

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 (Surlumont 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. & LALOUEX 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 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.