réussites.

La troisième réponse consisterait à dire que les initiatives relatées dans le livre sont pour une large part le produit de leur mise en récit : c'est la narratrice qui met en évidence rétrospectivement des liens, des continuités entre des événements. D'autres témoins verraient peut-être les événements comme indépendants les uns des autres, et inspirés par des valeurs et des croyances diverses.

En lisant attentivement le témoignage de Béatrice Barras, on dispose de nombreuses informations factuelles qui permettent d'articuler et de nuancer ces trois types de lecture. Les conflits entre communautés (chrétiens, musulmans, communistes, bénévoles et professionnels du social, entrepreneurs et assistés, délinquants et habitants en quête de tranquillité) ne sont pas effacés du récit, l'auteur affirme seulement qu'ils sont autant d'obstacles et de difficultés qu'il faut chercher à dépasser pour améliorer la vie des habitants.

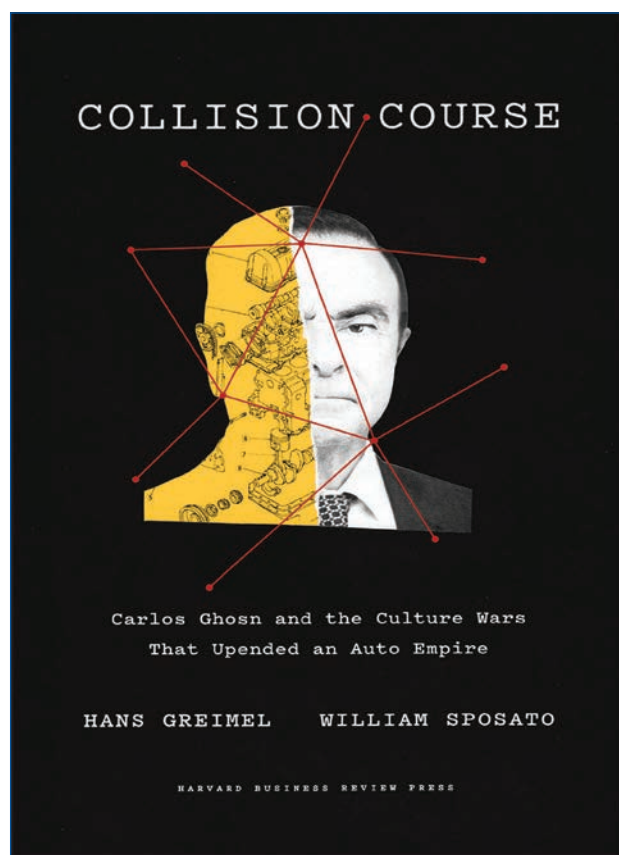
Le récit fournit aussi de nombreuses indications sur les arrivées et départs des militants bénévoles, leur découragement, le niveau variable de leur engagement dans les projets, au point qu'on peut se demander si les seuls véritables « permanents » de cette histoire de trente ans ne sont pas Béatrice Barras et son mari. Il y a toujours un groupe d'amis, mais il change au cours du temps : Yann Maury démissionne page 42, Nora s'en va page 84, Fred quitte le quartier page 89, etc. Le récit met au centre de toutes les initiatives l'action de militants bénévoles, mais, à la lecture, on ne peut sous-estimer les apports des institutions d'aide sociale (souvent critiquées pour leur maladresse ou leur manque d'engagement). La municipalité, l'office de HLM, la Fondation de France, le CNAM, la Région, le tribunal et d'autres sont des acteurs majeurs des événements relatés, et pourraient tout aussi bien se mettre en scène comme des personnages centraux de cette histoire.

C'est tout l'intérêt de ce récit minutieux, qui est à lire par tous ceux qui s'intéressent à la sociologie urbaine et aux initiatives locales : l'histoire nous est proposée du point de vue d'une des protagonistes, mais la narration est suffisamment précise et complète pour que l'on puisse lire en creux d'autres versions possibles des mêmes événements, par exemple, le point de vue des policiers, ou celui des trafiquants de drogues que les initiatives d'amélioration du quartier dérangent probablement dans leurs activités.

L'affaire Ghosn

À propos de l'ouvrage de Hans GREIMEL et William SPOSATO, *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That Upended an Auto Empire*, Cambridge, Harvard Business Review Press, 2021

Par Hervé DUMEZ,
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



© Harvard Business Review Press

Hans Greimel est l'éditeur Asie d'*Automotive News* et vit à Tokyo depuis plus de vingt ans. William Sposato est également journaliste (*Reuters*, *Wall Street Journal*, *Foreign Policy*) et connaît bien le Japon. Tous deux racontent et analysent l'affaire Ghosn dans un livre qui fera probablement référence. Plus de cinquante entretiens ont été menés, les documents disponibles étudiés et synthétisés, sachant que les deux auteurs ont suivi le parcours de Carlos Ghosn chez Nissan. Le livre ne cherche pas le *scoop* ou le médiatique (auquel pourtant cette histoire se prête, ô combien), mais explore systématiquement toutes les dimensions de l'affaire Ghosn (un chapitre est par exemple consacré au système judiciaire et carcéral japonais, particulièrement impressionnant).

En 1999, quand Renault vient à son secours, Nissan est en état de faillite. Bob Lutz, une grande référence du milieu automobile (passé chez General Motors,

BMW, Ford, Chrysler) donne une image de la situation : investir dans Nissan revient à faire entrer 5 milliards de dollars dans un container, emmener en mer ce dernier et le couler. Renault propose pourtant un montage qui n'est pas un rachat total, mais une alliance : Renault prend 43 % du capital de Nissan, et cette dernière 15 % du capital de la firme au losange. Derrière l'opération, il y a l'actionnaire de référence de Renault, l'État français, qui continue de contrôler la firme avec 15 % du capital.

Louis Schweitzer, qui a monté l'opération, nomme Carlos Ghosn à la tête de Nissan. Le nouveau président arrive au Japon avec une petite équipe de cadres de Renault. Durant plusieurs mois, ils vont visiter tous les rouages de l'entreprise. Puis, le 18 octobre 1999, Carlos Ghosn donne une conférence de presse au cours de laquelle il présente un plan de redressement dont les éléments centraux sont en rupture avec la culture managériale japonaise : le démantèlement du *keiretsu* (les participations de Nissan dans des sous-traitants japonais liés à elle) et la fin de la promotion à l'ancienneté (il va effectivement nommer des jeunes à des postes qui auraient normalement dû revenir à des anciens de la firme). Cinq usines seront fermées. Venant de l'étranger, Carlos Ghosn est le seul en mesure d'imposer de telles décisions. Il explique que s'il ne réussit pas, il démissionnera, une attitude nouvelle elle aussi. À la surprise générale, le plan réussit bien plus vite que ce qui avait été prévu dans le meilleur des scénarios : Nissan redevient bénéficiaire, et Carlos Ghosn devient une star incroyablement populaire dans le pays.

Mais rapidement, l'alliance connaît des tensions. En 2000, Renault et Nissan vendaient à peu près le même nombre de véhicules. En 2005, quand Louis Schweitzer s'en va, laissant Carlos Ghosn diriger les deux firmes, Nissan vend un million de véhicules de plus que Renault, et les deux tiers des profits de Renault viennent des dividendes de sa participation dans Nissan. Le rapport de force s'est inversé. L'alliance se propose de mettre au point des plates-formes communes aux deux entreprises, et ces mises en commun provoquent des conflits entre les *engineerings* des deux firmes. En 2011, un plan très ambitieux est rendu public alors que Toyota annonce réduire la voilure après s'être fixé l'objectif d'atteindre 15 % du marché mondial et s'être épuisée à essayer de le faire. Six ans plus tard, Carlos Ghosn fixe des objectifs encore plus ambitieux alors que les résultats de Nissan commencent à plonger. La présidence est confiée à Hiroto Saikawa. Ghosn avait bien fixé des objectifs en termes de parts de marché et en termes de productivité, mais la volonté d'accroître la part de marché a sans doute conduit à la baisse des résultats.

Un certain nombre d'éléments vont alors se cristalliser et conduire à la chute. Le gouvernement français estime qu'en tant qu'actionnaire de référence de Renault, il a pris le risque d'investir dans une opération dont tout le monde pensait qu'elle ne pouvait qu'échouer, et qu'il est en position d'en tirer les dividendes. D'une part, pour sauver Flins (Yvelines) qui tourne au ralenti, il impose que Nissan y produise la Micra. D'autre part, il ne renouvelle Carlos Ghosn pour un autre mandat

qu'à la condition qu'il rende l'alliance « irréversible » avant son départ. Or, avec la loi dite « Florange », l'État a doublé ses droits de vote. Pour le gouvernement japonais et Nissan, il s'agit d'un projet de fusion auquel ils sont totalement opposés.

Autre problème, la rémunération du dirigeant. Carlos Ghosn a été pressenti pour prendre la direction de General Motors et de Ford. Il aurait alors facilement doublé son salaire. Lui raisonne marché international des dirigeants des firmes automobiles, marché sur lequel il est très recherché et vaut très cher. Mais le gouvernement français (le ministre de l'économie, Emmanuel Macron) limite sévèrement ses ambitions côté Renault, et le Japon vient de voter une loi obligeant les firmes à rendre publique la rémunération de leurs dirigeants. Carlos Ghosn demande donc à une équipe de proches de regarder quels pourraient être les moyens (il est probable qu'il entend : les moyens légaux) de se faire verser ce qu'il estime justement mériter après avoir renoncé à partir chez General Motors. Une des solutions étudiées est la suivante : une fois parti en retraite, Nissan lui verserait de très fortes sommes qu'elle n'aurait pas à rendre publiques puisque Carlos Ghosn ne serait plus le président. On contournerait ainsi la loi sur l'obligation de publier son salaire. Mais Carlos Ghosn peut-il s'assurer que les sommes lui seront bien versées alors qu'il ne sera plus qu'un simple retraité ? Des documents sont rédigés, signés, y compris par Hiroto Saikawa, et placés au coffre.

Chez Nissan, on ne veut pas d'une fusion avec Renault dont on sent qu'elle est en projet. La solution pour l'empêcher est de renverser Carlos Ghosn. Une petite équipe va travailler sur le sujet et essayer de trouver des raisons pour le faire. Le montage des versements complémentaires au moment de sa retraite apparaît être un bon plan. Le service d'audit mène l'enquête (une enquête évaluée à 200 millions de dollars...). La décision fondamentale qui va être prise, et qui est difficile à expliquer, est que le rapport, qui devrait normalement remonter au conseil d'administration, est transmis au bureau des procureurs de Tokyo. Sur ce plan, on ne dispose pas d'éléments, et l'on en est réduit aux conjectures. Imaginons que le rapport ait été envoyé au conseil d'administration : ses membres auraient sans doute blâmé Carlos Ghosn, un mini scandale se serait déclenché ; mais Carlos Ghosn aurait-il été totalement déstabilisé ? S'il était parti, par qui aurait-il été remplacé ? Il semble qu'il y avait là une incertitude.

Par contre, déclencher une procédure de la part des procureurs était autrement efficace. On en arrive là au système judiciaire japonais. Le Japon est un des pays les plus sûrs du monde, celui où le pourcentage d'homicides est le plus faible. On y compte donc peu de procureurs et de juges. Les moyens d'enquête sont très limités. C'est donc un système où l'on cherche les aveux. Quand quelqu'un est suspecté, on le met en prison pour trois jours. S'il avoue, on trouve une sorte d'arrangement. S'il n'avoue pas, on a besoin d'un autre chef d'accusation, et on l'incarcère alors pour trente jours. S'il n'avoue toujours pas, on recommence pour encore trente jours. Les procès interviennent très tardivement et sans qu'on sache bien quand (en raison du faible nombre de juges). Mais en réalité, il est de tradition que l'inculpé passe aux aveux.

Le 19 novembre 2018, Carlos Ghosn est arrêté après avoir atterri en provenance du Liban. Nissan s'est arrangé pour faire venir des États-Unis ce même jour Greg Kelly, ancien collaborateur proche de Carlos Ghosn, qui ne voulait pas venir, se préparant dans son pays à une lourde intervention chirurgicale. Greg Kelly est lui aussi incarcéré. Le monde entier découvre le fonctionnement de la justice japonaise et les conditions d'incarcération dans les prisons au pays du soleil levant.

Il est possible, l'hypothèse est suggérée par Greimel et Sposato, que les dirigeants de Nissan, dans leur logique japonaise, aient mal anticipé ce qui allait se passer. L'idée était sans doute : de peur que Carlos Ghosn ne soit pas complètement désavoué par le conseil d'administration, nous transmettons plutôt le dossier au procureur ; Carlos Ghosn sera donc emprisonné durant trois jours ; ayant subi un tel traitement, il avouera, écoperait d'une lourde amende, et, surtout, quitterait très probablement définitivement le Japon. Le scénario tourne au cauchemar pour tout le monde quand Carlos Ghosn ne réagit pas comme un Japonais bien constitué et refuse d'avouer. Une fois, deux fois, et même après des mois passés en prison. Au total, le Japon se retrouve sous les feux du Comité des droits de l'Homme (Nations unies) sur la détention arbitraire, ridiculisé par la fuite réussie de Carlos Ghosn, Renault et Nissan se trouvant quant à elles affaiblies dans la concurrence internationale alors que d'énormes alliances se forment (Stellantis, Honda et General Motors).

La présentation qui vient d'être faite est loin de résumer un livre d'une grande richesse sur une affaire hors norme (qui a été ici simplifiée). Il est conseillé au lecteur de s'y plonger.

De l'agir gestionnaire des problèmes d'environnement

À propos de l'ouvrage de Rémi BARBIER, François-Joseph DANIEL, Sara FERNANDEZ, Nathalie RAULET-CROSET, Laetitia GUÉRIN-SCHNEIDER & Maya LEROY, *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2020, 355 p.

Par Kevin CAILLAUD,
Chargé de recherches en sociologie, INRAE, UR ETBX



Dirigé par six (enseignants-)chercheurs en sciences sociales de l'environnement (sociologie, géographie, gestion), l'ouvrage part de l'intrigue suivante : les problèmes d'environnement sont gérés dans l'objectif d'améliorer à la fois l'état de la nature et les rapports sociaux qui s'y nouent. L'activité gestionnaire relève alors d'« un agir réflexif, orienté par une certaine conception de la performance et l'efficacité, qui se déploie à travers des dispositifs et agencements visant à remodeler et à stabiliser certaines relations entre acteurs, mais également [...] certains états de nature et les relations entre acteurs et entités non humaines » (p. 13). Néanmoins, cet agir gestionnaire est rendu

compliqué par trois facteurs propres au domaine environnemental, aboutissant à une prise en charge protéiforme et incertaine des problèmes :

- un cadrage flou de l'action, qui distend les formes d'organisation et les modes de régulation ;
- un agir autonome des entités non humaines susceptible d'interférer avec les stratégies et les actions des différents acteurs et entités (Granjou, 2016) ;
- une diversité des cadres spatio-temporels d'action inaliénable à la contingence des choix réalisés.

Dès lors, que signifie « gérer » des problèmes d'environnement, et comment l'appréhender ?

Partant, les coordonnateurs du livre ambitionnent de déconstruire la singularité des problèmes d'environnement, pour y discerner les traits communs d'une gestion circonstanciée. Pour ce faire, ils se positionnent dans la lignée des travaux relatifs aux « situations de gestion » (Girin, 1990), entendues comme la « réunion de "participants" devant "accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (p. 12). Selon eux, cette notion offre une heuristique particulièrement robuste puisqu'elle nous incite :

- à interroger les processus autant exogènes qu'endogènes aux situations ;
- à analyser la dynamique temporelle et ses « intrigues » (Quéré, 1997) ;
- à appréhender les « épreuves » (Lemieux, 2018) qui jalonnent les trajectoires de gestion et qui imposent d'équiper l'action de dispositifs de suivi et d'évaluation, et de mobiliser des savoirs spécifiques.

Pour mettre à l'épreuve leur postulat, l'équipe de coordination a retenu dix-sept contributions (trente-huit auteurs) issues d'un colloque organisé en 2016 sur le sujet, ce qui offre un regard sur une diversité d'éléments de nature (du sol à l'air, de l'eau aux forêts, des bactéries à la biodiversité, de la faune sauvage aux ajoncs...) et d'enjeux (des nuisances aux conflits, de la gestion courante à celle de crise...). Le risque – voire l'écueil habituel – de ce genre d'ouvrage consiste à proposer finalement davantage une collection d'études de cas et de points de vue circonstanciés autour d'un objet et/ou d'une approche communs, qu'une véritable thèse traversant l'ensemble du livre. Mais force est de constater qu'ici, les coordonnateurs ont su mettre – en partie – à distance cette limite, grâce à un important travail d'analyse transversale, de catégorisation et de montée en généralité.

L'ouvrage se structure autour de quatre parties, classiquement enchâssées par une introduction et une conclusion générales. Chaque partie traite d'une dimension structurante des relations acteurs-entités, au fondement des situations de gestion. La première partie (cinq chapitres) met l'accent sur les relations entre dispositifs, territoires et temporalités. La deuxième partie (cinq chapitres) s'intéresse à la dimension souvent conflictuelle des situations de gestion environnementale. La troisième (quatre chapitres) porte sur les manières d'outiller les situations, notamment par le biais d'un travail d'animation, de facilitation, de co-construction et de négociation. Enfin, la dernière

partie (trois chapitres) se concentre sur les savoirs d'action mobilisés pour évaluer et (dis)qualifier des états de nature et des enjeux, et organiser les relations entre acteurs (et entités). Le principal regret que l'on peut adresser aux coordonnateurs est de ne pas avoir proposé d'introductions et conclusions intermédiaires, qui auraient favorisé l'émergence de résultats secondaires et de pistes de recherches complémentaires, propres à chaque partie.

Au-delà de ce point de détail, quatre grands résultats méritent d'être présentés pour leurs apports épistémologiques. Tout d'abord, l'ouvrage insiste sur le caractère mouvant des configurations et des jeux d'acteurs participant aux situations de gestion. Loin d'être pré-définie par des structures institutionnelles ou par un « concernement » (Brunet, 2008) précis, la participation d'acteurs (et d'entités) relève de plusieurs logiques non exclusives ; elle peut être autant « prescrite » que « construite », « conquise » ou « concédée ». Partant, la dynamique sociale des situations met en scène des « cercles [évolutifs] de participants » plutôt que des collectifs homogènes. La structure des relations est alors alimentée par une diversité de registres et de logiques d'action : de la prescription hiérarchique aux jeux d'influence ; de l'urgence du consensus en vue d'agir rapidement sur le problème à son empêchement par souci de précaution. On observe aussi, selon les cas, l'influence de figures d'acteurs (initiateur/propriétaire de problème, animateur, expert, facilitateur, relais...) et de ressources plus spécifiques d'action (l'institution, le savoir, la réglementation, la réputation, l'économie, l'infrastructure...). En ce sens, l'ouvrage rejoint l'un des enseignements de la sociologie de Norbert Elias (1991) qui plaide pour l'étude des « configurations », lesquelles sont entendues comme des relations mouvantes entre acteurs conduisant à des repositionnements successifs, à une transformation des jeux et à des effets en cascade. L'analyse des dispositifs de gestion dans la perspective des *Sciences and Technological Studies* permet de compléter cette lecture des (re)configurations, en révélant l'ambivalence des instruments sur les structures relationnelles, comme on peut le voir, entre autres, autour des jeux relatifs aux procédures et à l'équipement cognitif et technique des situations.

Le deuxième résultat d'envergure porte sur la dimension temporelle des situations, en tant que facteur clef de ce qui fait « situation » (l'état de l'environnement, la présence de participants et l'agir collectif à divers instants), mais aussi comme « ressource de pouvoir » et d'action (Lambelet et Pflieger, 2016). L'ouvrage met en évidence une diversité de temporalités (celles des acteurs et des entités, celles des actions, celles des effets...), ainsi que les enjeux, les stratégies et les problèmes que ce pluriel induit chez les participants. Outre l'éclatement des temps et leur asynchronisme, c'est aussi l'absence ou l'effacement d'une clôture du temps (les perspectives dites de long terme) qui représente une redoutable épreuve pour les situations de gestion, du fait des multiples évolutions susceptibles d'intervenir et d'affecter les paramètres de l'action (changements réglementaires, obsolescence des techniques et des savoirs, etc.) et la dynamique des acteurs (usure de l'engagement, altération du sens

de l'action). C'est pourquoi les coordonnateurs de l'ouvrage parlent de « fabrique des temporalités », afin d'insister sur la construction, l'instrumentation et l'instrumentalisation du (rapport au) temps.

Le troisième point concerne la place des savoirs et des jugements dans les processus de gestion de l'environnement. Les situations apparaissent ainsi sous-tendues par un couple savoir-jugement, au sens où elles reposent sur des formes de cognition (connaissance académique, expérience sociale, mesures de suivi...) permettant de « juger » (de l'estimation à l'affirmation) d'un état de nature et de la pertinence des actions. Distribué différemment entre les participants, l'équipement cognitif des situations devient un élément à fort enjeu stratégique, puisqu'il favorise autant le rapprochement des acteurs et un partage des visions, que leurs remises en cause. Les situations de gestion de l'environnement se caractérisent ainsi, aussi, par un travail d'élaboration-stabilisation de savoirs, impliquant d'ajuster le paramétrage des dispositifs métrologiques. *In fine*, il ressort du livre que ces savoirs d'action s'apparentent le plus souvent à une forme hybride de connaissance, combinant rigueur scientifique et pragmatisme politique. Quant aux jugements émis par les acteurs impliqués dans les situations ou s'y invitant, ils conduisent à de multiples résultats : de l'objectivation de changements à la (dé)valorisation de certains espaces d'action ; de la mise en place d'arrangements privés au déploiement d'une régulation juridique.

Le dernier résultat saillant porte sur l'identification et la qualification de « régimes » de gestion. Ces régimes correspondent à la mise en place d'arrangements stabilisés entre acteurs, censés réguler l'agir collectif pour répondre aux problèmes d'environnement. Ces arrangements résultent en partie des effets de cadrage qui entourent les situations : les prescriptions réglementaires, les injonctions à la « rationalisation » de l'action, l'ordre institutionnel... Mais ils s'appuient aussi sur un ensemble de valeurs autour desquelles se retrouvent et s'accordent les participants. Trois régimes ressortent des contributions. Le premier est qualifié d'« accommodation ». Il consiste autant que faire se peut à contenir et à « normaliser le danger », ce que certains acteurs traduisent par « faire avec », voire « faire sans faire ». L'enjeu environnemental apparaît ici dominé par d'autres enjeux, notamment économiques et sociaux. Le deuxième régime est celui de la « restauration ». Il s'agit d'un régime plus offensif, orienté par un idéal de retour à des références environnementales antérieures. Il a pour objectif de replacer l'activité humaine en régulateur des changements environnementaux. Le dernier régime, « procédural », est régi par un principe de respect des procédures, en vue d'amener les acteurs à « faire ensemble » et à « accepter » les mesures. Ce régime est notamment celui qui accompagne – nous dit-on – l'implantation d'infrastructures spécifiques (souvent controversées). L'identification de ces régimes est stimulante en cela qu'elle invite à appréhender les mécanismes de régulation des situations de gestion environnementale au-delà de leur contingence, et à préciser le sens de l'agir collectif. Ce faisant, ces régimes dessinent un continuum d'arrangements, allant d'une situation de quasi *statu quo* à une

prise en charge ambitieuse. Cette typologie mériterait toutefois d'être approfondie, dans le but d'affiner la catégorie intermédiaire des « régimes procéduraux » qui nous paraît trop réductrice en assimilant sous une même étiquette une diversité de jeux, d'assemblages de dispositifs et de justifications. La poursuite du travail typologique serait également l'occasion de réintégrer davantage la dimension temporelle et les facteurs de changements de régime, pour mieux en comprendre les processus et les trajectoires.

Pour conclure, *L'environnement en mal de gestion* propose une perspective (situationnelle) stimulante pour l'analyse des problèmes d'environnement. En couplant des interrogations liées à la fabrique des territoires et des temporalités, à l'outillage des situations, aux configurations et jeux d'acteurs, ainsi qu'aux savoirs d'action et aux « disputes » (Lemieux, 2007), l'approche permet de tenir compte des effets de cadrage issus des échelles macro et micro, et d'appréhender de manière féconde le sens des assemblages humains-non humains (Ingold, 2013). L'ouvrage présente aussi l'intérêt de compléter (et de conforter) l'outillage conceptuel des recherches relatives aux problèmes publics (Neveu, 2015) et aux activités professionnelles (Arpin *et al.*, 2015).

Comme pour tout ouvrage mobilisant de nombreux contributeurs, le lecteur appréciera différemment chacun des chapitres, ne serait-ce qu'en raison de la diversité de leurs objets et entrées. Pour autant, la lecture intégrale du livre constitue une plus-value, en offrant des exemples d'appropriation variable de la notion originelle de « situation de gestion », et un espace de dialogue et de confrontation entre les montages épistémologiques réalisés par chaque auteur.

Bibliographie

- ARPIN I., BOULEAU G., CANDAU J., RICHER-FERROUDJI S. (2015), *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*, Toulouse, Octarès Éditions.
- BRUNET P. (2008), « De l'usage raisonné de la notion de "concernement" : mobilisations locales à propos de l'industrie nucléaire », *Natures Sciences Sociétés*, 16(4), pp. 317-325.
- ELIAS N. (1991) [1970], *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes », in MARTINET A.-C. (éd.), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- GRANJOU C. (2016), *Sociologie des changements environnementaux : futurs de la nature*, London, ISTE.
- INGOLD T. (2013), *Marcher avec les dragons*, Le Kremlin-Bicêtre, Zones Sensibles.
- LAMBELET S. & PFLIEGER G. (2016), « Les ressources du pouvoir urbain », *Métropoles* [en ligne], vol. 18.
- LEMIEUX C. (2018), *La sociologie pragmatique*, Paris, La Découverte.
- LEMIEUX C. (2007), « À quoi sert l'analyse des controverses ? », *Mil Neuf Cent. Revue d'histoire intellectuelle*, 1(25), pp. 191-212.
- NEVEU E. (2015), *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris, Armand Colin.
- QUÉRÉ L. (1997), « La situation toujours négligée ? », *Réseaux*, 15(85), pp. 163-192.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED

Detecting talent among production operators: The contribution from a thesis grounded on field-work

Jocelyne Yalenios, psychosociologist, HR consultant in evaluation and operational management.

The stakes in collaboration between researchers and practitioners are to both continue theory-building and implement appropriate practices in an organization. This article focuses on such a collaboration organized around the writing of a master's thesis grounded on fieldwork and centered on the development and implantation of practices for detecting talent among production operators in an automobile industry firm. Attention is drawn to the master's thesis contribution to the production of knowledge in the service of an ad hoc development and deployment of a set of managerial practices in the firm. Consulting the literature in the managerial sciences on both talents and the importance of working with managers was useful for developing and appropriating these practices. This example provides a potential framework, in between academia and practitioners in organizations, for a collaboration that is productive for both educational purposes and management.

The theater of the firm as a tool for training programs in diversity: The case of handicaps

Nathalie Montargot, adjunct professor, Excelia Business School, La Rochelle, CEREGE (EA1722) and CERIIM; & **Gaëlle Redon**, lecturer, researcher, head of Diversity, ISC Paris.

In a context of stigmatization in hiring and an aging workforce, the aim of this article is to analyze training and disability awareness programs for current employees in France. The mode of training studied is corporate theater, a tool to fight stereotypes and facilitate awareness of diversity and inclusion. This research focuses on the objectives of disability training through the corporate theater and the way stereotypes are addressed. This study shows that corporate theater is responding to changing demands from organizations / sponsors. It is now a matter of revealing situations of disability internally in order to encourage as many employees as possible to request the recognition of the status of disabled worker (RQTH). However, this objective is in line with a policy of equal opportunities rather than of equal positions.

The interest of this research is twofold, both academic and managerial: on the one hand, it shows that the changing demands of organizations are aimed at helping them meet a financial challenge: the legal obligation to employ disabled workers. On the other hand, it aims to better fight against discrimination and stereotypes, in order to know, include and more effectively support people with disabilities. It appears that the

timing of training actions should be reviewed and that a policy of reasonable and individualized job adaptation would allow for better inclusion on the part of organizations.

TRIAL BY FACT

From organizational silence to deontological anger: When the whistle is blown

Philippe Jacquinot, associate professor, Paris-Saclay University, & **Arnaud Pellissier-Tanon**, associate professor, University of Paris I Panthéon-Sorbonne.

A whistleblower speaks up: he/she declares to have witnessed a breach of a rule in effect in his social setting and signals it to the competent regulatory authority, even at the risk of irritating the persons at fault. The literature explains the decision to alert authorities as a calculation that weighs the advantage of putting an end to the violation against the disadvantage of risking exposure by eventually breaking silence in the organization. It adds that the goal of alerting authorities is seldom reached and whistleblowers are often subject to retaliation (harassment, isolation or even dismissal). How can the advantage of seeing the violation come to an end or of any eventual personal advantage resulting from the alert outweigh the risk of major personal losses? This analysis of a biographical account of a whistleblower proposes the concept of "deontological anger", used for organizational behavior in lawsuits. Decision-making by one possible type of whistleblowers (those who, sensitive to values, have a prosocial orientation) is analyzed, namely: persons whose decision to appeal to authorities stems from an anger motivated by their sense of duty when they think they have witnessed a violation. In conclusion, a few recommendations are made: it would be worthwhile for research on whistleblowing to take account of emotional intelligence; and practitioners should understand the motives of the anger, justified or not, that moves certain employees to action.

Proactive and reactive strategic flexibility for coping with turbulence in the environment: The "brain drain" in Tunisia

Fadia Bahri Korbi, Conservatoire National des Arts et Métiers, LIRSA, France.

The international migration of skilled workers (the so-called "brain drain") has attracted attention in recent years. In this article, we propose to study the role of an organization's strategic flexibility in the face of this phenomenon, distinguishing two approaches: a reactive approach aiming at passively adapting to this trend and a proactive approach aiming at anticipating it. Our methodological approach is based on a case study of a

Tunisian company BETA evolving in the IT sector, which recognizes a real environmental turbulence caused by the “brain drain”. The findings show that strategic flexibility allows the organization to better cope with the turbulence of the environment. Reactive and proactive flexibilities seem to complement each other to help the organization adapt to, and even modify, the environmental changes. These two types of flexibility, however, rely on separate mechanisms.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

The emergence of team work in movie studios (1905-1914)

Samuel Zarka, researcher, Centre Maurice Halbwachs (CNRS, EHESS, ENS).

Taking the organizational transformation of Pathé Films in the middle of the first decade of the 20th century (as told by the historian Laurent Le Forestier) as a starting point, this article examines a “work action” as it is performed and in the margin of maneuvers. Its sociological hypothesis is based on the idea that the industrialization of production in the studios for shooting films went in hand with the consolidation of a specific form of work: team work based on cooperation between various specialists or technical departments

(for staging, shooting, decorating, etc.) in the making of prototypes. This perspective opens a different approach to the origin of the Pathé style (and of the styles of other moving picture companies at the time) than the adoption of an industrialist paradigm with its insistence on methods or the dominant paradigm of the film as the work of an author.

MOSAICS

Michel Villette: “Local initiatives in the quest for a better world: On Béatrice Barras’s *Une Cité aux mains fertiles*” (Valence, FR: Éditions Repas) 2019.

Hervé Dumez: “The Ghosn affair: On Hans Greimel and William Sposato’s, *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That Upended an Auto Empire*” (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press) 2021.

Kevin Caillaud: “Managerial actions related to environmental problems: On Rémi Barbier, François-Joseph Daniel, Sara Fernandez, Nathalie Raulet-Croset, Laetitia Guérin-Schneider & Maya Leroy’s *L’environnement en mal de gestion. Les apports d’une perspective situationnelle*” (Villeneuve d’Ascq, FR: Presses Universitaires du Septentrion) 2020.

GÉRER & COMPRENDRE

Réalités méconnues

Dynamique du financement participatif territorial :
vers une nouvelle perspective de financement ?

Erwan BOUTIGNY et **Marie-Josèphe LEROUX-SOSTÈNES**

L'épreuve des faits

Quand Amour et Argent doivent rimer au quotidien...
Un agenda de recherche sur la gestion des finances au sein
des couples

Sarah BENMOYAL BOUZAGLO et **Corina PARASCHIV**

Ressources sociales et jeu des normes dans le secteur
du gaz butane dans le département de Korhogo
(Côte d'Ivoire)

Yao Adoman Francis KOUADIO

Gérer les faits religieux au travail :
Le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer
des dispositifs de gestion

Géraldine GALINDO et **Ewan OIRY**

En quête de théorie

La production de théorie comme opération de hiérarchisation
de concepts - Principes et applications aux sciences de
gestion

Matthieu MANDARD

Mosaïque

Voyage au cœur du travail

À propos de l'ouvrage de François Vatin,
Le travail : activité productive et ordre social, Presses
universitaires de Paris Ouest,
coll. « Essais & conférences », 2014,
mise en ligne en avril 2020 (OpenEdition Books).

Rebecca DICKASON

Dans l'antichambre du progrès : comment expliquer le « miracle européen » ?

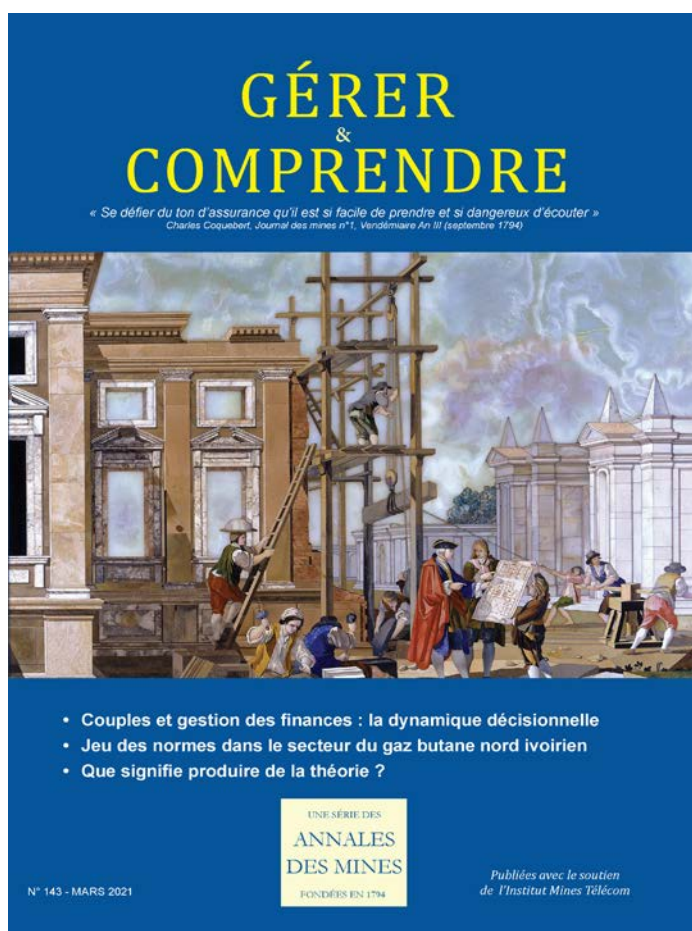
À propos de l'ouvrage de Joel Mokyr,
La culture de la croissance,
Gallimard (traduction française 2020), 576 p.

Frédéric GARCIAS

Un retour à l'État entrepreneur ?

À propos de l'ouvrage de Mariana Mazzucato,
*L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition
public-privé*, Paris, Fayard
(traduit de l'anglais en 2020), 384 p.

Hervé DUMEZ



- Couples et gestion des finances : la dynamique décisionnelle
- Jeu des normes dans le secteur du gaz butane nord ivoirien
- Que signifie produire de la théorie ?

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

N° 143 - MARS 2021

n° 143 - Mars 2021

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.annales.org>

Ont contribué à ce numéro



Fadia BAHRI KORBI
a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines en 2016. Elle est maître de conférences au Cnam et responsable de l'unité d'enseignement Management. Ses travaux portent sur le management international, les alliances

stratégiques et le management des systèmes d'information.



Philippe JACQUINOT
est maître de conférences, habilité à diriger des recherches, à l'Université d'Évry Val d'Essonne. Il dirige le master de Contrôle de gestion et audit organisationnel de l'Université Paris Saclay, et est en charge de l'axe de recherche « Numérique, praxis, responsabilité »

du LITEM. Il a exercé des responsabilités financières à la direction de groupes internationaux dans le secteur des télécommunications, de l'industrie agro-alimentaire et de la banque.



Nathalie MONTARGOT
est docteure en sciences de gestion et professeure associée au sein de Excelia Business School (ex-Sup de Co La Rochelle). Elle est affiliée au laboratoire de recherche du CEREGE Poitiers et à celui du CERIM (Centre de recherche en intelligence et innovations managériales)

porté par Excelia. Par ailleurs, elle est membre de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire IPAG Entreprises inclusives. Ses axes de recherche portent sur la gestion de la diversité, l'inclusion des publics vulnérables et l'accompagnement au changement organisationnel.



Arnaud PELLISSIER-TANON
est maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il dirige un pôle d'enseignement en ressources humaines au sein de la formation continue Panthéon-Sorbonne. Chercheur au Prism Sorbonne, ses travaux s'inscrivent en

comportement organisationnel et en éthique d'entreprise et portent, notamment, sur des terrains sensibles.



Gaëlle REDON,

docteure en sociologie, est enseignante-chercheuse à l'ISC Paris. Elle y est aussi responsable de la diversité et dirige trois programmes de tutorat étudiant : « Une grande école pourquoi pas moi-ISC Paris » (en faveur de l'égalité des chances, destiné aux élèves de

milieu populaire), PHARES/PHRATRIE (en faveur de l'intégration des élèves handicapés dans l'enseignement supérieur) et ARTICLE 1 (en faveur du mentorat d'entreprise). Parallèlement, elle est comédienne et coach en prise de parole en public.

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



Jocelyne YALENIOS,

psychosociologue de formation et docteure en sciences de gestion spécialité ressources humaines (RH), possède une expérience professionnelle en qualité de consultante RH dans le domaine de l'évaluation et du management opérationnel.

En 2011, elle a soutenu sa thèse en sciences de gestion intitulée *L'efficacité des systèmes d'évaluation du personnel : une approche fondée sur la théorie de la structuration*. Actuellement maître de conférences à l'EM Strasbourg, elle enseigne la gestion des ressources humaines dans diverses formations et auprès de différents publics. Elle est responsable pédagogique du parcours Leadership, stratégie et management responsable des RH au sein du programme Grande école et en charge du domaine « RH/management ».

Ses recherches portent sur la construction de la valeur humaine et l'évaluation au sein des organisations (pratiques d'évaluation du personnel, performance humaine, management des talents). Elle s'intéresse au *leadership* partagé entre les professionnels de la fonction RH et les managers dans la construction des pratiques stratégiques de management de la performance humaine. Ses recherches fortement contextualisées prennent également en compte l'évolution des attentes internes et externes à l'égard de l'organisation.

Ses pratiques de recherche comme pédagogiques valorisent, dans un cadre universitaire, la collaboration avec les milieux professionnels. Ses pratiques pédagogiques visent à une meilleure connaissance des problématiques organisationnelles auprès des étudiants. Ces collaborations montrent aux étudiants l'intérêt de disposer de cadres théoriques qui servent de grilles d'analyse critique aux phénomènes organisationnels et soutiennent les recommandations pour l'action.



Samuel ZARKA,

docteur en sociologie, est chercheur postdoctoral au Centre Maurice Halbwachs (CNRS, EHESS, ENS).

Il est auteur de la thèse *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France. 1895-2018*, soutenue au Conservatoire national des arts et métiers, en décembre 2019.

Il a publié en 2019 :

- « 1981 : une recomposition syndicale dans l'audiovisuel et le cinéma », *Le Mouvement social*, n°268, juillet-septembre, Paris, La Découverte, pp. 81-99 ;
- « De l'imaginaire au produit. Un parcours par la décoration de cinéma », *Cités*, n°77, PUF, Paris, pp. 23-32 ;
- « Droit, non droit et dérogation dans le cinéma français », *Les Cahiers du CHATEFP* [Comité d'histoire des administrations chargées du travail de l'emploi et de la formation professionnelle], n°23, novembre, pp. 41-54 ;

En 2018 :

- « L'édifice classique du cinéma français. Histoire et perspectives », in PERRON T. (dir.), *L'Écran rouge. Syndicalisme et cinéma, de Gabin à Belmondo*, Paris, L'atelier, pp. 214-222.

Il effectue actuellement une recherche socio-historique sur l'industrialisation du fait audiovisuel et le développement des plateformes de *streaming*.