



**HAL**  
open science

## **Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2015/2**

Christophe Assens, Annie Bartoli, Philippe Hermel, Jean-Pierre Bouchez,  
Elisaveta Bydanova, Delphine Philip de Saint Julien, Luciana Giacosa, Gilles  
Rouet

► **To cite this version:**

Christophe Assens, Annie Bartoli, Philippe Hermel, Jean-Pierre Bouchez, Elisaveta Bydanova, et al..  
Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2015/2. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 2,  
2015. hal-04648527

**HAL Id: hal-04648527**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04648527>**

Submitted on 15 Jul 2024

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

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

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2015 / 2*

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche  
en management  
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management  
Université de Versailles Saint-Quentin*

[www.ism.uvsq.fr](http://www.ism.uvsq.fr)

**Christophe ASSENS, Annie BARTOLI & Philippe HERMEL**

**The Combination of Competition and Cooperation in French Local Government: Toward A Specific Public “Coopetition”**

**Jean-Pierre BOUCHEZ**

**Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »**

**Lisa BYDANOVA**

**Accompagner le changement des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur : récentes évolutions et cartographie des centres d'appui à la pédagogie du supérieur en France**

**Delphine FRANCOIS PHILIP DE SAINT JULIEN**

**Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode**

**Luciana GIACOSA**

**The Electronic Government, Transparency and Social Responsibility. The effects of incorporating Information and Communication Technologies in public entities. A study of the case of the Faculty of Economics, Universidad Nacional del Litoral. Argentina.**

**Gilles ROUET**

**Comprendre et manager les réseaux dans le monde des affaires**

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2015 / 2*

Achevé d'imprimé en janvier 2016 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2016

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal

# Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

## Volume 2015 / 2

**Direction scientifique :** Professeur Annie BARTOLI  
Directrice de la recherche  
Directrice du LAREQUOI  
Laboratoire de recherche en management  
[annie.bartoli@uvsq.fr](mailto:annie.bartoli@uvsq.fr)

**Coordination des Cahiers :** Emmanuel AMAN-MORIN  
Ingénieur de recherche  
[emmanuel.aman-morin@uvsq.fr](mailto:emmanuel.aman-morin@uvsq.fr)

**Secrétariat du LAREQUOI :** Cindy ROUGETET  
[secretariat.larequoi@uvsq.fr](mailto:secretariat.larequoi@uvsq.fr)  
+331 39 25 55 34

### Auteurs des articles du Cahier 2015/2

<i>Christophe ASSENS</i>	<i>Maître de Conférences HDR Directeur adjoint Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des Universités, Directrice du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Philippe HERMEL</i>	<i>Professeur des Universités, Chercheur Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Jean-Pierre BOUCHEZ</i>	<i>Docteur en Sciences de Gestion Chercheur Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Lisa BYDANOVA</i>	<i>Chargée de programme Chercheuse associée Larequoi</i>	<i>Centre international d'études pédagogiques (CIEP)</i>
<i>Delphine FRANCOIS PHILIP DE SAINT JULIEN</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Luciana GIACOSA</i>	<i>Docteur en Sciences de Gestion Chercheuse invitée Larequoi</i>	<i>Universidad Nacional Del Litoral (Argentina)</i>
<i>Gilles ROUET</i>	<i>Professeur des Universités Directeur de l'ISM</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>

## SOMMAIRE DU N° 2015 / 2

<b>Christophe ASSENS, Annie BARTOLI &amp; Philippe HERMEL</b> .....	<b>7</b>
The Combination of Competition and Cooperation in French Local Government : Toward A Specific Public “Coopetition”	
<b>Jean-Pierre BOUCHEZ</b> .....	<b>16</b>
Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »	
<b>Lisa BYDANOVA</b> .....	<b>33</b>
Accompagner le changement des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur : récentes évolutions et cartographie des centres d'appui à la pédagogie du supérieur en France	
<b>Delphine FRANCOIS PHILIP DE SAINT JULIEN</b> .....	<b>50</b>
Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode	
<b>Luciana GIACOSA</b> .....	<b>73</b>
The Electronic Government, Transparency and Social Responsibility. The effects of incorporating Information and Communication Technologies in public entities. A study of the case of the Faculty of Economics, Universidad Nacional del Litoral. Argentina.	
<b>Gilles ROUET</b> .....	<b>81</b>
Comprendre et manager les réseaux dans le monde des affaires	

# **The Combination of Competition and Cooperation in French Local Government: Toward A Specific Public “Coopetition”**

**Christophe Assens, Annie Bartoli & Philippe Hermel**

## **ABSTRACT**

“Coopetition” is a phenomenon, generally studied in market economy, which establishes the necessity to unify opposing forces to confront a common threat or to gain a collective competitive advantage. Thus “coopetition” is derived from strategy of a network where it is neither about attaining a critical size nor of competing to eliminate its adversaries. It is, rather, a question of collaboration with the competition to protect the common good from destructive channels of activity, whether from a profession or from a technology. In this article we present the concept of “coopetition” in the sphere of public territorial management as inspired by the theoretical works by Bengtsson and Kock. To begin from a study of an exploratory case devoted to the cooperation of 169 communes in the Rhone Alps, and completed by an investigative team of nearly 250 territorial directors, we offer the results of that research. Within the limits of our field of investigation the observations of public management validate the current theory of private management. More precisely, “coopetition” among local authorities proves advantageous for protecting the common good, the well-being, of a territory, by zeroing in on compatible objectives among the territorial strata, to respect equality of principals in governance, and to avoid conflicts of interest in management teams following the steps of cooperation and/or competition.

## **Key words:**

“Coopetition”, Rivalry, Cooperation, Local Government, Public Service

## **INTRODUCTION:**

To extend one's hand to one's competitor without fear that he or she will bite it is a complex situation, but not a surprising phenomenon in today's world. To describe this situation as somewhat against human nature, Nalebuff and Bradengurger (1996) introduce the term "coopetition", a neologism that underlines the possibility of the existence of cooperation in competition. "Coopetition" is a paradoxical strategy of cooperation among rivals allowing them to attain mutual gains. This strategy plays out, not only in an informal manner, in the form of close alliances, but may be institutionalized in consortiums of research and development in common branches, in the network of similar contractors, in the sharing of distribution routes, but it may also be established in research and development consortiums in agreement in the network of like-minded suppliers in sharing distribution circuits, in franchise agreements, or technological management. (Luo 2007).

In addition, what can present a problem in "coopetition" lies in diverse behaviors, when the collaborative game among rivals underlines the opportunistic risk (Bengtsson, Kock, 2000). Indeed, for a company "coopetition" is always paradoxical as it serves to reinforce performance, with the help of rivals, then to try to win segments of market to their detriment. "Coopetition" thus relies on a certain partnership of abilities and resources, with the risk that the benefits of partnership may be exploited in an opportunistic way when the competition retrieves its rights.

In this article we wish to explore the management of cooperation among "competitors" in the case of public services. At first it may seem inappropriate to transpose the concept of "coopetition" into the public sector in the sense that marketing competition generally doesn't exist. Nevertheless, as for all managerial processes and concepts, the use of these concepts in the public arena can only be envisaged at the cost of clarification, precautions, and adaptation in these analyses. In fact we are going to concentrate our attention on local government management considering that different local authorities in France (departments, cities, regions. etc.) share administration of the same territory with the games of complementarity between the strata of decisions to share economic or social costs, and with the co-existing games of socio-economic and political rivalry, because of the cover of certain abilities from one area to another. On one side there is a stake of "coopetition", on the other there is a stake of collaboration among the local authorities to bring about a public cognition, or to increase the attraction of their territory and, on the other side, may seem a form of economic rivalry in developing the resources, and a certain political rivalry and to win fairness for the citizen in the cause of general interest.

More specifically, we wish to gain better understanding of the methods of ensuring cooperation in the heart of territorial links having certain forms of political or socio-economic rivalries, which can manifest in order to defend or promote the territory as a common good. In order to treat this question, in the first section we are going to examine the theoretical principles of the management of "coopetition". Then, as concerns the second section, dedicated to the empirical study of the phenomenon, we will analyze the manner by which the local authorities manage situations of "coopetition" conforming, or not, with the line of theoretical readings.

### **1. Analytical framework of "coopetition" in private and public sectors**

#### **1.1 "Coopetition" in the public sector**

Is the phenomenon of "coopetition" ensconced in the private sector? At first one might suppose that the logic of collaboration among competitors is not transferrable to the public sector because of the non-commercial character of the activity. In fact, management of "coopetition" can well be a subject of equal interest for public officials in varied circumstances. We will examine two situations: the



joining of competitors in both public and private sectors, and the socio-economic relations or politics among public partners.

First of all the question of “coopetition” comes up in the hybrid economy when public establishments and private enterprise are brought together, especially when they are engaged in similar activities.

For example, the phenomenon of “coopetition” extends to the non-profit arena via the PPP (public and private partnerships) mentioned by Marty et al., (2006), namely when public participants need collaboration with other competitor participants from the private sector in order to improve productivity in services of general interest. In this case, “coopetition” can impose itself as a more legal way to be simultaneously competitive for public and private sectors without necessarily coalescing, to nationalize or to proceed to financial acquisition. This is the case of territorial regrouping in the health sector to fight against medical desertions, in mutualizing investments in public and private medical poles.

The question of “coopetition” is of equal concern to public establishments in the non-commercial area when they are urged to better protect the general interest, particularly in the management of cost of public expenditure even while being political rivals. Many factors, and certain public interests, incline toward these procedures. Thus, as Bartoli and Blatrix (2015) stress: *“Emblematic of a public action which establishes a competition between participant and territory the instrument of appeal to the projects, which developed long before the end of the 90s, establishes itself in this bent. One could equally evoke the development of “benchmarking” (“parangonnage” in French), “good practices”, and other showcased projects, all equally characterized by an ambivalence between the logic of emulation and the logic of competition.”*

The procedures of appeal to projects mentioned in this quotation can be particularly favorable to “coopetition” in the case of collective candidacy. In other situations they seem to revert further to competitive logic while ‘benchmarking’ seems the reverse, leaning toward favoring cooperation. Nevertheless, these practices often reveal themselves to be two-sided.

One of the areas which well illustrates these situations concerns local government management. For more than a century the French State has been trying to determine public spending in territorial organization, especially in the areas, more or less, of decentralization. In France major institutional reform, created by decentralization starting in 1982, has depended on two major modifications:

-The suppression of preliminary approval by the Representative of the State (the Prefect) concerning mayoral actions: this measure has often been summed up by the expression of, “suppression of guardianship” which is exercised *a priori* in administrative, financial, and technical domains.

-A transference of the sphere of certain missions, notably concerning the administration of the following activities: “solidarity”, rural development, local development, professional training, land development, urbanism...

The policy of decentralization in operational land organization relies on the principle of subsidy: it's a question, on one side, of conferring operational decisions to the local units nearest to the citizens in order to retain social cohesion, and also to mutualize all the local activities despite political differences, each time that economic efficacy exacts a level of aggregate responsibility.

In France the principle of subsidy between the State and local governments has, for a number of years, supported a “bureaucratic yarrow” made up of multiple links of increased competence susceptible to being somewhat redundant: agglomerative communities of townships, capitals, regions, departments, etc. Altogether there are more than 39,000 local government structures in France which represent 1,8 million people, about a third of public agents.

As a result these different territorial strata may be inclined to become rivals in a competition risking, each time, to disrupt public view in relation to ties with the citizens. To recapture the sense of general interest, it works well that the various levels of the decision collaborate with the local scale, both departmental and regional, even though those elected to head the levels may differ in public influence because of a relative overlap of talents. This is even more of a present actuality in France that public politics encourage sharing and coordination of activities toward the ends of strategic performance and budgetary economics.

What offers the theory on this subject?

## **1.2. Management of public “coopetition”**

For local government, undergoing permanent tension in governance between the technocratic power of the territorial directors and the political power of those elected, “coopetition” is always paradoxical, as it aspires to reinforce the attractiveness and well-functioning aspect of the territory, with the help of elected officials who are in potential disagreement, considering the possible stakes of future elections. “Coopetition” relies, therefore, on the reciprocity of technical abilities and financial resources, with the risk that the economic and social benefits of the partnership may be then used in the most opportunistic manner when political rivalry reclaims its rights.

“Coopetition” thus allows for obtaining an advantage in terms of public image with regard to the citizen, much better than each entity could obtain alone, on condition that contradictory tensions can be managed in spite of connivance and rivalry, without submitting to opportunism and without marked imbalance between contribution and retribution. For that reason, it’s necessary to anticipate absolute care of managerial practices capable of preserving the autonomy of each and to value the mutual dependence of all. Through inspiration by the works of Bengtsson and Kock (1999), it is possible to show several principal styles of management of “coopetition”:

-To reduce conflict of interest, it seems preferable to separate the logics of action, cooperation, and competition, in the scheme of the nature of public competence in local management. This concerns local government, which manages multiple areas of public competence in the sphere of a portfolio of activities: transportation, health, education, commission of streets and highways, security, civil matters, property, urbanism, etc. Collectivism can thus cooperate with rival groups within the areas of competence, and give one’s self over to political battle in other areas of competence.

-It can also be a question of separating cooperative actions and agreement among local government units functioning as a strategy for the creation of value in public service. It is thus recommended to a local government to cooperate with rival public units for activities having the least electoral impact for citizens belonging to the same territorial jurisdiction. In reverse, it works to exercise a public policy that is little dependent on other neighboring local governments in the heart of the profession, that is to say, for activities that determine the electoral battle.

-To avoid conflicts of interest in “coopetition” between local groups, it is important to divide responsibilities of different teams according to the nature of the relationship, with a team of territorial frameworks involved in rival projects. This dichotomy must avoid conflicts of loyalty for different territories in regard to those elected from the local collective.

On the other side the origins of good management, which each local authority can apply to itself, cooperation derives, above all, from collegial governance to manage mutual dependence among public establishments. Thus, in order to avoid differing behaviors and conflicts of power in the playing out of “coopetition”, it is important to introduce a form of democratic government based on equality for each partner in the power of collective decision, transparency of information of each partner with regard to the others, and collegiality in decision making.

These different mechanisms can help in overcoming the absence of either hierarchy or mutual supervision of deviant behavior and conflicts of power by pressure toward conformism among the joint territorial directors.

## **2. The view of territorial directors on their practices of “coopetition”**

Our empirical research relies on two complementary sources: one exploratory case study on a region, and an inquiry via questionnaires<sup>1</sup>. The examination of the exploratory case study comes from a presentation by a territorial director<sup>2</sup> on the process of elaboration of an urban plan in Rhone-Alps, completed by validation and realization by him almost two years later. The inquiry was brought about through questionnaires to several hundred members of the Association of Regional Directors with a return of 252 workable responses<sup>3</sup>.

### **2.1 Study of an exploratory case: a metropolitan *pole* in Rhone Alps**

The metropolitan pole studied constitutes the cooperation of 139 municipalities consisting of almost two million inhabitants.

We are, hereafter, presenting the testimony of a territorial director<sup>4</sup> on the creation of this vast pole. The creation of this metropolitan pole results in the regrouping of four neighboring EPCI (Public Establishments of Intercommunity Cooperation), which could be considered as rivals in public planning. These four public establishments worked as a network to create a metropolitan pole in Rhone-Alps, bringing together a group of almost 140 municipalities with 2 million inhabitants of a discontinuous territory without common borders. This cooperation, broken off in 2008 by ruling broken off by mutual consent among three presidents of the EPCI, two left-wing from the Socialist party (Grand Lyon, Saint Etienne Metropole) by an elected UMP of the right, (a Viennese community), and by another elected president of the CAPI (Community of Agglomeration of the port of Isere).

The creation of the metropolitan pole took place in May of 2012 with the official objective of shining a light on the territory formed by the union of four EPCI, on the scale of European, even worldwide, cities, in such way that none of the isolated partners could attain on their own due lack of resources, abilities, and political support.

The playing out of cooperation is, first of all, brought about by informal meetings (presidents, general directors), and then by establishing structures of like areas with mixed groups of technicians chosen and brought about by a pair of two different local government units. Each of the four partners in the agglomeration will designate a vice-president of the new plan of urbanization. On the level of the executive, representation in these instances of governance is established on an equal foundation (one EPCI-1 = 1 voice). This principle of strict equality of treatment is respected whatever the size of the agglomeration. The composition of the metropolitan council obeys the rules of proportional representation required by the texts. In addition, a revolving chairmanship is established among the four partners with an equal sharing of responsibilities in different commissions. The structure of the metropolitan pole is very informal with four positions attached to it along with the establishment of five posts of equal terms by the partners. Any change of government must represent unanimous decision as stated by the General Director of the CAPI, one of the concerned intercommunal establishments.

---

<sup>1</sup> These two work routines were brought about between September 2012 and February 2013 in the form of a partnership Laboratory of Larequoi Research Management and The Association of Territorial Directors ADT-INET

<sup>2</sup> Presentation at the ADT / INET LAREQUOI-ISM conference: “What is the role of managers in territorial “coopetition”?” February 5, 2013 at the University of Versailles St-Quentin in Yvelines, France.

<sup>3</sup> Annie Bartoli, Blendine Remiot, Fatima Yatim: “The Role of Managers in Territorial “coopetition”, The Results of the Inquiry”. LAREQUOI-UVSQ / ADT-INET February, 2013

<sup>4</sup> Testimony from Mr. Frederic Pin, Director General of CAPI Services during two periods: February, 2013 and January, 2015

*“An agreement of governance exists among the four presidents: all decisions concerning the extension of the pole to a new member or on the directing of the pole by a new course of action, must be made unanimously. It is an essential matter of function.”*

In the Rhone-Alps region, the local authorities can consider the metropolitan pole as the emergence of a new power by which it is possible to have political influence in all decisions concerning the extension of the orientations of local development, or on the choices of implementation. In return, the pole influences the decisions of the other partners. In order to avoid the risk of political instrumentation the metropolitan pole takes on a very loose legal structure by which there is no transfer of rights. The EPCIs retain their prerogatives of responsibility within their perimeter; the metropolitan pole develops new prerogatives on the scale of a broader perimeter. Several actions are inscribed in the roadmap: culture, public transportation, economy ... For example, the pole is associated with the Region in order to have a joint management for collective transportation. Nevertheless, relations between the metropolitan pole and the region remain complex. For example, rivalry remains exacerbated with the departments and the Regions which have not joined the pole, and who wish to embody political leadership into the territorial ladder. Thus the metropolitan pole may appear both as an outside threat and as an opportunity for the partners on the inside. The metropolitan pole responds, above all, to a real need for collaboration between local authorities in the long term, beyond political rivalries, as underlined by Frederic Pin, *“The political changes following the municipal elections of March, 2014, have not questioned the functioning of the pole and its principles. However, three new presidents and two changes of the political board have been instituted (...). However, after several months of discussions and meetings, the 4 EPCI are reengaged on the same foundations. A new agreement on the presidency was passed (...). The common benefit prevailed.”*

This description of an innovation process clearly shows the complexity among local authorities, which offer various types of cooperation and rivalry. While being emblematic of a particular case is, this experience is not unique in France, where other comparable situations arise quite clearly in the research.

## **2.2. Inquiry into conceptions and practices of territorial “coopetition”**

The inquiry took place between September and December of 2012 and welcomed the receipt of 338 responses of which 252 were complete and usable. Half of the respondents are general directors of local authorities, most of the others being chiefs of service or commissioners in public administration of France. 75% of the responders considered the recent evolutions of the context of French local government to be numerous: multiplication of the cases of local public action, tightening of procedures, development of systems of and communication, augmentation of the logic of work networks... These different factors contribute, according to the majority of the leaders, to encouragement of joint procedures of cooperation and competition, therefore forms of “coopetition”.

So, if three quarters of the respondents were not familiar with the term..”coopetition” before responding to the questionnaire, 39% considered that the concept corresponds to their experience of like combinations of cooperation, and competition. For a quarter of the respondents these two dimensions are not necessarily antagonistic when they are practiced under certain constructive conditions. The examples cited concern three very different domains of competence of the territorial managers.

The inquiry thus confirms that territorial “coopetition” is a reality even if it is not always easy to render it concrete or permanent. Actually, diverse difficulties of putting it into practice may grow all at once in organizational and financial areas for the mountain of papers given the complexity of certain procedures most often cited constraints are the mechanics of egos or difficulties of governing which evoke overvaluing.

Despite these difficulties, 71% of the correspondents confirm that the local authorities can, at the same time, cooperate and also be in competition, particularly if certain positive conditions are present, such as clarification of the sharing of powers and work practices within the network. Diverse examples are offered, of which many concern the allure of the territories: *“Two territories can receive an industrial implantation to compete for trade but can still ally with each other so that it does not go elsewhere but still, “The agreement among local authorities will be able to be, more or less, in agreement assuming that one takes on a strategy of regional or national concurrence, whether interregional or purely local.”*

Nearly a quarter of the respondents offer examples of procedures combining both cooperation and rivalry in which they have, themselves, had the opportunity to engage. These concrete examples particularly concern: a charter on Habitat, a network of towns, in a State-Region Plan, a decree of terms of management under the auspices of agglomeration, etc.

The research likewise reveals that many see a promising synergy between the logic of “coopetition” and the values of public service, such as general interest, solidarity, mutability, or adaptability. According to a director, *“ These two approaches can be complimentary in uniting innovation with competition and solidarity in accord with cooperation.”* In addition, the fact of promoting a principle of “coopetition” seems viable for continuation, in a more or less ethical manner, according to the abeyance, *which* governs it. It is, in any case, the conclusion at which certain respondents of the inquiry arrived, which expressed the following forceful idea. *“ In the ranks of public service one must approach this question with lucidity and arrive at respect for the ethic of public service when it concerns these projects which are brought about by coopetition.”*

## **CONCLUSION**

Collaboration in competition is a generalized practice, not only in the sphere of market economy, but equally in the management of local government. Our exploratory research relies on a study of the realization of a survey by questionnaires, which demonstrates that the theory of “coopetition” can be applied under adaptive conditions in the field of public management. The empirical observations, which we have realized, underline that collaboration of rival local authorities on the political level makes sense from this moment where one takes into consideration two scales of analysis: the global scale which encourages the local units to collaborate to allow, “for the common good”, territory to shine on a national and international level; and the local scale where it is normal for democratic debate by which elected officials meet face to face for neighboring political competition. So it is that competition among local authorities can be imagined in the interest of public need of shared costs in citizen interest to retain the proximity of elected officials in the interest of the area to attract appropriate investors and players in order to preserve employment. To continue along these lines it is, however, wise to avoid certain stumbling blocks in the management of “coopetition”, in leaning on certain rocky principles extricated by literature and confirmed by our empirical research.

Within the perimeter of “coopetition” it is expedient to align local collaboration, which brings added value in the bureaucratic yarrow in connection with the stratum of neighboring territories, with the nearby territorial strata of a more local plane, without redundancy or a superfluity of words. That requires acting in concert by the ensemble of public involvement on the scale of public participation in their ensemble. In addition it is advisable to assemble a strategy of collaboration, which plays out in the peripheral domains distant from the heart of the preoccupation of nearby elected officials, in order to avoid situations of excessive rivalry among the partners. Finally, it’s a question of reflection on the matter of once more insinuating the initiation of safeguards in order to avoid situations of excessive rivalry among the partners.

So it is a question of reflection on the governance of “coopetition”. This governance must respect democratic principles in equal distribution of power, whatever the *size* and stakes of the partners, in guaranteeing transparency of information, in offering collegiality in decision making, in creating a charter of rights and duties to guarantee confidence in bringing in an outside mediator should arbitration become necessary.

Finally, in the preparation, working up, of “coopetition” it may seem expedient to separate the teams in charge, whether it be of technical collaboration, or political rivalry, in periods of elections, in order to avoid conflicts of interest with regard to each local collective. These results must be shaded because of the singularity of our case study and the limited capacity of our quantitative investigation requiring more definitive depths. It would be highly useful to pursue the analysis of concepts and practices of cooperation / rivalry of participants with regard to territorial yarrow, to understand better the margins of the maneuvers of the layout of said collective territories. It would be equally necessary to specify the values of public service in the proceedings and to understand the role that they can play in the specificity of “coopetition” in territorial overview.

## **Bibliography**

Assens C, (2013), *Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique*, Paris, Editions De Boeck.

Bartoli A, Blatrix C (2015), *Management dans les organisations publiques - 4e édition : Défis et logiques d'action*, Paris, Editions Dunod.

Bartoli A, Remiot B, Yatim F (2013), *Quel rôle des managers dans la « coopétition » territoriale : résultats d'enquête*, Rapport de recherche du LAREQUOI-UVSQ / ADT-INET, France, février, 50 p.

Bengtsson M, Kock S (2000), *Coopetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously*, *Industrial Marketing Management*, Vol.29(5), pp.411-426.

Bengtsson M, Kock S (1999), *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 178-190.

Joffre P, Koenig G, (1985), *Stratégie d'entreprise Antimanuel*, Paris, Editions Economica.

Lado, A. A, Boyd, N. G, Hanlon, S. C (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents : A Syncretic Model*. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.

Luo, Y (2007), *A Coopetition Perspective of Global Competition*, *Journal of World Business*, Vol.42(2), pp.129-144.

Marty F, Trosa S, Voisin A, (2006), *Les partenariats public-privé*, Paris, Editions La Découverte.

Nalebuff, B, Brandenburger A.M. (1996), *Co-opetition A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, ed : Currency.



## **Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »**

**Jean-Pierre Bouchez**

*Article publié dans Gérer & Comprendre, septembre 2015, N° 1211 / 1*

Cette contribution a pour objet de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial au regard des nouvelles formes réticulaires et collaboratives qui seraient en cours de déploiement, notamment dans les grandes organisations, dans le cadre de ce que nous qualifierons de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 ». En nous appuyant sur la littérature académique, et principalement sur l'étude d'un terrain composé d'une vingtaine de grandes entreprises, nous avons notamment mis en exergue quatre modèles-types d'usages dominants interactifs composant ce nouvel écosystème. Mais à la lumière de cette investigation, il apparaît que la mise à l'épreuve de cette hypothèse doit être pour le moins nuancée et qu'elle devra nécessairement être confirmée à travers la diffusion progressive, dans les années à venir, de ce nouveau modèle écosystémique au sein de ces grandes entreprises.



De multiples indicateurs et signaux laissent à penser à l'observateur attentif du monde du travail que l'on assiste, notamment depuis les années 2000, à une forme d'épuisement d'un cycle managérial apparu progressivement à la fin de la période faste des Trente Glorieuses, et donc dans un contexte profondément différent de celui d'aujourd'hui.

Cette usure s'observe notamment dans la profusion de certains dispositifs de contrôle, ainsi que dans le recours souvent excessif aux process qui ont tendance à générer des effets pervers bien connus, comme l'accroissement du stress ou du désengagement. C'est une des raisons pour lesquelles il convient de prêter une attention particulière aux nouvelles formes de gouvernance collaboratives et réticulaires qui sont en train de se déployer, notamment au sein de grandes entreprises.

Nous nous attacherons ici à mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions, au regard de ces nouvelles pratiques, à l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial.

Pour ce faire, nous nous appuyerons bien entendu sur la littérature académique, mais aussi, et surtout, sur une étude empirique de terrain réalisée sur la base d'entretiens menés auprès d'une vingtaine de praticiens directeurs du pilotage de communautés (knowledge managers) au sein de grands groupes<sup>5</sup> et auprès de quelques experts. Ce terrain a naturellement pour limite le fait d'être constitué quasi exclusivement de praticiens professionnels, dont les témoignages ne sauraient être totalement exhaustifs, notamment au regard de ceux d'autres acteurs de ces entreprises.

De manière à bien saisir la construction de ce que nous qualifierons par la suite de nouvel écosystème collaboratif, nous présenterons dans une première partie les deux formes distinctives et différenciées de gestion du savoir qui se sont déployées durant les années 1990, à savoir le Knowledge Management (KM, dans la suite de cet article) et les communautés de pratiques (CoPs, ou parfois CoP au singulier, dans la suite de cet article), souvent qualifiées d'auto-organisées.

Dans une seconde partie, sous l'effet du marqueur décisif constitué par l'apparition et le développement de l'usage des technologies numériques de type 2.0, nous décrirons et analyserons la construction progressive, à partir du milieu des années 2000, de ce nouvel écosystème s'articulant autour de la gestion et la circulation du savoir (GCS, dans la suite de cet article). Celui-ci contribue à faire glisser le KM de type 2.0 vers les CoPs, celles-ci évoluant alors vers une nouvelle forme dite « pilotée », ces dernières ayant tendance à occuper une position de plus en plus dominante au sein de cet écosystème. Nous dégagerons ainsi, en son sein, quatre modèles-types et des usages dominants mobilisés majoritairement par ces entreprises et s'inscrivant dans une dynamique plus ou moins évolutive et interactive. Puis nous nous interrogerons sur les bénéfices que procurent ces nouvelles pratiques collaboratives, avant de clore notre contribution.

---

<sup>5</sup> Notre terrain d'étude est constitué des groupes suivants : Areva, Auchan (MySimplyMarket), Axa, Bouygues Telecom, Crédit Agricole, Dassault Systems, EDF, GDF Suez (Engie, aujourd'hui), Gemalto, SEB, IBM, Lafarge, Michelin, L'Oréal, Orange, La Poste, Pernod Ricard, Schneider, SNCF et Sogeti. Ils ont été choisis principalement pour leur diversité sectorielle (industrie, services intellectuels, grande distribution, énergie, construction, cosmétiques, etc.). La taille constitue un critère complémentaire, ces dispositifs se déployant majoritairement au sein de firmes importantes. Un certain nombre de leurs représentants sont regroupés au sein de la très active communauté Cop-1 que préside Martin Roulleaux Dugage (Vice-président du groupe Areva). La majorité des entretiens (tous enregistrés) se sont déroulés sur une durée d'au minimum deux heures.

## Gestion et circulation du savoir<sup>6</sup> dans les années 1995-2005

Nous présenterons successivement deux formes distinctives de gestion du savoir, le KM 1.0 et les CoPs, de manière à bien en saisir les caractéristiques et les enjeux, mais aussi les limites.

### La phase du KM 1.0 et ses limites

C'est à partir du milieu des années 1990 que le KM prend son envol dans les pays anglo-saxons. En France, le premier colloque sur le sujet se tient en 1993 et, dès la fin des années 1990, des sociétés comme le bureau Veritas se dotent d'un Knowledge Manager. Le terme de KM s'est alors progressivement imposé. Le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises, 2000) propose de le définir comme « un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser et stocker, utiliser, diffuser et transférer la connaissance dans l'entreprise ».

Le Knowledge Management a connu alors plusieurs pratiques et usages louables et prometteurs (préservation du capital d'experts en partance, réduction de la répétition des erreurs et amélioration de la qualité grâce aux retours d'expériences, formalisation des connaissances critiques de l'entreprise...), mais il s'est souvent heurté à une implication insuffisante des acteurs parties prenantes. Par ailleurs, les technologies déjà puissantes et influencées par les éditeurs de logiciels ont fréquemment conduit à la constitution de stocks de savoirs explicites très conséquents, dont le choix a été le plus souvent imposé par la capacité des technologies elles-mêmes. On a pu ainsi dire que le volume était privilégié par rapport à la pertinence. C'est d'ailleurs approximativement au moment où le KM évolue en valorisant la logique de flux en complément de celle de stocks, que des CoPs commencent à se développer au sein des firmes, en se centrant notamment sur la gestion et le partage des savoirs. Celles-ci ouvraient ainsi de nouvelles perspectives, mais sans pour autant remettre totalement en cause le KM 1.0.

### Le cas des CoPs de tendance auto-organisées

De manière à bien saisir cette première génération de CoPs, nous présenterons leur émergence dans la littérature, une présentation suivie d'une illustration empirique, celle de la société Xerox.

#### Origine des CoPs et première approche de celles-ci<sup>7</sup>

L'expression « communauté de pratiques » est mobilisée pour la première fois dans la littérature par les anthropologues Lave et Wenger (1991) dans leur contribution séminale pour décrire « l'apprentissage situé »<sup>6</sup>, c'est-à-dire attaché aux concepts indissociables d'« actions » de « situation » (ou « contexte ») qui sont réunis dans le cadre de ces CoPs, mais sans qu'ils aient été précisément définis. Quelques années plus tard, Wenger, associé à McDermott et Snyder (2002), proposera une définition largement reprise, quoiqu'assez englobante, des CoPs comme étant des « groupes de personnes partageant un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux le faire, car ils interagissent régulièrement ».

---

<sup>6</sup> Soulignons d'emblée, à ce stade, une remarque importante pour la suite de cette contribution. Pour nous, le concept de savoir (qui est souvent confondu avec celui de connaissance) revêt une acception extensive recouvrant un large spectre ou continuum américain Julian E. Orr (1990) a mis en exergue la communauté des techniciens de maintenance au sein se déployant à travers différentes composantes combinées, imbriquées, hiérarchisées, s'échelonnant des données jusqu'à l'expertise, en passant par les informations, les pratiques, les connaissances (explicites et tacites).

<sup>7</sup> Rappelons, au passage, que ces concepts communautaires et réticulaires revenus en vogue ces dernières années sont probablement aussi anciens que l'histoire de l'humanité...

Les premières CoPs apparues progressivement, donc, dès les années 1990 dans certaines firmes, revêtaient, semble-t-il, une forme spontanée. Pour Wenger, d'ailleurs, la notion d'« auto-organisation » d'une CoP est une idée à laquelle il demeure très attaché et dont il fait usage dans la quasi totalité de ses travaux. D'autres auteurs (MEBARKI, 2011 ; BROWN et DUGUIT, 1991) soulignent notamment, au regard de l'étude empirique de Orr (1990) sur laquelle ils se sont notamment appuyés (et que nous présenterons infra), l'importance des histoires partagées inscrites dans le cadre informel des pratiques narratives. L'enquête publiée par l'APQC (American Productivity and Quality Center, 2001) confirme d'ailleurs cette caractéristique spontanée en soulignant que les CoPs « tendent à être plus démocratiques et [plus souvent] dirigées par leurs membres que les structures organisationnelles classiques ».

Une CoP référente et initialement « auto-organisée », celle des techniciens de maintenance au sein de la société Xerox

Dans sa contribution faisant référence, l'anthropologue américain Julian E. Orr (1990) a mis en exergue la communauté des techniciens de maintenance au sein de la société Xerox, après l'avoir longuement observée. Ces techniciens qui intervenaient sur site chez les clients de cette société avaient pour habitude de se réunir informellement (avant et après le travail, ainsi qu'au cours de leur pause déjeuner) pour échanger des informations, des « récits de guerre » constituant une véritable pratique narrative le plus souvent autour de dysfonctionnements des machines « curieusement » non prévus par l'imposant manuel de documentation officiel...

Ces échanges informels autour de leur métier leur permettaient de partager collectivement leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes posés en particulier par des pannes imprévisibles ou inhabituelles. L'ensemble du groupe forme bien ainsi une CoP « auto-organisée » : elle s'appuie sur un domaine d'intérêt commun et sur un engagement mutuel, volontaire, « gratuit » et quasi invisible. Elle élabore au fil du temps une mémoire collective reposant notamment sur la mise en commun d'un répertoire opérationnel de pratiques contextualisées (venant se substituer au manuel officiel), et même une forme de passion partagée.

L'attitude du management, hostile au départ, évolua, surtout après avoir constaté qu'à la suite de la suppression de ces réunions informelles, les pratiques n'étaient plus partagées, le nombre d'appels des clients augmenta significativement notamment pour des pannes imprévisibles... Aussi, pour surmonter ce problème, Xerox initia-t-elle le projet Eurêka visant à encadrer et à superviser la dissémination des pratiques tacites de ses techniciens réparateurs, finissant par reconnaître la CoP en créant une base de données capable de stocker et de préserver les idées utiles et en les rendant accessibles à tous. Au bout de quelques années de mise en pratique de la base Eurêka, Xerox estima pour sa part que celle-ci lui avait permis d'économiser près de 100 millions de dollars (BROWN et DUGUIT, 2000).

CoPs et réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

On observe en effet, ces dernières années, que les formes réticulaires (comme les réseaux sociaux d'entreprise, RSE dans la suite de cet article) et les formes communautaires (telles que les CoPs) infiltrèrent progressivement les grandes entreprises. Mais si ces deux formes peuvent souvent se combiner de manière bénéfique, elles ne se recouvrent pas forcément. Aussi, de manière à éviter quelques confusions entretenues par certains auteurs académiques et par certains praticiens entre les RSE et les CoPs, convoquons-nous le sociologue américain Mark Granovetter (1973), qui propose une distinction robuste basée sur la nature et les caractéristiques (force ou faiblesse) des liens relationnels.

La force des liens faibles selon Granovetter

Si l'on suit Granovetter sur son terrain, les liens forts reposent sur un réseau primaire et direct de proximité dense de type familial, intellectuel ou culturel, voire affectif, qui aura tendance à se recouper et donc à se renforcer. La force de ces liens est corrélée à leur densité et à la confiance qu'ils génèrent. Mais ces liens peuvent également contribuer à produire des relations fermées, encadrées et cloisonnées entre leurs membres.

À l'opposé, les liens faibles, plus relâchés, font référence à des relations périphériques qui s'étendent au-delà de ce premier cercle primaire : les voisins, les collègues de travail, les partenaires professionnels (ou de loisirs sportifs), les amis d'amis, etc. Mais, comme le souligne et l'étaye Granovetter, la force de ces liens faibles est le fait qu'ils ouvrent des décroissements aux perspectives prometteuses à travers la possibilité pour les protagonistes d'évoluer dans des cercles différents et ainsi d'augmenter leurs opportunités d'accéder à des informations quantitativement (et souvent qualitativement) supérieures à celles produites par les seuls liens forts. Ces liens faibles constituent ainsi des « ponts » offrant des ouvertures à d'autres individus membres d'autres réseaux ou d'autres groupes sociaux et permettent, ce faisant, d'accroître le capital social des protagonistes bénéficiant uniquement de liens forts (mais encore faut-il activer et mobiliser ces fenêtres d'opportunités périphériques).

#### Distinctions, combinaisons et cohabitations

Ainsi, c'est au cours des années 1990 que les CoPs apparaissent, progressivement, mais de manière assez discrète, au sein de grandes organisations - soit avant la déferlante des RSE. Dans cette logique plutôt « auto-organisée », ainsi d'ailleurs que dans une logique de type « pilotée », elles peuvent exister et fonctionner en l'absence de RSE et elles se réfèrent à des liens majoritairement forts entre leurs membres. Plus largement, de par leur proximité cognitive, voire affective, elles partagent des savoirs et des pratiques, notamment dans le cadre d'un métier en particulier, de manière à les diffuser, voire à les capitaliser. Dans certains cas, toutefois, leurs limites tiennent au fait qu'elles ne bénéficient pas forcément de l'« effet réseau » propre à la dynamique associée à un déploiement réticulaire de liens faibles. Dans certains cas extrêmes, elles peuvent reproduire les « silos verticaux », avec les risques inhérents d'enfermement et de cloisonnement.

À l'inverse, les RSE numériques ouverts, qui ont progressivement infiltré les trois quarts des firmes du CAC 40 ces dernières années (MONNEUSE, 2014), peuvent regrouper plusieurs milliers de membres impliqués à des degrés divers. Ils relèvent pour l'essentiel de la logique des liens faibles au sens où l'entend Granovetter. Les règles régissant l'accès et le fonctionnement interne sont a priori beaucoup moins strictes, de sorte que l'on peut observer des entreprises utilisant des RSE sans pour autant constituer des communautés. Toutefois, dans la réalité, ces RSE fonctionnent rarement de manière totalement relâchée : au travers d'affinités professionnelles et personnelles et sur la base de CV qualitativement enrichis, ils contribuent à générer spontanément des CoPs, le plus souvent à caractère thématique.

#### Vers un nouvel écosystème collaboratif 2.0 s'articulant autour de la gestion et de la circulation des savoirs au milieu des années 2000

L'arrivée du Web 2.0 (au milieu des années 2000) constitue incontestablement le marqueur d'une évolution majeure et substantielle sur les plans technologique, organisationnel et (surtout) sociologique. Cette dénomination fait en effet référence à la combinaison d'usages sociaux interactifs associés aux technologies collaboratives autour d'espaces d'échanges outillés (forums, wikis, blogs, etc.).

Cette évolution est d'ailleurs décisive tant pour le KM que pour les CoPs. C'est la raison pour laquelle elle a conduit, selon nous, à l'émergence d'un nouvel écosystème collaboratif qui tend à assurer un

rapprochement, voire, parfois, une certaine convergence entre deux formes de GCS (comme nous le ferons apparaître infra).

S'agissant du KM 2.0, ses usages se trouvent ainsi facilités par les propriétés du Web 2.0 favorisant le renforcement de la logique de flux, et plus largement d'échanges interactifs entre les différents acteurs, qu'ils soient « sachants » (experts, professionnels) ou utilisateurs. Les célèbres travaux de Nonaka et Takeuchi sur la spirale de connaissances (1995), qui se font réellement connaître durant cette période, participent de cette évolution. Quant aux CoPs également impactées par le Web 2.0, sur lesquelles nos développements seront nécessairement plus complets, nous décrivons leur évolution vers des formes davantage « pilotées ».

De CoPs « auto-organisées » aux CoPs « pilotées »

Dans le cadre de cette évolution, nous présenterons ainsi, dans un premier temps, les enjeux d'une gouvernance « pilotée » et les acteurs et les parties prenantes mobilisés. Ensuite, dans une perspective dynamique, nous décrivons plus longuement quatre modèles-types dominants d'usages fondés sur la GCS du nouvel écosystème collaboratif. Enfin, nous aborderons la question de la délicate évaluation des bénéfices associés aux CoPs.

Les enjeux associés à une gouvernance « pilotée » Cette nouvelle tendance assurément prometteuse se substituant tendanciellement à la forme « auto-organisée » a été ainsi largement observée lors de notre investigation du terrain, nos interlocuteurs mobilisant au passage, le plus souvent, le seul terme de « communautés »<sup>8</sup>. Elle est également soulignée par des chercheurs citant des firmes mondiales réputées, comme Hewlett-Packard, British Petroleum, Siemens, etc. (COHENDET et ali, 2011). Dans la pratique, cela se traduit par une complémentarité subtilement combinée et coordonnée entre l'équipe de direction de l'entreprise et les CoPs. Cette tendance s'applique plus spécifiquement et plus logiquement à l'une des formes dominantes, celle de CoPs centrées sur les métiers et/ou sur le business. Cependant, les pratiques de type plutôt « auto-organisées » n'en ont pas pour autant disparu : en particulier, celles associées à des centres d'intérêts partagés, ce qui souligne d'ailleurs une volonté d'ouverture de nombreuses entreprises.

Mais, à ce stade, il est important de souligner deux positionnements, limites et opposés, décrits par plusieurs de nos interlocuteurs comme étant susceptibles de dénaturer l'« esprit communautaire ».

D'un côté, en effet, on observe des CoPs très intégrées à l'organisation, en particulier celles qui fonctionnent de manière quasi analogue à celles d'un groupe projet, au point d'en perdre leur identité communautaire et d'apparaître comme des organisations formelles par « détournement » (selon un témoignage).

De même, l'existence de certaines « communautés d'équipe » (au sein d'une même structure) peut apparaître, à certains égards, ambiguë en ce qu'elles combinent des relations de types hiérarchique et communautaire<sup>9</sup>. Par ailleurs, nous avons également évoqué le cas opposé des CoPs cloisonnées, et parfois privatisées<sup>10</sup>.

Ces deux postures soulignent, s'il en était besoin, la délicatesse du choix d'un positionnement approprié du curseur de la gouvernance des CoPs « pilotées ». Plus généralement, une forme de

---

<sup>8</sup> Reprenant probablement en cela la terminologie utilisée par une majorité d'éditeurs, nous maintiendrons (dans un souci de simplification) le sigle CoP dans la suite de cet article.

<sup>9</sup> Cet avis n'était toutefois pas partagé par tous nos interlocuteurs de terrain.

<sup>10</sup> Des cas spécifiques issus de nos témoignages peuvent justifier ce positionnement, s'agissant, par exemple, d'un département R&D travaillant sur des sujets sensibles ou stratégiques, en accord avec la direction.

continuum polaire apparaît, se déployant entre un pilotage fort du management (cas de certaines communautés projet) et un pilotage quasi communautaire (cas de communautés fondées sur des affinités partagées). Un équilibre assurément délicat et subtil est à trouver, qui doit rester associé aux enjeux et aux usages de la GCS. Naturellement, il va de soi que le pilotage de ce changement, qui peut parfois s'assimiler à une véritable transformation, doit être conduit et suivi avec un soin tout particulier.

Les acteurs parties prenantes mobilisés dans cette gouvernance pilotée de forme hybride. Naturellement, il n'existe pas par hypothèse de type de gouvernance idéale (les observations de notre terrain le confirment), diverses variables (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.) interférant dans la formalisation et les pratiques de cette gouvernance. Néanmoins, à la lumière de ce terrain et de travaux de recherche, certaines formes de gouvernance communautaire sont recommandées et mobilisées le plus souvent avec profit.

Tendant à remettre singulièrement en cause les pratiques managériales traditionnelles, elles sont de trois types. Il apparaît tout d'abord indispensable que les CoPs pilotées se dotent d'un sponsor représentatif et légitime (souvent membre du comité exécutif) et bénéficiant d'une influence réelle, tout en s'assurant que « l'esprit communautaire » soit présent.

Ce partenaire, qui soutient et appuie la démarche de manière bénéfique en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, sera ainsi en position de leur allouer des ressources, voire des commandes.

Faute d'en disposer, les techniciens de maintenance de Xerox devaient en effet se réunir hors du temps de travail pour leurs échanges.

Ensuite, l'animateur de la CoP, qui est en général nommé (ou à tout le moins adoubé par le sponsor) doit être, à ce titre, reconnu comme également légitime. Il est chargé d'insuffler, d'impulser et d'encourager les échanges et les productions des membres, dans un esprit convivial. Dans certaines entreprises en pointe, comme le groupe Schlumberger, le leader est élu par ses pairs professionnels (DELTOUR, 2011). L'activité des membres actifs du noyau dur constituera un atout à préserver et à soutenir. Enfin, pour structurer et orienter ses activités, il est indispensable que la CoP élabore et formalise en lien avec les parties prenantes une charte, qui devra être actualisée régulièrement.

Toutefois, le fonctionnement quotidien de cette gouvernance est loin d'être idyllique, ou même apaisé, comme nous le rapportent certains de nos interlocuteurs. Ainsi, les jeux de pouvoirs et les comportements opportunistes n'en ont pas disparu pour autant, loin s'en faut. « L'autopromotion pour se faire mousser auprès de leur hiérarchie » sur la base de contributions qui se veulent pertinentes reste présente, soulignent-ils à plusieurs reprises. Certains « publient des « posts » pour montrer qu'ils sont encore vivants, ou qu'ils sont référents sur tel sujet en vous balançant tel article sur un sujet, sans le commenter ni l'étayer... ». Inversement, dans d'autres contextes, les contributions restent encore souvent inégales, « avec pas mal de déchet », et les relances pas toujours efficaces, notamment quand les enjeux ne sont pas suffisamment pertinents...

**Enjeux stratégiques et modèles-types de gestion et de circulation du savoir (GCS)**  
Les entreprises, comme nous avons pu à nouveau le constater, ont des rapports au savoir très différents, au regard notamment de la valeur qui est associée à son usage. Aussi, lorsqu'une entreprise décide de développer ou d'accompagner de tels dispositifs collaboratifs 2.0, elle doit être capable d'en fixer les finalités, les usages qu'elle entend privilégier et les bénéfices qu'elle souhaite en retirer, notamment au regard des variables diverses identifiées supra (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.). Le schéma typologique proposé ci-après (voir le Schéma 1), fondé sur les usages, se propose de synthétiser le nouvel écosystème collaboratif que nous allons présenter et commenter.

## Présentation du schéma sur le nouvel écosystème de GCS

Nous avons élaboré progressivement ce schéma en le testant et en le validant lors d'échanges et de témoignages issus de notre terrain (ainsi, de manière complémentaire, que de discussions avec des experts du sujet). La lecture de la littérature académique référencée a également constitué une de nos sources d'inspiration.

On distinguera initialement deux axes structurants. Un premier axe, vertical, se déploie d'une logique de flux (c'est-à-dire une logique principalement centrée sur la circulation et l'échange de contenus (textes, vidéos, photos, commentaires, etc.), à une logique de stock. Cette dernière renvoie à la capitalisation et à l'entreposage de contenus d'une nature souvent plus technique, en vue de pouvoir les consulter et s'y référer.

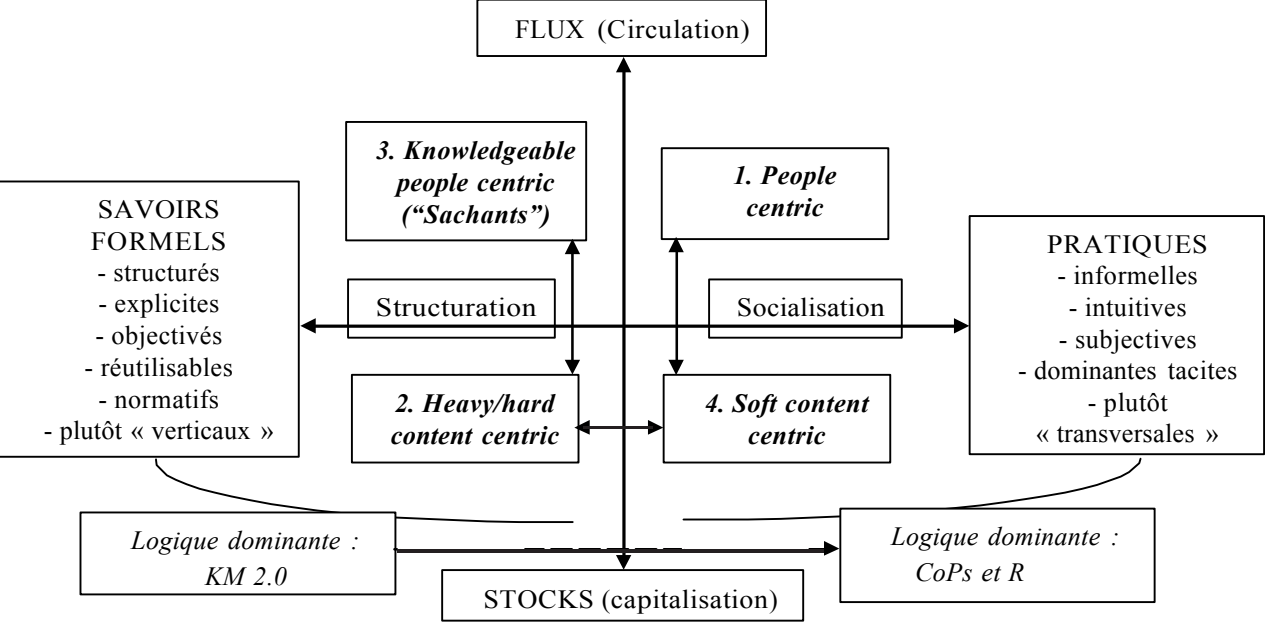
Un second axe, horizontal, se déploie des pratiques aux savoirs formels. En mobilisant le terme de pratiques, on renvoie alors à l'usage qui est fait de ce terme (notamment par des chercheurs et des praticiens québécois) à propos d'expériences que l'on vit (consciemment ou non) ou de mélanges d'actions pragmatiques qui peuvent être à la fois répétées et improvisées. Pour Wenger (1998), la pratique confère son identité à la communauté et relève, à ce titre, du faire dans la dimension sociale de cette dernière. Cet auteur en souligne également le caractère formateur et structurant. En nous appuyant sur notre définition hiérarchique et combinée du savoir (voir la note de bas de page n°3), nous considérerons que les savoirs formels se déploient ici dans le cadre de formes explicites, c'est-à-dire de formes structurées et objectivées.

### Identification et description des quatre modèles- types dominants d'usage de la GCS

Le croisement de ces deux axes permet de faire apparaître quatre modèles-types dominants d'usage de la GCS. De manière à trouver des intitulés représentatifs, nous nous sommes appuyés au départ sur l'utilisation par un certain nombre d'académiques et de professionnels des deux expressions anglaises, à savoir : *people centric* et *document centric* (PRÉVEL, 2012).

Sur cette base, en conservant cette terminologie anglo-saxonne, nous avons positionné quatre terminologies représentatives de ces modèles-types dans le cadre

Schéma 1 : Typologie dynamique fondée sur les usages de la gestion et la circulation du savoir (GCS) du nouvel écosystème collaboratif 2.0.





des deux axes proposés, des terminologies qui sont les suivantes :

- a) People centric (terme maintenu),
- b) Heavy content centric,
- c) Knowledgeable people centric,
- d) et, enfin, Soft content centric.

Nous les décrivons et les illustrerons successivement en soulignant leurs articulations potentielles dans le cadre d'une dynamique globale.

Nous souhaitons toutefois souligner au préalable certains aspects importants de manière à aider à une bonne compréhension de la signification de ce schéma.

En premier lieu, ces modèles-types ne sont jamais « purs », au sens où ils traduisent une représentation dominante sous la forme d'un usage particulier, à un moment donné. Ensuite, plusieurs modèles-types peuvent cohabiter au sein de différents départements d'une même entreprise. Par ailleurs, il existe également des interactions concrètes entre ces modèles-types, eux-mêmes évolutifs (sous l'influence, par exemple, de la direction de l'entreprise, qui peut souhaiter privilégier tel ou tel usage), de sorte que le schéma demeure dynamique, ainsi que nous le préciserons infra<sup>11</sup>.

De même, il importe de bien différencier les usages (prenant la forme de modèles-type) des outils (wikis, blogs, forums, etc.) ou des contenus (documents, photos, vidéos, etc.) qui peuvent prendre place au sein de chacun de ces différents modèles. Enfin, il va de soi qu'il n'existe pas de « bon modèle-type », mais des usages dominants à un moment donné, qui doivent, dans la mesure du possible, s'inscrire en cohérence avec la culture et les enjeux de l'entreprise pour donner un sens à cette démarche.

#### Le modèle-type 1 People centric et ses usages dominants

Ce modèle se positionne à la croisée des flux et des pratiques. Il privilégie ainsi les échanges « de personne(s) à personne(s) » à la fois sociaux et/ou professionnels, interactifs et conversationnels, et fondés notamment sur le partage de « bonnes pratiques », des « belles histoires » répliquables et des « récits de guerre » - pour reprendre l'exemple des techniciens de maintenance de Xerox, dont ce modèle demeure assez proche : il n'est également, à certains égards, pas très éloigné de l'esprit des CoPs décrites par Wenger (1991, 1998) et Brown et Duguit (1991), sans cependant y inclure la dimension totalement « auto-organisée ».

Les illustrations et les dispositifs utilisés qui nous ont été présentés par notre terrain peuvent ainsi être divers : partage de vidéos et de photos, partage d'idées de dispositions originales de présentoirs pour mieux attirer les consommateurs, échanges et enrichissement

---

<sup>11</sup> Ces différents facteurs expliquent logiquement qu'il n'est pas réellement possible de « figer » ainsi le nom d'une entreprise issue de notre terrain et théoriquement illustrative d'un de ces modèles-types. Cette position a d'ailleurs été totalement intégrée et même souhaitée par plusieurs de ses représentants.

réguliers « de bonnes pratiques qui font tourner la boutique » à travers des espaces de discussion (comme les forums). On peut également citer l'organisation de « places de marché » basées sur une forme de « vente d'idées » à la criée : ainsi, lors d'une convention annuelle, les takers vont (au moyen de chèques factices) faire leur marché (au sens littéral de ce terme) auprès de stands tenus par des givers chargés de vendre les bonnes pratiques issues de leurs différentes filiales. Ce modèle-type se déploiera fréquemment dans le cadre de CoPs ou de RSE à gouvernance réelle (mais dans l'ensemble assez souple), les entreprises observées ayant ici pour caractéristique une hiérarchie assez légère et des valeurs fondées sur la confiance, la proximité et la décentralisation.

Les limites objectables (mais cela reste discutable) à ce modèle-type ont principalement trait à l'insuffisance, voire à l'absence, de capitalisation formelle - de sorte que ces échanges restent « flottants » et plus difficilement réutilisables. Certains sont cependant capitalisés à travers la formalisation de « books of practice », ou grâce au recours à des moteurs de recherche (le modèle-type 3, nous le verrons par la suite, s'efforce, quant à lui, d'organiser la gouvernance d'une pratique de capitalisation utile - mais certaines entreprises ne souhaitent pas capitaliser ces pratiques, entendant ainsi privilégier les échanges sociaux interactifs.

#### Le modèle-type 2 Heavy content centric et ses usages dominants

Ce deuxième modèle se situe en quelque sorte à l'opposé du précédent. Son intitulé fait naturellement référence au stockage et à l'accumulation de contenus explicites, souvent normatifs et techniques, au sein de bases de données, parfois qualifiées d'entrepôts. Il est encore partiellement empreint de la culture et de la pratique du KM 1.0. Nos interlocuteurs citent, à titre d'illustration, des standards, des guides, des modes opératoires, des référentiels techniques, des documents de référence, etc. On en trouve des illustrations notamment dans les entreprises dites « à risque » (par exemple, l'industrie nucléaire), qui souvent présentent une organisation cloisonnée et assez fortement hiérarchisée. Les limites de ce modèle, lorsqu'il est poussé à l'extrême, sont bien connues et son « entrepôt » peut se transformer en mémoire morte faiblement actualisée. Dans ce modèle, il importe (comme nous le soulignerons plus loin) de donner vie à son contenu, de le structurer et de le transformer en mémoire interactive.

#### Le modèle-type 3 Knowledgeable people centric et ses usages dominants

Précisément, ce troisième type de modèle réintroduit la notion de production et d'actualisation de contenus et de supports techniques et normatifs souvent conséquents émanant le plus souvent de sachants (experts et professionnels reconnus et souvent légitimés) pour ainsi alimenter, structurer et faire vivre le modèle 2 (décrit plus haut). D'où la flèche à double sens (dans le schéma 1) soulignant cette indispensable interactivité entre stocks et flux sur la base d'une interaction entre les personnes et les contenus.

Cela conduit notamment à basculer dans une logique de KM 2.0 en respectant les dates de réactualisation et de mise à jour signalées sur les différents contenus, conformément notamment à la gestion électronique des documents (GED), ou bien en prenant l'initiative de réaliser ce travail de curation (par exemple, pour l'actualisation de certains process). Ces démarches contribuent ainsi à mettre à jour des contenus référents stockés dans le modèle 2. Ce modèle peut également fonctionner, comme nous l'avons observé parfois dans notre

panel, dans des communautés qualifiées d'épistémiques par les chercheurs<sup>12</sup>. La dynamique combinée des modèles 2 et 3 s'inscrit donc dans une logique plus marquée KM 2.0, mais dans une cohabitation de plus en plus forte (selon certains de nos interlocuteurs) avec une logique communautaire. Mais, dans certaines entreprises, les résistances à cette logique de la hiérarchie et de certains de leurs sachants restent puissantes...

#### Le modèle-type 4 Soft content centric et ses usages dominants

Ce quatrième (et dernier) modèle-type se réfère à la classification et à l'enrichissement de productions interactives basées précisément sur des pratiques issues du modèle 1 de manière à pouvoir bénéficier d'une base de données mobilisables (d'où, à nouveau, une flèche à double sens dans le schéma 1). C'est souvent, dans le cadre de CoPs que cette interactivité sélective se construit. En d'autres termes, son animateur et ses membres actifs ont pour mission de repérer les contenus les plus originaux et les plus pertinents en vue de leur réutilisation et de leur enrichissement. Des dates de péremption peuvent être indiquées par les contributeurs. D'autres recommandent d'utiliser une GED « légère » et interactive. Tous cherchent ainsi à procéder à une curation bénéfique pour pallier le risque « d'infobésité ». Mais ces pratiques ne sont malheureusement pas systématiques, et certains animateurs de communauté doivent parfois faire preuve d'un « véritable militantisme » pour parvenir à les imposer. Naturellement, le sponsor, et partant l'entreprise, doivent également s'impliquer dans cette démarche.

#### Vers un écosystème dynamique de gestion et de circulation du savoir (GCS)

Il apparaît, à la lumière de cette présentation typologique, une forme de convergence (plus ou moins marquée selon les entreprises) entre la logique à dominante KM (modèles-types 2 et 3) et la logique à dominante CoPs et RSE (modèles-types 1 et 4).

À cet égard, selon plusieurs de nos interlocuteurs sur le terrain, les entreprises positionnées plutôt dans la logique KM tendent à évoluer progressivement vers la logique des modèles communautaires et réticulaires, tout en s'alimentant, si nécessaire, à partir du KM (d'où la flèche en pointillés, positionnée en bas du schéma 1).

Par ailleurs, confirmant cette tendance à la convergence, certains de nos interlocuteurs prônent une forme de « réconciliation » entre ces deux logiques dominantes, en faisant en sorte qu'une dynamique combinée se déploie de manière « à connecter ces deux mondes » et à les fluidifier au sein d'un même écosystème de GCS.

Enfin, la question capitale de la curation des savoirs et des pratiques (au sein des modèles-types 2 et 4 ayant vocation à fusionner sous la forme, par exemple, d'un moteur de recherche fédéré) ne peut être ici qu'effleurée pour souligner la nécessité d'une capitalisation pertinente

---

<sup>12</sup> Elles sont généralement définies, en référence à Cowan et al. (2000), comme des groupes d'agents partageant à la fois un objectif de création de savoirs et un cadre commun générant leur appréhension collective, de sorte que le savoir devient un objet explicite en soi. Elles comportent notamment une autorité procédurale générant un ensemble de règles et de procédures contraignantes au moins pour les membres de la communauté, souvent sous la forme d'un CodeBook.

permettant d'identifier a minima, d'une part, les personnes, souvent recherchées prioritairement (par exemple des « sachants » ayant déjà travaillé sur le sujet) et, d'autre part, les contenus (traitant du sujet), avec tous les croisements possibles. Le tout étant amené à migrer prochainement dans le cloud computing, si ce n'est pas déjà fait...

La question de l'évaluation des bénéfices attachés à ces nouvelles pratiques collaboratives et, plus singulièrement, à celles des CoPs

La problématique de l'évaluation des bénéfices de ces dispositifs réticulaires et singulièrement communautaires pouvant aller jusqu'au calcul du retour sur investissement (ROI) est légitimement posée. Pourtant, comme ce fut le cas pour la formation professionnelle (loi de 1971) ou, dans un tout autre registre, en ce qui concerne l'utilisation plus récente de téléphones portables, de smartphones ou de tablettes numériques, aucun dispositif rigoureux de ROI n'a pu, à notre connaissance, être établi et validé avec pertinence. Plus généralement, la mobilisation et les effets de l'intelligence collective au travers de ses usages collaboratifs ne peuvent être rigoureusement évalués et quantifiés (notamment en raison de leur nature multifactorielle). Néanmoins, il n'est pas possible aux entreprises de se désintéresser de cette question, comme nous allons l'illustrer dans les paragraphes qui suivent.

Un réel consensus des chercheurs et de leurs acteurs sur les bénéfices d'un usage approprié de ces dispositifs

Pour une majorité des auteurs ayant travaillé sur les CoPs « pilotées » (MEBARKI, 2011), il est admis que ces dernières contribuent à améliorer la performance de l'entreprise, la démonstration explicite de cette causalité étant toutefois difficile à établir. De même, Cohendet et alii (2011) soulignent que de grandes firmes mondiales (Hewlett-Packard, Xerox, British Petroleum, etc.) reconnaissent que les CoPs sont susceptibles de contribuer considérablement à leur performance. Certains chercheurs (GONGLA et RIZZUTTO, 2001 ; MILLEN et alii, 2002 ; LOYARTE et RIVERA, 2007) ont tenté d'évaluer leur ROI en soulignant notamment la réduction des coûts d'exploitation liés à l'apprentissage et au partage des connaissances.

Cette perspective recouvre dans une certaine mesure les retours que nous avons eus de nos entretiens de terrain. La plupart de nos interlocuteurs considèrent en effet que les bénéfices économiques (en particulier, l'efficacité et le gain de temps associés au travail collaboratif) et sociaux (notamment, l'accroissement des échanges et des liens entre individus et entre groupes) sont globalement au rendez-vous - dès lors, naturellement, que la participation est active et volontaire (celle-ci ne se décrète pas !). Une forme de pollinisation des bonnes pratiques créant du lien affectif et cognitif se déploie ainsi auprès de ceux qui savent en saisir les opportunités.

Niveau d'implication et d'appropriation par les acteurs et le corps social de ces dispositifs

Il ne faut surtout pas sous-estimer cette forme d'évaluation très classique, que les entreprises en pointe ont parfaitement intégrée dans leur démarche. Les critères mobilisés sont simples, mais pertinents, comme l'importance quantitative du « noyau dur » de contributeurs actifs, le nombre des questionnements posés et des réponses utiles apportées, l'importance des productions de contenus pertinents approuvés par la CoP et par le management, l'importance des pistes d'innovations crédibles proposées, la quantité de contenus commentés (et surtout

redéployés et partagés par des lecteurs), etc. Ces critères constituent une sorte de socle indispensable pour procéder à des évaluations plus globales.

Une focalisation sur la nature des enjeux

On observe cependant, en affinant cette investigation, que des évaluations chiffrées sont réalisées par ces praticiens d'entreprise. Mais ces chiffrages sont souvent associés à des enjeux particuliers et portent dans bien des cas sur un segment spécifique. Ainsi, telle entreprise mondiale évaluera précisément (ou au moins quantitativement) les gains conséquents obtenus par son personnel en matière d'apprentissage à travers le basculement vers le transfert et le partage des connaissances en mode 2.0 de ses produits en constante évolution.

Telle autre firme, également mondiale, établira un chiffrage basé sur le partage de la réplication innovante d'un nouveau produit dans d'autres pays. Dans certains secteurs, l'attention sera portée sur l'évaluation des risques associés à l'insuffisance ou au bridage de la collaboration ou de la transmission de savoirs critiques et cruciaux. Cette perspective contextualisée et ciblée nous semble en effet pertinente.

Pour conclure : l'amorce d'une nouvelle « transformation »<sup>13</sup> à la croisée des chemins

S'agissant globalement de cette « transformation » numérique, on observera qu'elle arrive en quelque sorte « au bon moment ». Au-delà des signes d'épuisement de notre cycle managérial (comme nous l'avons évoqué dans notre introduction), on soulignera que cet appel d'air coopératif singulièrement propre aux CoPs trouve pour partie sa source et son impulsion dans un besoin renouvelé d'expression d'idées et de pratiques véhiculées dans le cadre d'une gouvernance coopérative originale. Par ailleurs, ces formes pilotées trouvent tout naturellement une place privilégiée et une fertilisation au cœur d'une double rencontre : la rencontre entre l'économie du savoir (BOUCHEZ, 2012, 2014), dont on connaît l'importance dans notre régime de croissance post-industriel, et le développement des technologies numériques 2.0, qui autorise des échanges de pratiques et de savoirs dans de larges espaces collaboratifs.

Cette première perspective prometteuse doit toutefois être significativement contrebalancée par une version plus grise, qui met en exergue et en pratique la transformation numérique comme forme avancée du travail collaboratif, notamment à travers la gestion de projet, reléguant ainsi pour partie « l'esprit communautaire » à l'arrière plan.

En d'autres termes, si les communautés subsistent, elles deviennent, dans cette logique, plus intégrées à l'organisation, voire davantage encadrées, de sorte que cette nouvelle forme tend à s'institutionnaliser.

---

<sup>13</sup> En mobilisant ce terme, nous faisons naturellement et symboliquement référence à l'ouvrage majeur de Karl Polanyi, *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston, 1944.

Nous sommes en effet à la croisée des chemins, notre terrain nous ayant permis d'observer clairement ces deux types de pratique. De sorte que la mise à l'épreuve de notre hypothèse de départ selon laquelle on aurait assisté à l'émergence progressive d'un nouveau cycle doit être pour le moins nuancée et devra être nécessairement confirmée à travers sa propagation progressive, dans les années à venir, au sein des organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

APQC, Building and sustaining communities of practice, 12 p., 2001. <ftp://public.dhe.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/copsustain.pdf>

BOUCHEZ (J.-P.), « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », in *Savoirs*, n°34, pp. 11-45, 2014.

BOUCHEZ (J.-P.), *L'économie du savoir*, Bruxelles, De Boeck, 2012-2015.

BROWN (J. S.) & DUGUID (P.), "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It?", *Harvard Business Review*, vol. 78(3), pp. 73-80, 2000.

BROWN (J.-S.) & DUGUID (P.), "Organizing Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working - Learning and Innovation", *Organizational Science*, 2(1), pp. 40-55, 1991.

CIGREF (2000), *Gérer des connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet*, Paris. [http://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000\\_-\\_Gerer\\_les\\_connaissances.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf)

COHENDET (P.) & al., « Créer, implanter et gérer des communautés de pratiques », *Gestion*, 35(4), pp. 36-46, hiver 2011.

COWAN (R.) & al., "The Explicit Economics of Codification and Tacitness", *Industrial and Corporate Change*, 6(3), pp. 543-622, 2000.

DELTOUR (F.) & al., « Une approche dynamique du capital social dans les communautés de pratique », *AIMS*, 2011.

GONGLA (P.) & RIZUTTO (C. R.), "Evolving communities of practice: IBM Global Service experience", *IBM System Journal*, 40(4), pp. 842-862, 2001.

GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of the Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380, 1973.

GRUNSTEIN (M.), Le Management des connaissances de l'entreprise, rapport de recherche, 21 p., juillet 2002.

LAVE (J.) & WENGER (E.), Situated Learning: legitimate peripheral participation, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LE MONDE, Paris, 8 mai 2001.

LOYARTE (E.) & RIVERA (O.), « Communities of practice: a model for their cultivation », Journal of Knowledge Management, 11(3), pp. 67-77, 2007.

MEBARKI (L.), Communauté de pratique et performance dans les relations de service, thèse en science de gestion, Université de Méditerranée Aix-Marseille II, 2011.

MILLEND (D.) & al., "Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice", Communications of the ACM, 45(4), 9 p., 2002.

MONNEUSE (D.), « Les réseaux sociaux entre promesses et illusions », Institut de l'entreprise, Paris, 2014.

NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), The Knowledge-creating Company, Oxford University Press, New York, 1995.

ORR (J.), Talking about machines: An Ethnography of Modern Job, Cornell University, New York, 1990.

PONCIER (A.) (Coord.), Entreprise 2.0, Livre blanc collectif et collaboratif, Paris, 2010.

PRÉVEL (P.) (dir.), « Dossier Knowledge Management : quelles évolutions dans l'entreprise 2.0 ? », Science de l'information, n°2, juin 2012.

WENGER (E.) & al., Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

WENGER (E.), Communities of Practice, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.





**Accompagner le changement des pratiques pédagogiques dans  
l'enseignement supérieur : récentes évolutions et cartographie des  
centres d'appui à la pédagogie du supérieur en France**

**\_\_\_\_\_ Lisa BYDANOVA \_\_\_\_\_**

Les universités anglo-saxonnes avaient traditionnellement une longueur d'avance sur leurs homologues français en matière de soutien à la pédagogie universitaire et aux innovations pédagogiques. Depuis une quinzaine d'années, la situation française tend à évoluer. De nombreux centres d'appui à la pédagogie ont été créés dans les universités et les grandes écoles françaises. Des activités et des recherches dans ce domaine se multiplient. L'article décrit l'état actuel des actions dans le domaine de la pédagogie universitaire en France. Il tente de cartographier les différents champs d'intervention des centres d'appui à la pédagogie du supérieur (thèmes de recherche, type d'actions mises en place, etc.) et cherche à identifier les aspects qui restent peu explorés et qui mériteraient d'être développés davantage à l'avenir.

Dans son article intitulé « La pédagogie universitaire : un courant en plein développement », De Ketele explique que la pédagogie universitaire n'a pas une longue histoire, tout au plus trois à quatre décennies. « A l'origine ... ce sont les domaines scientifiques les plus professionnalisants qui ont été les premiers et les plus actifs à conduire des analyses et des recherches sur la qualité de leurs formations universitaires. Les facultés de médecine, avec l'aide éventuelle d'experts en éducation, ont initié de nombreux travaux... Peu à peu, d'autres facultés ou départements ont suivi le mouvement, qui s'est accéléré ces dernières années sous la pression de différents facteurs : des réunions internationales importantes comme le congrès mondial de l'enseignement supérieur organisé à Paris par l'UNESCO en 1998, des événements politiques majeurs comme la réunion de Bologne et le sommet de Lisbonne, la multiplication des centres de ressources pédagogiques et l'émergence d'associations internationales et nationales ayant pour but d'améliorer la qualité des enseignements universitaires » (De Ketele, 2010, p. 5). D'après lui, ce sont les universités anglophones qui investissent en premier le terrain, et elles sont suivies par les pionniers de l'Association internationale de pédagogie universitaire dans les années soixante-dix.

Le contexte de l'enseignement supérieur en France, comme dans beaucoup d'autres pays en Europe et ailleurs dans le monde, se transforme à cette période sur l'effet des différents facteurs nouveaux, qui sont :

- *La massification et l'hétérogénéisation des publics étudiants ;*
- Les changements des modes de vies et des façons d'apprendre de la jeune génération, notamment sous l'influence des nouveaux moyens techniques de la communication. A cet égard, on évoque le terme de « *la génération Y* » (ou l'expression américaine « *digital natives* » ou « *net generation* », qui regroupe des personnes nées approximativement entre le milieu des années 1970 et le milieu des années 1990 et qui ont grandi dans un monde où l'ordinateur personnel, le jeu vidéo et Internet font partie de la vie quotidienne) ;
- La transformation du contexte économique, de la structure du marché du travail et de ses demandes en termes de compétences. Le concept de « *la société basée sur les connaissances* » est utilisé pour désigner le rôle plus important des connaissances dans la croissance économique, la dilution des frontières entre différentes disciplines et secteurs de la connaissance, l'importance des technologies numériques, etc.

Face à ces changements, l'enseignement supérieur ne peut pas rester immobile. Les facteurs externes poussent ainsi naturellement ce secteur éducatif à opérer des changements et à transformer ses contenus, ses méthodes et ses approches pédagogiques dans leur intégralité. L'ensemble des pays dans le monde sont confrontés à ces phénomènes, et la France n'y fait pas la figure d'exception.

Dans cet article, nous allons considérer comment le secteur de l'enseignement supérieur en France répond à ces nouvelles exigences du contexte économique et sociale. Nous constatons en effet que les transformations sont d'une envergure importante, et ce aussi bien au niveau de la prise en compte et de la volonté politique qu'au niveau de la gouvernance institutionnelle, néanmoins, on s'aperçoit que l'accent est souvent davantage mis sur la transition numérique au détriment de la révision et de l'innovation pédagogique à proprement parlé.

Ainsi, on note que la grande majorité des nouveaux centres français d'appui à la pédagogie universitaire naissent suite à la fusion des services en charge d'enseignement à l'aide des TICE et ceux en charge de la pédagogie. On pourrait noter, par ailleurs, que l'intégration des TICE dans l'enseignement universitaire s'est rependue très vite, souvent beaucoup plus vite et de manière plus marquée que ce n'est le cas pour la rénovation des pratiques pédagogiques à proprement parler. Cette dernière tente ainsi à rattraper le premier, comme le témoigne les discours politiques. Dans le rapport rédigé par Claude Bertrand<sup>14</sup>, présenté au Cneser<sup>15</sup> mi-septembre 2014, on peut lire : "La pédagogie est maintenant un sujet à part entière dans la politique universitaire, une question dans l'air du temps, dont tous les acteurs s'emparent, le ministère en particulier". En 2014, une association des centres d'innovation pédagogique SUP voit le jour, avec comme credo : « L'innovation pédagogique ne se résume pas au numérique » (SUP, 2014).

La volonté politique de lier étroitement les changements pédagogiques et l'utilisation des outils numériques est de nouveau confirmée plus tard dans le cadre de la Stranes (stratégie nationale de l'enseignement supérieur), remise en septembre 2015 à François Hollande. Le document préconise le lancement d'un nouveau programme d'investissement d'avenir dédié à la transformation pédagogique afin de rendre les étudiants "acteurs d'une pédagogie contributive, active et numérique".

Le résultat de ce mouvement de mobilisation politique et institutionnelle est qu'environ un tiers des universités possèdent aujourd'hui un service d'innovation pédagogique et plusieurs centres spécialisés ont vu le jour depuis deux – trois dernières années. Parmi les centres les plus importants, on pourrait distinguer :

- CIPE (Centre d'innovation pédagogique et de l'évaluation) de l'Université de Bourgogne,

---

<sup>14</sup> Claude Bertrand préside la Mission de la pédagogie dans l'enseignement supérieur (Mipes). Cette structure, créée en septembre 2014 par le MENESR et rattachée à la DGESIP, a pour objectif de soutenir l'évolution des dispositifs et des pratiques pédagogiques, dans le cadre de la politique d'établissements.

<sup>15</sup> Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche.

- iCAP (Innovation, conception et accompagnement pour la pédagogie) de l'Université Lyon 1,
- SIAME (Service d'ingénierie d'appui et de médiatisation pour l'enseignement) de l'Université Brest Bretagne Occidentale,
- IDIP (Institut de développement et d'innovations pédagogiques) de l'Université de Strasbourg,
- SAPIENS (Service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique) à l'Université Sorbonne Paris Cité,
- SU2IP (Service universitaire d'ingénierie et d'innovation pédagogique) de l'Université de Lorraine,
- le SUP de l'Université d'Artois,
- Le SUP de l'Université de Nantes, etc.

Des initiatives en pédagogies innovantes sont également nombreuses dans les grandes écoles : CIRPP (Centre d'innovation et de recherche en pédagogie de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France), le Département de l'innovation pédagogique de l'école Télécom ParisTech, etc.

A l'Université Lyon 1, les traditionnels services SUP (service universitaire de pédagogie) et TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'éducation) ont été regroupés au sein d'une seule entité, intitulée **iCAP (Innovation, conception et accompagnement pour la pédagogie)**. L'iCAP se distingue par son expertise de haut niveau dans le domaine de la création des outils multimédias. Il se positionne comme un leader national et européen dans ce domaine. Depuis 2003, environ 300 projets pédagogiques multimédias, essentiellement dans le domaine des sciences exactes, ont été créés à l'initiative des enseignants. Le centre est dirigé par un enseignant-chercheur en biochimie et bio-informatique. Parmi les projets récents de l'iCAP, on pourrait citer : une expérimentation « RobotLycéen » (en partenariat avec la région Rhône Alpes, premier robot émotif en expérimentation dans les lycées de la région) ; le projet « Elearn2 » (en collaboration avec l'Université Catholique de Louvain, un diplôme inter-universitaire entièrement à distance pour former les enseignants et les formateurs à l'enseignement en ligne) ; la plateforme SPIRALCONNECT (pour l'usage interne du personnel de l'université, une plateforme pour la création, gestion et diffusion des contenus pédagogiques en ligne) ; la plateforme SPIMOTION (portail des ressources multimédia), etc.

**Le service d'ingénierie d'appui et de médiatisation pour l'enseignement de l'Université Brest Bretagne Occidentale (SIAME)** a pour objectif d'appuyer les enseignants et autre personnel de l'université dans l'utilisation des techniques numériques dans l'enseignement et de rénover leurs méthodes d'enseignement. Quatre méthodes sont particulièrement mises en avant : la classe inversée, l'apprentissage par projet, l'apprentissage par problème et le MOOC. Le SIAME est co-fondateur et membre actif du réseau national des SUP (Service universitaire de pédagogie).

Précurseur dans l'usage des TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement), **Télécom ParisTech** met à disposition des élèves et des enseignants un environnement numérique de formation et un service d'accompagnement aux usages. Le **département Innovation Pédagogique (IP)** accompagne les enseignants-chercheurs lors de la conception d'enseignement utilisant les TICE et conduit une recherche et des expérimentations dans ce domaine. Il fournit des modèles théoriques et construit des recommandations en s'appuyant sur des évaluations.

Le **Centre d'innovation pédagogique et de l'évaluation de l'Université de Bourgogne (CIPE)**, créé en décembre 2004, est un des plus anciens centres universitaires français en innovation pédagogique. Ses activités et recherches portent sur: 1) le renforcement des compétences pédagogiques (i.e. la pédagogie universitaire pour les nouveaux enseignants, les astuces pédagogiques pour enseigner en première année, etc.); 2) le développement des méthodologies d'évaluation des enseignements.

**L'institut de développement et d'innovations pédagogiques (IDIP) de l'Université de Strasbourg**, créé en 2013 dans le cadre d'un IDEX, est un centre universitaire de pédagogie dont les missions et les activités concernent, d'une part, la formation aux pratiques pédagogiques dans le domaine de l'enseignement universitaire et l'accompagnement des enseignants dans la réalisation de leurs projets pédagogiques, et d'autre part, la conduite de recherches portant sur l'innovation dans les pratiques pédagogiques et ses effets sur l'apprentissage des étudiants et la gestion du changement dans l'enseignement universitaire et le développement du leadership pédagogique. Parmi les partenaires de l'Idip, on trouve : en France : CIPE : Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation de l'Université de Bourgogne ; SUP Nantes : Service Universitaire de Pédagogie de l'Université de Nantes ; Réseau PENSERA : Pédagogie de l'Enseignement Supérieur en Rhône-Alpes à Lyon ; en Europe : IPM : Institut de pédagogie et de multimédia à l'Université catholique de Louvain ; IFRES : Institut de formation et de recherche en enseignement supérieur à l'Université de Liège ; CSE : Centre de soutien à l'enseignement de l'Université de Lausanne ; FORMEV : Secteur Formation et Evaluation de l'Université de Genève.

**Service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique (SAPIENS) à l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC)**, a été créé en janvier 2014, dans le cadre d'un IDEX. USPC fait de l'innovation pédagogique un des axes prioritaire de sa politique en matière de formation inscrite dans son contrat de site 2014-2018 : « promouvoir de nouvelles façons d'enseigner, intégrant de nouvelles possibilités qu'apportent les technologies du numérique. Une aide sera apportée aux étudiants et aux personnels afin qu'ils soient des acteurs lucides engagés et critiques de ces changements profonds ». Pour fournir aux enseignants les moyens d'imaginer et mettre en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques, USPC a publié un appel à projets d'un montant de 2 millions d'euro sur les crédits Idex, auprès de toute sa communauté universitaire. Les 37 projets sélectionnés, sur 64 déposés, couvrent les grands domaines dans les établissements : Sciences de la Vie et de la

Santé (15 projets), Humanités, Arts, Lettres et Langues (8 projets), Sciences sociales et Politiques publiques (7 projets), Sciences exactes et technologie (7 projets).

**Service universitaire d'ingénierie et d'innovation pédagogique (SU2IP) de l'Université de Lorraine** a été créé en janvier 2014 pour servir d'un lieu de conseil, de ressource, de formation, de réflexion et d'échange sur les pratiques pédagogiques des enseignants et enseignants chercheurs. Les actions du SU2IP s'inscrivent dans la volonté de la transformation des pratiques pédagogiques à l'Université de Lorraine comme réponse possible au renforcement de la qualité de ses enseignements, au développement de son attractivité et aux évolutions de l'environnement. Les actions du SU2IP sont coordonnées en concertation avec le Comité Stratégique d'Ingénierie et d'innovation Pédagogique, une instance de pilotage au niveau de l'établissement mis en place en même temps que SU2IP. Pour connaître et faire connaître les projets et les initiatives pédagogiques remarquables, le SU2IP s'appuie sur le Réseau des Correspondants « Pédagogie & Numérique ». Le SU2IP est également un service d'appui au développement de la Formation Tout au Long de la Vie. De plus, le SU2IP porte la démarche compétences initiée par l'établissement. Pour ce faire, le SU2IP s'appuie et anime le groupe de travail « Approche par compétences » qui élabore des propositions d'actions relevant de la démarche compétences.

**Le Service universitaire de pédagogie de l'Université d'Artois (SUPArtois)** a été créé en février 2014, avec comme objectif d'accompagner les enseignants universitaires qui sont confrontés à de nouvelles exigences, à la fois au niveau du public, des formations et des institutions. La mission du SUPArtois est de les encourager dans la transformation de leurs pratiques d'enseignement pour une meilleure réussite des étudiants. Le SUPArtois est une structure transdisciplinaire et réactive au service du personnel qui propose : - un accompagnement pour les aider à travailler sur la transformation de leurs pratiques d'enseignement seul ou en équipe ; - une valorisation des projets pédagogiques innovants ; - la création de ressources adéquats. Catherine Couturier, responsable du SUPArtois, est maître de conférences en mécanique (la robotique et la vision industrielle). Elle a été formée à l'apprentissage par problèmes (APP) par l'équipe de l'Université Catholique de Louvain.

**Le Service universitaire de pédagogie de l'Université de Nantes**, a été créé en automne 2013. Dirigé par un professeur en médecine interne, le service comprend des « conseillers pédagogiques », ingénieurs de recherche et de formation (ITRF), et des « référents pédagogiques », enseignants ou enseignants-chercheurs, représentant les secteurs Santé, Sciences et Technologies, Droit-Economie-Gestion, Lettres-Langues-Sciences Humaines et Sociales, pour conduire conjointement la réflexion sur les objectifs stratégiques et les modalités d'application des actions du SUP, selon les différences disciplinaires. Les missions du SUP participent au plan d'action pour la réussite des étudiants de l'Université de Nantes. Le SUP vise ainsi à améliorer la qualité de l'enseignement en accompagnant, à titre individuel ou collectif, les formateurs, doctorants, enseignants et enseignants-chercheurs de l'université dans leurs pratiques pédagogiques.

Si l'on devait définir les **thèmes d'intervention et de recherche** des services de pédagogie mentionnés ci-dessous, on pourrait distinguer :

**1. Le soutien à l'expérimentation de nouvelles méthodes pédagogiques et la formation et/ou l'accompagnement des enseignants** à l'utilisation de ces méthodes.

Le service d'ingénierie d'appui et de médiatisation pour l'enseignement de l'Université Brest Bretagne Occidentale (SIAME) a créé sur son site web les fiches techniques pour les quatre méthodes les plus utilisés: **la classe inversée** (donner le cours théorique aux étudiants en amont afin qu'ils le travaillent chez eux et ainsi le présentiel est consacré à la pratique), **l'apprentissage par projet** (mettre les étudiants en mode projet afin de faire la pédagogie active), **l'apprentissage par problème** (faire travailler les étudiants à la résolution d'un problème) et **le MOOC** (un cours en ligne ouvert à tous). Parmi les autres méthodes qui se généralisent de plus en plus, d'après la revue électronique française spécialisée en éducation et en enseignement supérieur « EducProf »<sup>16</sup>, on pourrait également mentionner :

- Les « **jeux sérieux** » (**serious games**) qui permettent de contextualiser les enseignements théoriques avec des cas concrets. L'École des mines de Saint-Étienne a ainsi recours à un jeu sérieux spécialement conçu pour reproduire les situations d'entretien d'embauche et d'entretien annuel d'évaluation. Grenoble École de management a créé un laboratoire dédié aux serious games ;
- L'utilisation des **réseaux sociaux**, notamment du Twitter. De plus en plus d'enseignants du secondaire, mais aussi désormais du supérieur, expérimentent Twitter en classe. Utilisé pour mutualiser des prises de notes grâce à un hashtag commun ou pour poser en direct des questions à un camarade, les étudiants disent apprécier ces cours devenus plus collaboratifs ;
- Les diverses méthodes pour **rendre les amphithéâtres plus interactifs** permettent d'introduire davantage d'interactivité dans les amphithéâtres universitaires qui accueillent les publics de plus en plus pléthoriques. En fonction des moyens techniques disponibles, les outils peuvent être très artisanaux (cartons en couleurs, etc.) ou des boîtiers électroniques par exemple. L'UPMC, les universités de Strasbourg, du Maine, de Bretagne-Sud (Vannes) ou encore de Joseph-Fourier (Grenoble), ainsi que des écoles d'ingénieurs comme Polytech Nice Sophia-Antipolis ou l'Insa de Lyon expérimentent aujourd'hui les **boîtiers électroniques** qui permettent aux étudiants de montrer s'ils ont bien compris telle ou telle notion.

---

<sup>16</sup> Sylvie Lecherbonnier, Sophie Blitman, « Le top 10 des pédagogies innovantes à l'université », publié le 26.05.2015 sur EducPro.fr ([www.letudiant.fr/educpros/actualite/universite-le-top-10-des-pedagogies-innovantes.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/universite-le-top-10-des-pedagogies-innovantes.html))

- Dans le cadre des **Fablabs**, les étudiants viennent dans des ateliers spécialisés dédiés et équipés en outils techniques (scies, perceuses, fraiseuses à commande numérique, découpeuse laser, imprimantes 3D). Ateliers ouverts et collaboratifs, les fablabs recèlent d'outils divers permettant d'imaginer et de réaliser des prototypes. Après l'université de Cergy-Pontoise en 2012, plusieurs établissements d'enseignement supérieur se sont lancés: Télécom Bretagne, l'Université de technologie de Compiègne), l'Université Pierre-et-Marie-Curie, Polytech Orléans... Les étudiants viennent fabriquer des objets dans le cadre de leurs cours mais y ont aussi accès librement, pour mener leurs projets personnels. Le but de ce dispositif est de décloisonner les enseignements et encourager la créativité.
- Les **Learning labs** (ou les salles de cours 3.0) sont de nouveaux espaces, plus ouverts et plus modulables, qui ont pour objectif de favoriser le développement de pédagogies alternatives, fondées sur l'interactivité et la créativité. Dans le cadre des learning labs, les tables et chaises sont sur roulettes, facilement déplaçables, que l'on peut rapprocher pour mener des travaux en groupe, puis organiser en cercle pour lancer une discussion collective. À Centrale et l'EM Lyon, une salle a été dotée de grands murs écritoirs où les étudiants sont invités à noter leurs idées lors de séances de brainstorming, tandis que des Post-it électrostatiques peuvent être affichés puis déplacés au gré de l'avancement de la réflexion. Par ailleurs, les nombreux ordinateurs, tablettes et autres écrans tactiles connectés entre eux et reliés à un vidéoprojecteur, afin de susciter des échanges avec les autres étudiants et l'enseignant.
- Le **design thinking** se développe dans les écoles et universités françaises depuis cinq ans. Fondée sur une approche pluridisciplinaire, cette méthode consiste à apporter une réponse techniquement réalisable et économiquement viable aux attentes des utilisateurs. La d.school de Stanford aux Etats-Unis, emblématique de ce courant, a inspiré la création des centres de ce type en France, et notamment la Paris-Est d.school, qui associe l'École des ponts ParisTech, l'ESIEE Paris (École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique), l'ENSAVT (École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires), l'EIVP (École des ingénieurs de la Ville de Paris) et l'UPEMLV (Université Paris-Est Marne-la-Vallée). Les étudiants travaillent en équipes mixtes sur des projets très variés (i.e. la conception d'un meuble de salle de bain pour les seniors ou d'une caméra infrarouge pour faciliter le travail des pompiers).
- Des **centres de simulation** pour exercer des gestes professionnels se développent beaucoup dans les facultés de médecine. Les facultés de médecine de Paris-Descartes, Angers ou Brest ont mis en place ces centres depuis plusieurs



années. Fin 2014, l'École de chirurgie du Grand Ouest de l'université de Nantes ouvre un centre de simulation doté de matériel haut de gamme, proposant des formations au cours desquelles l'apprentissage se fait sur des simulateurs informatiques.

- Grandes écoles et universités commencent à tester les possibilités offertes des **casques de réalité virtuelle** offertes par l'Oculus Rift et les Google Cardboard. Grâce à ces casques, Audencia propose, par exemple, une visite de son campus pour les étudiants étrangers présents sur les campus du monde entier. Le projet Virtualiteach du centre de recherche Clarte explore les nouvelles pratiques pédagogiques que ces outils peuvent apporter. Visualiser des figures géométriques ou des environnements professionnels fait partie des expérimentations en cours. D'après Thomas Lopez, chef du projet Virtualiteach chez Clarte, la réalité virtuelle permet d'explorer de nouvelles façons d'apprendre, et de travailler sur la mémoire kinesthésique, la mémoire du ressenti. Elle a également un autre atout : son côté attractif pour les élèves.
  - Les **cartes heuristiques** (ou carte cognitive, carte mentale, carte des idées, ou en anglais mind map), est « un schéma, supposé refléter le fonctionnement de la pensée, qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée. La structure d'une Mind Map est en fait un diagramme qui représente l'organisation des liens sémantiques entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts. À l'inverse du schéma conceptuel (ou « carte conceptuelle », concept map en anglais), les mind maps offrent une représentation arborescente de données imitant ainsi le cheminement et le développement de la pensée »<sup>17</sup>.
2. On pourrait noter qu'une grande partie de nouvelles méthodes pédagogiques impliquent l'utilisation des TICE. Dans ce contexte, **la pédagogie numérique** est un des thèmes de recherche les plus récurrents. Les résultats des diverses expérimentations montrent en effet que l'utilisation des TICE n'est pas synonyme de la réussite éducative, loin de là. L'enjeu est aujourd'hui de savoir quelle posture enseignante et quelles approches pédagogiques faudrait-il promouvoir pour *lier efficacement les méthodes d'enseignement traditionnelles avec celles qui impliquent l'utilisation des TICE ?*

Bien que les technologies numériques deviennent omniprésentes en éducation, leur impact sur les apprentissages reste encore à étudier. Le numérique permet certes d'élargir l'accès à la connaissance, mais son impact sur la qualité et les résultats des apprentissages n'est pas toujours prouvé. Au niveau de l'enseignement supérieur, les statistiques d'accès et de

---

<sup>17</sup> D'après la définition de la Wikipédia

validation des cours massifs en lignes (MOOC) montrent que le fait de rendre une formation accessible ne signifie pas forcément une transmission de connaissances efficace et réussie. D'après l'Observatoire de l'enseignement supérieur sans frontières, cité par Jane Kight, 2014, un grand programme « Coursera », qui regroupe les MOOC des universités de Stanford, Princeton, Michigan et Université de Pennsylvanie, a enregistré un million d'inscrits lors des six premiers mois de son lancement en 2012 ; pourtant seuls 10% des inscrits sont allés jusqu'à la fin et se sont présentés à l'examen final.

Dans l'enseignement général, des rapports récents amènent à des conclusions quelque fois alarmantes et montrent que le numérique est loin d'être une panacée. Ainsi, le dernier rapport de l'OCDE « Students, Computers and Learning: Making The Connection » (2015), qui relate les résultats de la première évaluation des compétences numériques menée dans le cadre du programme PISA, montre que les pays de l'OCDE doivent adopter une approche différente pour exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies à l'école. Le rapport démontre par ailleurs que :

- les pays qui ont consenti d'importants investissements dans les TIC dans le domaine de l'éducation n'ont enregistré aucune amélioration notable des résultats de leurs élèves en compréhension de l'écrit, en mathématiques et en sciences ;
- les nouvelles technologies ne sont pas d'un grand secours pour combler les écarts de compétences entre élèves favorisés et défavorisés ;
- le fait de garantir l'acquisition par chaque enfant d'un niveau de compétences de base en compréhension de l'écrit et en mathématiques semble bien plus utile pour améliorer l'égalité des chances dans le monde numérique que l'élargissement ou la subvention de l'accès aux appareils et services de haute technologie ;
- les élèves passant, un jour de semaine ordinaire, plus de 6 heures sur Internet en dehors de l'école sont particulièrement susceptibles d'indiquer se sentir seuls à l'école, et être arrivés en retard en classe ou avoir séché des journées de cours durant les deux semaines précédant l'enquête.

D'après Andreas Schleicher, de la Direction de l'éducation et des compétences de l'OCDE, «les systèmes scolaires doivent trouver des solutions plus efficaces pour intégrer les nouvelles technologies dans l'enseignement et l'apprentissage, afin de fournir aux professionnels de l'éducation des environnements d'apprentissage qui permettent de développer les pédagogies du 21<sup>e</sup> siècle et qui dotent les enfants des compétences du 21<sup>e</sup> siècle dont ils auront besoin pour réussir dans le monde de demain ».

Malgré le fait que les TICE ne soient pas une réponse à tout, elles constituent néanmoins un outil puissant pour atteindre les objectifs éducatifs ambitieux du monde moderne.

L'enjeu des professionnels de l'éducation est donc de savoir comment utiliser efficacement cet outil, dont les avantages et les inconvénients restent encore largement sous-explorés : « La technologie est le seul moyen d'élargir au maximum l'accès à la connaissance. Pour concrétiser les promesses des TIC, les pays doivent investir plus efficacement dans ce domaine et faire en sorte que les enseignants soient aux avant-postes de l'élaboration et de la mise en œuvre de ce changement ».

3. La recherche-action et le partage d'expérience sur les **changements des publics étudiants**, leurs attentes et modes d'apprentissage nouvelles, avec comme préoccupation centrale leur réussite au diplôme et l'employabilité.

Le séminaire de rentrée de SAPIENS en 2015 traite une double problématique : la motivation et l'évaluation des étudiants et les 3 ateliers de formation 2015-2016 portent sur : l'évaluation, la scénarisation et les pratiques d'apprentissage, la relation étudiant-enseignant.

Dans le cadre des rencontres organisés par l'iCAP, un chercheur du Télécom ParisTech a évoqué la question de l'émergence de la *nouvelle sociabilité étudiante* dans le contexte de la place croissante de l'utilisation des réseaux sociaux et du phénomène de la *nouvelle misère culturelle* grandissante des publics étudiants.

4. La recherche-action et le partage d'expérience sur les **thèmes transversaux liés à la qualité des apprentissages**.

En juillet 2015, l'Idip a organisé sa première université d'été en innovation pédagogique sur le thème « Vivre le décroisement », avec 4 aspects inscrits au programme : le décroisement des disciplines ; le décroisement des identités ; le décroisement de l'espace et du temps ; le décroisement de l'activité pédagogique. Par ailleurs, dès l'automne 2014, l'Idip lance une série de *Stammtisch* (un rendez-vous une fois par mois pendant la pause déjeuner afin de discuter d'un thème fort de la pédagogie de l'enseignement universitaire).

Les auteurs de la Stranes (Stratégie nationale de l'enseignement supérieur, 2015) suggèrent au gouvernement le lancement d'un grand programme de recherche sur les processus d'apprentissage dans le supérieur. Partant du constat que l'enseignement supérieur utilise peu ses capacités de recherche pour améliorer les processus d'apprentissage, les auteurs recommandent de s'intéresser notamment aux nouveaux modèles d'e-éducation et aux déterminants sociaux de l'accès à l'éducation et au savoir. La création d'un observatoire des innovations pédagogiques et d'un prix national de l'innovation pédagogique sont également évoqués.

## Conclusion

Les changements économiques et sociaux imposent de **nouveaux défis aux systèmes éducatifs**. Le domaine de l'enseignement supérieur, qui est encore plus proche du marché du travail que tous les autres secteurs éducatifs, se trouve dans la ligne de mire dans ce processus de transformation. Il est aujourd'hui important de le reconnaître, d'en comprendre le sens et les attentes en termes de savoirs et compétences attendus. Pour définir pédagogies du 21<sup>e</sup> siècle, il est nécessaire de définir les compétences attendues et les conditions dans lesquelles ces compétences pourront être développées.

De manière générale, on s'aperçoit que les rôles respectifs de l'enseignant et de l'apprenant évoluent, tout comme le processus d'apprentissage et l'organisation pédagogique.

La posture de l'enseignant se renouvelle. Au lieu de se centrer sur la transmission de la connaissance, l'enseignant devient la personne qui inspire, motive, encourage, donne envie d'apprendre et de réussir l'apprentissage. Face à lui, l'apprenant est celui qui décide combien et comment il souhaite apprendre et s'organise de manière autonome dans son apprentissage étant simplement guidé dans les grandes lignes par l'enseignant. L'apprenant prend plaisir à étudier et à poursuivre ses études tout au long de la vie. La question du plaisir et de la motivation de l'apprenant devient centrale.

C'est à ces changements et aux changements anticipés du monde du travail de demain que cherchent à répondre les expérimentations conduites par le CIRPP dans les écoles de la CCIP. Les thèmes qui ressortent de ces expérimentations traitent les problématiques liées à la motivation des apprenants, au plaisir d'apprendre, à l'importance de l'affectif dans l'apprentissage, à la capacité d'être soi-même et de savoir dialoguer avec les autres ... Ces thèmes, quelque fois peu abordés et traités dans les situations pédagogiques, permettent pourtant d'**ouvrir le champ des changements pédagogiques** qui sauraient à la fois correspondre aux changements actuels et être le moteur et le vecteur des changements futures.

**Les transformations** que connaît la société actuelle et qui vont s'accélérer dans les années à venir concernent le changement à différents niveaux :

- **le mode de vie** (le nomadisme, la connectivité et la montée des communautarismes),
- **le modèle et les comportements économiques** (la société de la connaissance, les nouvelles technologies, la globalisation),
- la prise en compte plus importante des questions du **développement durable** (les préoccupations environnementales et le respect de la nature, le passage de la société de consommation à la société de partage, etc.).

Au niveau individuel, les **changements de modes de vie** sont importants. La vie devient de plus en plus « nomade », car une partie croissante du travail et de la vie privée est dorénavant passée dans des lieux éloignés de son lieu de vie. Les individus sont de plus en plus connectés à l'aide des outils technologiques. L'utilisation des objets connectés à Internet se généralise, les réseaux sociaux deviennent un élément indispensable de la vie en société. D'après le rapport de l'OCDE, le Facebook dénombre aujourd'hui 500 millions d'utilisateurs dans le monde entier. 43% des jeunes âgés de 9 à 12 au Royaume-Uni possèdent un profil sur un réseau social. Une nouvelle tendance de la « montée des communautarismes » prend la place de l'ancien modèle qui valorisait davantage l'individualisme.

**La société de la connaissance** se développe dans le contexte de l'économie post-industrielle et se caractérise par la prolifération des technologies numériques, la progression spectaculaire du volume de l'information et de connaissances<sup>18</sup>, le rôle pivot des savoirs et des connaissances pour la croissance économique. **La globalisation** transforme l'organisation économique des entreprises, qui dans le cadre des mouvements de délocalisation expatrient les différentes parties de leur processus productifs dans des pays émergents ou en développement, créant ainsi une forte demande pour des compétences telles que la capacité de travailler en milieu interculturel et la maîtrise des langues étrangères. La croissance du commerce internationale et la multiplication de toute sorte d'échanges internationaux renforce cette tendance.

D'après Christophe Assens, l'auteur du livre « Le management des réseaux : tisser le bien-être social pour le bien-être économique » (2013), la globalisation des marchés remet en question les principes de l'unité de lieu, de temps et d'action pour les entreprises d'aujourd'hui. L'abandon du principe de **l'unité de lieu** amène les entreprises à se comporter comme des « citoyens du monde », en cherchant à acquérir une dimension mondiale par des coopérations avec des intermédiaires et partenaires dans différentes régions du monde. L'externalisation et la délocalisation des activités sont au cœur de cette forme de nomadisme propre au 21<sup>e</sup> siècle, qui tire parti des avantages comparatifs des pays : le choix de l'implantation ou du type de partenariat découle des avantages économiques procurés par le territoire comme le taux d'imposition, la croissance de la demande locale, la couverture des infrastructures de transports, la stabilité géopolitique, etc. Face à cette ouverture des marchés, le territoire national n'est plus un refuge pour compenser les faiblesses compétitives des firmes trop sédentaires au niveau local. Le principe de **l'unité du temps** n'est plus respecté en raison des procédés de communication à distance procurés par Internet, le Web 2.0. et tous les outils nomades permettant de s'affranchir des barrières horaires. L'entreprise devient ainsi un nœud de connaissance qui apprend, mémorise et restitue des informations avec son environnement, le management des connaissances devenant fondamental dans sa stratégie. **L'unité d'action** n'a plus de raison d'être comme au 20<sup>e</sup> siècle, car l'enjeu stratégique consiste aujourd'hui à

---

<sup>18</sup> Le volume des connaissances est multiplié par 2 tous les 18 mois.

partager des tâches entre plusieurs entreprises indépendantes, qui ne sont pas soumises à la même hiérarchie. En conséquence, cette distribution du pouvoir de décision introduit de nouveaux problèmes de gouvernance dans une organisation aux frontières étendues, où les étapes de création de valeur sont confiées à divers intervenants autonomes<sup>19</sup>. A travers ces trois principes, on voit clairement comment l'organisation économique du 21<sup>e</sup> se transforme par rapport à la décennie précédente, ce qui a l'impact direct sur **la demande des connaissances et compétences** des diplômés.

Plus récente et davantage accentuée aujourd'hui est la préoccupation pour **le développement durable**. Le développement durable est entendu à la fois dans le sens du respect de l'environnement et de la nature, mais également comme un nouveau modèle des rapports aux autres, plus respectueux des autres et de leurs différences, inscrite dans une relation de l'interaction plus équilibrée et plus harmonieuse. A cet égard, dans la littérature anglo-saxonne le terme de « **sustainable higher education/ enseignement supérieur durable** » est cité, désignant une nouvelle approche pour la formation supérieure qui mettrait davantage l'accent sur la capacité de former un futur citoyen responsable et respectueux des autres, et pas seulement un professionnel avec des connaissances spécialisés pointus.

Jérémy Rifkin, économiste américain et auteur du livre « Troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde » (2011), pronostique l'avènement d'une nouvelle organisation économique qui serait fondée sur le couplage des technologies de l'Internet et des énergies nouvelles. Cette nouvelle économie serait aussi caractérisée par des **valeurs nouvelles** : celles **de partage et de la connaissance** en opposition aux valeurs actuelles de la propriété individuelle et de la consommation. Selon lui, la crise que les sociétés actuelles connaissent aujourd'hui tient au fait que l'on cherche à restaurer ou prolonger artificiellement les « vieilles recettes » de la deuxième révolution industrielle, plutôt que de se projeter dans une troisième révolution industrielle. Face à ces constats, on pourrait s'interroger comment l'enseignement supérieur pourrait contribuer à son niveau à ce changement social nécessaire et tant attendu.

D'après Rifkin, la nouvelle économie sera caractérisée par des coûts marginaux proches de zéro, ce qui signifie que l'accès du nombre croissant de consommateurs à un bien deviendra de plus en plus grand et cela pour des coûts de plus en plus proche de zéro. On constate un phénomène similaire dans l'enseignement supérieur où les contenus éducatifs via MOOC deviennent accessibles au plus grand sans aucun frais. Par ailleurs, l'article récent du journal britannique *The Independent* « Is this the death of the graduate ? / Est-ce la fin de la

---

<sup>19</sup> Assens Chr. (2013), « Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique », De Boeck Supérieur, Bruxelles, pp. 13 - 14

diplomation? »<sup>20</sup>, montre que les diplômés perdent progressivement leur fonction de « signal » pour les employeurs et que ces derniers s'organisent de plus en plus afin de tester eux-mêmes des compétences et connaissances dont disposent les employés et les candidats à l'emploi. Ceci montre que les pédagogies du 21<sup>e</sup> siècle pourraient également être affectées par ces nouvelles attitudes des employeurs.

## **Bibliographie**

Assens Chr. (2013), « Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique », De Boeck Supérieur, Bruxelles, 168 p.

De Ketele, J.-M. (2010), « La pédagogie universitaire : un courant en plein développement », dans *Revue française de pédagogie*, n.172/ juillet – septembre 2010, pp. 5 - 13

« Is this the death of the graduate? », Hamish McRae, The Independent, August 5<sup>th</sup>, 2015

Elsie Anderberg Birgitta, Nordén Birgit Hansson, (2009), "Global learning for sustainable development in higher education: recent trends and a critique", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 10 Iss 4 pp. 368 - 378

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A. (2015). *NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium

Langevin L. (2009), « Accompagnement pédagogique : une expérience à développer », dans Bédard D. & Béchar J.-P. « Innover dans l'enseignement supérieur », 266 p.

OCDE (2015), « Connectés pour apprendre ? Les élèves et les nouvelles technologies », OCDE, 44 p.

Meirieu Ph. (2012), « L'éducation et le rôle des enseignants à l'horizon 2020 », rapport pour l'UNESCO

Shephard K. (2008), "Higher education for sustainability: seeking affective learning outcomes", dans *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9 No. 1, 2008, pp. 87-98

Divers articles sur la pédagogie universitaire dans [www.EducPro.fr](http://www.EducPro.fr) de l'Etudiant :

- « Strasbourg : 800.000 euros par an dédiés à la pédagogie », Sophie Blitman, publié le 24.11.2014, mis à jour le 23.06.2015 ; [www.letudiant.fr/educpros/enquetes/pedagogie-a](http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/pedagogie-a)

---

<sup>20</sup> « Is this the death of the graduate? », Hamish McRae, The Independent, August 5<sup>th</sup>, 2015

[l-universite-la-fin-d-un-tabou/l-universite-de-strasbourg-se-donne-les-moyens-de-sa-pedagogie-1.html](#);

- « La pédagogie de l'ignorance testée à l'ESC Troyes », *Morgane Taquet*, publié le 26 juin 2015 ; [www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-pedagogie-de-l-ignorance-testee-a-l-esc-troyes.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-pedagogie-de-l-ignorance-testee-a-l-esc-troyes.html);
- « Université : le top 10 des pédagogies innovantes », Sylvie Lecherbonnier, Sophie Blitman, publié le 26.05.2015 sur EducPro.fr ([www.letudiant.fr/educpros/actualite/universite-le-top-10-des-pedagogies-innovantes.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/universite-le-top-10-des-pedagogies-innovantes.html))
- « Le numérique, trublion pédagogique », SB, publié le 26.11.2014, [www.letudiant.fr/educpros/actualite/le-numerique-source-d-innovation-pedagogique.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/le-numerique-source-d-innovation-pedagogique.html);
- « La classe inversée n'a pas réponse à tout », Morgane Taquet, Publié le 25.06.2015, [www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-classe-inversee-en-question.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-classe-inversee-en-question.html)
- « La pédagogie numérique au cœur de la Stratégie nationale de l'enseignement supérieur », Morgane Taquet, Publié le 8.09.2015 ([www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-pedagogie-numerique-au-coeur-de-la-stranes.html](http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/la-pedagogie-numerique-au-coeur-de-la-stranes.html))





## Construction d'un contrat psychologique autour d'accords de méthode

\_\_\_\_\_ Delphine FRANCOIS PHILIP DE SAINT JULIEN \_\_\_\_\_

*Article publié dans Revue des Sciences de Gestion, janvier-février 2014, N°265, p. 11-21*

### Résumé

A partir de l'étude d'accords de méthode, cet article démontre la création d'un contrat psychologique, transactionnel ou relationnel entre parties prenantes, bâti sur des obligations mutuelles. Dès le préambule, sont énoncés la volonté des parties prenantes lors des négociations et leurs causes ; distinguant des accords de méthode unimodaux et bimodaux. Par ailleurs, apparaît un plan-type des différentes mesures sociales d'accompagnement, classiques ou originales. Cet article permet de montrer que les accords de méthode organisent trois formes de cadrage : un premier autour des différentes formes de la procédure d'information et de consultation, entre une "PIC froide" et une "PIC minutieuse" ; un second autour du suivi de l'accord et un troisième autour de la communication des parties prenantes. Enfin, les accords de méthode tendent à élaborer un "code de bonne conduite", en vue de pacifier, dans la mesure du possible, les relations entre les acteurs lors de cette phase anxiogène de la vie d'une entreprise.

**Mots clés :** Contrat psychologique, accords de méthode, plans de sauvegarde de l'emploi

La construction de la relation d'emploi entre une entreprise et un salarié a fait, fait et fera l'objet de nombreuses interrogations, recherches et/ou controverses entre chercheurs et praticiens. Or, elle se révèle d'autant plus compliquée qu'elle est, à nouveau, soumise aux aléas de la crise économique de ces dernières années. Au cours de cette dernière décennie, ont été comptabilisés environ 1,4 millions de fins de missions en CDD par an, entre 200000 et 400000 licenciements économiques par an<sup>21</sup>, entre 20000 et 24000 ruptures conventionnelles par mois (Dares, 2011), autour d'un millier de PSE<sup>22</sup> par an (222 notifiés à l'administration au premier trimestre 2012 après une hausse de 112 % en 2009).

Contribuant à l'élaboration de la relation d'emploi, instaurés à titre expérimental par le législateur en janvier 2003, entérinés début 2005<sup>23</sup>, les parties prenantes ont la possibilité de recourir au dispositif des accords de méthode. La loi n'utilise jamais ce terme, bien qu'il soit couramment retenu dans le vocabulaire des acteurs : cette dénomination permet de référencer les accords aménageant toute procédure de concertation avant une restructuration, qualifiés "de méthode" car ils déterminent l'ordonnancement de cette procédure particulière (R. Vatinet, 2007). En pratique, ces accords de méthode ont souvent été inclus au sein d'accords de GPEC ou d'accords triennaux relatifs à l'information-consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets sur l'emploi et les salaires ; d'où certaines confusions dans les études et statistiques. Progressivement, ils constituent un objet de négociation en soi, indépendamment de tout autre accord, soulignant leur poids dans le système de relations professionnelles et une volonté d'une gestion à froid des plans de sauvegarde de l'emploi, voire des plans de départs volontaires. C'est ainsi que 220-230 accords sont négociés chaque année (DGEFP, 2011).

Il est alors intéressant de s'interroger dans quelle mesure les accords de méthode contribuent à la construction d'un contrat psychologique entre les salariés et leur entreprise, celle-ci se réalisant par l'intermédiaire des syndicats, des membres du CE et/ou des délégués du personnel.

---

<sup>21</sup> En 1997, "se produit une inversion dans l'importance relative des licenciements pour motif personnel par rapport aux licenciements pour motif économique" (Idies, 2010), reflétant un changement dans les modes de gestion de la main d'œuvre (Ires, 2009). On estime que 60 % des licenciés économiques ne seraient pas concernés par un PSE (C. Tuchsirer, in Revue de l'Ires, 2005).

<sup>22</sup> Obligation de mettre en œuvre un PSE dans toute entreprise de plus de 50 salariés dès lors que plus de 10 salariés sont licenciés pour motif économique sur une même période de 30 jours.

<sup>23</sup> Loi n°2005-32, dite de "programmation pour la cohésion sociale" du 18 janvier 2005.

## 1 – Un ancrage théorique : le "contrat psychologique"

### 1-1 Diverses définitions conceptuelles

Au même titre que le don de M. Mauss, l'équité de J. Adams, la justice organisationnelle de J. Greenberg... le concept de contrat psychologique peut être mobilisé pour étudier la nature d'un échange social entre deux parties prenantes. Une relation d'échange, selon P. Blau<sup>24</sup>, est d'autant plus stable et durable qu'elle s'appuie sur trois principes fondamentaux. D'une part, alors qu'un échange économique repose systématiquement sur un contrat juridique décrivant les obligations réciproques des parties prenantes, un échange social repose sur des pratiques sociales, plus indéfinissables. D'autre part, il implique la création de liens sociaux entre parties prenantes. Enfin, il suppose un don non clairement défini à l'avance, incertain, non-immédiat et un contre-don dont le contenu demeure un choix discrétionnaire. Tout échange social va alors se structurer autour de trois obligations : donner, recevoir et rendre. Il implique un réel investissement des parties dans la relation, la volonté de s'engager et de construire une relation de confiance entre les parties prenantes (I. Galois et A. Lacroux, 2010). A défaut, par essence, il disparaîtra.

Dans le droit fil de cette théorie de l'échange social, C. Argyris<sup>25</sup> a, le premier, introduit le concept de contrat psychologique ("*psychological work contract*") : une relation d'emploi entre des ouvriers et leur contremaître au sein de leur usine repose à la fois sur un contrat écrit et formel et sur un contrat psychologique, permettant d'intégrer la relative incomplétude du contrat de travail. Cette approche fut largement étendue aux sciences de gestion, notamment par E. Schein<sup>26</sup> et permit un ancrage conceptuel du contrat psychologique. Il fut alors défini comme une série d'"*attentes mutuelles*" constituant une gouvernance des relations, conscientes et en partie inconscientes, entre deux parties ; le vocable "attentes" faisant référence à des croyances, des obligations, des perceptions et/ou à des relations.

D. Rousseau a complété cette définition en se centrant sur une conception plus cognitive, individuelle et subjective. Le contrat psychologique est désigné comme "*la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques*". Chacun construit son propre contrat psychologique, ses propres croyances à partir de "*facteurs sociétaux, organisationnels et individuels, de ses expériences de travail antérieures, de la situation étudiée*", de ses "*expériences de socialisation*"... Le contrat psychologique repose sur des promesses, des "*intentions d'actions futures*" (D. Rousseau, 1990), émergeant explicitement via des documents écrits, des pratiques organisationnelles, une

---

<sup>24</sup> Blau P. (1964) *Exchange and power in social life* New York, Wiley and Sons, 352 p.

<sup>25</sup> Argyris C. (1960) *Understanding organizational behavior* Homewood, Ill., Dorsey Press, 179 p.

<sup>26</sup> Schein E. (1965) *Organizational behavior* Englewoods Cliffs, N. J., Prentice Hall

politique RH, un accord de méthode... ou implicitement via des échanges oraux, des engagements non formalisés... lors de la négociation et de la mise en œuvre de celui-ci.

Cependant, bien que l'approche défendue par D. Rousseau met l'accent sur la "*nature idiosyncrasique*<sup>27</sup> du contrat psychologique" (C. Desmarais et M. Dubouloy, 2010), elle occulte les perceptions de l'employeur et omet l'interaction existant entre les deux principales parties prenantes d'une organisation, induite par le premier sens attribué au contrat psychologique (ce qui fut, notamment, repris par J. Coyle-Shapiro et I. Kessler, 2000). C'est pourquoi le contrat psychologique peut être également défini comme "*les croyances à l'égard des conditions d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et les représentants de l'entreprise*" (S. Guerrero, 2003). Par conséquent, bien que le contrat psychologique repose, avant tout, sur la perception de l'individu quant à la relation d'échange, il intègre à la fois les promesses faites par l'employeur et celles faites par le salarié, qui sont des "*attentes subjectives, tacites, non explicites*" et de "*réelles promesses, explicites*" (S. Guerrero, 2003). Un accord de méthode constitue, de ce fait, un objet du contrat psychologique liant l'entreprise et ses salariés.

## 1-2 Une multi-dimensionnalité du concept

Au-delà de ces diverses définitions, deux types de contrat psychologique peuvent être distingués<sup>28</sup> : le contrat psychologique transactionnel et le contrat psychologique relationnel, se situant à l'opposé l'un de l'autre sur un "*contractual continuum*" (D. Rousseau, 1990, 1996). Le premier correspond à la perception de l'individu considérant l'échange avec l'entreprise comme ponctuel, court termiste et économique : il se caractérise par des obligations principalement monétaires, par la simple application des clauses d'un contrat de travail, intégrant très peu de promesses de la part des parties prenantes. Le second correspond à la perception de l'individu considérant l'échange avec l'entreprise comme reposant sur de nombreuses promesses tangibles et sécurisantes : il se traduit par une loyauté et un engagement durables, par une confiance réciproque, par une dimension socio-émotionnelle du contrat de travail.

En intégrant également les dimensions de stabilité et durée du contrat, d'étendue, d'explicitation et de certitude des engagements, peut se créer ou non un contrat psychologique équilibré entre les parties prenantes ; cet équilibre de la relation d'emploi étant fonction d'une réduction de l'asymétrie du pouvoir et de l'état du marché du travail (L. Shore et K. Barksdale, 1998).

---

<sup>27</sup> Idiosyncrasie : réaction individuelle propre à chaque individu (Larousse)

<sup>28</sup> D. Rousseau (1996) avait également décrit le contrat psychologique de développement et le contrat psychologique de transition. Ayant été non validés par une analyse factorielle, nous ne les retiendrons pas dans notre présentation.

Tableau : les types de contrat psychologique selon le degré d'équilibre (S. Guerrero, 2003)

		Obligations du salarié	
		Faibles	Fortes
Obligations de l'employeur	Faibles	Obligations faibles mutuelles	Sur-investissement du salarié
	Fortes	Sous-investissement du salarié	Obligations fortes mutuelles

C'est ainsi que deux contrats psychologiques demeurent équilibrés, selon le niveau d'obligations mutuelles. Mais peuvent subvenir deux contrats psychologiques déséquilibrés, en faveur de l'entreprise ou du salarié. Dans le cas d'un sur-investissement, celle-ci attend beaucoup d'adaptation et d'efforts de la part des individus tout en offrant aucune garantie ou promesse. Dans le cas d'un sous-investissement, l'entreprise investit sur les individus, souhaite maintenir une relation d'emploi alors que ceux-ci limitent leurs obligations.

### 1-3 Rupture ou violation du contrat psychologique

Bien qu'un contrat psychologique équilibré constitue un idéal-type pour les parties prenantes d'une organisation, il peut être rompu, voire violé par l'entreprise. Sa rupture se produit dès lors que l'entreprise ne respecte plus l'une ou l'autre de ses obligations à l'égard des salariés, dès lors qu'elle est dans l'"incapacité à répondre à la contribution d'un employé, telle que ce dernier croit qu'elle devrait le faire" (D. Rousseau, 1990). La rupture est une "évaluation cognitive du degré de réponse à la promesse et de la promesse non rencontrée". La rupture du contrat psychologique peut même dans certains cas être qualifiée de violation. Elle constitue un "état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique" (E. Morrison et S. Robinson, 1997) ; d'où "une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation" (G. Poilpot-Rocaboy, 1998) éprouvée par le salarié.

Quelques recherches sur les restructurations ont mobilisé le concept de contrat psychologique pour analyser les conséquences humaines d'un plan social (auteur, 2008, 2010 ; F. de Bry, 2008 ; M. Roupnel-Fuentes, 2011... ). Celles de W. Turnley et D. Feldman (1998, 1999) démontrent que confrontés à une restructuration perçue comme une violation de leur contrat

psychologique, les managers vont d'autant plus chercher à quitter leur emploi, à en rechercher un nouveau et à diminuer leur loyauté vis-à-vis de leur entreprise, en mobilisant l'approche "*exit, voice, loyalty and neglect*" de A. Hirschman<sup>29</sup>. Les auteurs démontrent alors l'importance pour l'entreprise de "*construire des relations fortes avec ses salariés pour lutter contre l'impact négatif d'une violation d'un contrat psychologique*" entre parties prenantes (W. Turnley et D. Feldman, 1998).

Nous considérons qu'un PSE constitue une rupture, voire une violation, du contrat psychologique entre l'entreprise et les salariés (auteur, 2008) d'autant que les licenciements économiques constituent souvent "*une figure emblématique de l'insécurité sociale*" (F. Bruggeman in Revue de l'Ires, 2005). Un accord de méthode peut être un élément constitutif, consolidant le contrat psychologique ; les délégués syndicaux et délégués du personnel étant l'intermédiaire entre ces deux parties prenantes. Il est alors opportun de s'interroger sur sa construction : qu'il soit transactionnel ou relationnel, un accord de méthode peut viser à renforcer, à consolider la relation d'emploi, explicite et implicite, entre les parties prenantes, via des obligations mutuelles, afin d'éviter une rupture, induite et ressentie par la mise en œuvre effective d'un PSE.

## **2 - Préambule des accords de méthode : un premier indicateur des relations entre les parties prenantes**

Tous les accords de méthode collectés ont été conclus par les syndicats, leur permettant d'intervenir dans la procédure de restructuration en cours ou à venir dont ils sont normalement exclus au profit du comité d'entreprise, son avis devant être cependant recueilli comme tout accord d'entreprise (R. Vatinet, 2007). Plus de 50 % des accords ont été signés par 5 syndicats représentatifs et un tiers par quatre syndicats.

### **2-1 Un rappel des volontés des parties prenantes... à des éléments originaux**

Dès le préambule, les accords de méthode soulignent les principes volontaristes qui sous-tendent l'action et la démarche des parties prenantes. Sont ainsi rappelées leur volonté sociale de "*minimiser l'impact des réorganisations*" (II) ; de "*rechercher une solution compatible avec le projet personnel de chaque salarié*" (XII) ou leur volonté économique de "*mettre en œuvre des reclassements internes avec efficacité*" (XIII) ou leur volonté politique de lancer de nouvelles négociations après la suspension de la procédure par un Tribunal (VIII) ou même leur volonté stratégique de "*privilégier le volontariat comme moyen d'adaptation aux évolutions des effectifs et des emplois*" (VI) et de "*promouvoir le reclassement interne sans départs contraints en cas de sureffectif*" (XVI).

---

<sup>29</sup> Hirschman A. (1970) *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states* Harvard University Press, 176 p.

Dans quelques accords de méthode, ces principes volontaristes se prolongent par des éléments originaux et extraordinaires. Peut apparaître ainsi une recherche d'équité si les différentes parties prenantes ont à cœur d'*estimer un juste nombre dans la réduction des effectifs*" (I) ou si elles précisent le nombre exact de postes supprimés et la liste des emplois concernés par une suppression ou une modification du poste de travail (XV). Peut apparaître un souci de garantie et/ou d'apaisement du climat social. Les parties prenantes s'engagent à *"développer un climat de dialogue et de respect réciproque"* (XVII) ; à *"poursuivre un dialogue social constructif, dans l'intérêt respectif de l'entreprise et de ses salariés"* (XIV) et de *"parvenir"* ainsi *"à la sauvegarde de l'avenir professionnel de chacun à l'intérieur de l'entreprise ou à défaut à l'extérieur"* (XVIII) de celle-ci. Peuvent même apparaître les conditions de mise en œuvre de cette volonté d'apaisement. Les parties prenantes soulignent que l'accord de méthode devra être voté à l'unanimité (III) ; qu'elles s'engagent à *"respecter et à appliquer de bonne foi le présent accord"* (V) et à *"veiller à la continuité du travail"* (V) ; une entreprise garantissant même le gel des recrutements externes pendant le projet de réorganisation (XIV).

## **2-2 Des causes conjoncturelles, structurelles ou temporelles... à des causes proactives ou défensives**

Dans le préambule, se distinguent également les principales causes de la négociation de l'accord de méthode. Une chute de l'activité de l'entreprise, *"impliquant la mise en place d'un dispositif d'adaptation des ressources lié au sureffectif"* (I) ; un plan de transformation et une réorganisation de l'entreprise liés à un contexte économique difficile (IV, VII) et à une situation économique difficile (XVIII)... peuvent être considérés comme des causes conjoncturelles. Un projet de fusion d'entreprises (VII) ; un projet de regroupement, de transferts ou d'intégration d'activités (XVI) ; une cessation d'activités (V, XVII, XIX) ou un arrêt de la production... impliquant une *"évolution des structures opérationnelles"* et une *"mise en cohérence des ressources et des volumes d'activité"* (XI) peuvent être considérés comme des causes structurelles. La reconduction et l'adaptation de l'accord de méthode précédent, arrivé à échéance (II) ; la fin de la période d'expérimentation d'un premier accord ayant *"permis de contribuer au maintien d'un bon climat social et de renforcer le rôle des organisations syndicales durant les procédures de licenciements économiques"* (XIII) peuvent être considérées comme des causes temporelles.

Mais ces mêmes préambules peuvent être analysés selon des causes proactives ou défensives. La nécessité d'*"anticiper via une adaptation permanente en volume des effectifs"* (XII) ; un dispositif d'*"anticipation de mobilité interne et externe"* dans le cadre du rapprochement opérationnel de sites de production afin de *"limiter dans la mesure du possible le nombre de licenciements"* (XV) ; la volonté d'*"anticiper les changements sur les marchés traditionnels et les modifications des méthodes et des outils de travail"* (III)... peuvent être considérés comme des causes proactives. Au contraire, un ralentissement de l'activité, une situation économique et financière difficile obligeant l'entreprise à une réorganisation au niveau



mondial (XVIII) et à une évolution des structures opérationnelles (XI)... peuvent être considérés comme des causes défensives.

### **2-3 Des accords de méthode unimodaux ou bimodaux**

Quelles que soient les volontés et les causes, le préambule des accords de méthode permet de distinguer deux objets différenciés de négociation entre les acteurs : un plan de départs volontaires (PDV) et/ou un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). D'une part, des "accords de méthode unimodaux" sont uniquement négociés en vue de la mise en place soit d'un PSE, soit d'un PDV ; les deux n'étant pas négociés simultanément par les parties prenantes. D'autre part, des "accords de méthode bimodaux" sont négociés pour la mise en œuvre, dans une première phase, d'un PDV, suivi, dans une deuxième phase d'un PSE ; l'un et l'autre étant dépendants, les termes du PDV et du PSE étant l'objet de négociations simultanées. Cependant, les deux s'inscrivent dans un dualisme procédural (R. Bourguignon, in *Revue Française de Gestion*, 2012) : les IRP se prononcent sur le projet de restructuration de l'entreprise avant de discuter des modalités des mesures sociales d'accompagnement de la réorganisation.

### **3 - Plan-type d'un accord de méthode**

Bien que son contenu soit à géométrie variable (R. Vatinet, 2007), le cœur même d'un accord de méthode concerne la négociation des différentes mesures sociales d'accompagnement du PSE et nous retrouvons le panorama classique de celles-ci<sup>30</sup> (auteur, 2010). Avant la mise en œuvre d'un PSE, les volets "formation", "temps de travail" ou "contrat de travail" peuvent être mobilisés pour freiner l'activité de l'entreprise, voire l'interrompre (auteur, 2010). Or, le temps partiel est principalement mobilisé, parfois des congés exceptionnels (congé parental d'éducation ou congé sabbatique ou congé sans solde). Il est également intéressant de noter que seul un accord de méthode mentionne les critères d'ordre retenus. Deux explications peuvent être retenues : soit les parties prenantes vont "simplement" appliquer toute ou partie des critères d'ordre indicatifs<sup>31</sup> définis par la loi ; soit elles ne souhaitent les déterminer qu'au moment de la négociation même du PSE, les conserver comme futur objet de négociation.

---

<sup>30</sup> Celles prévues dans le cadre d'un PDV ne seront pas abordés dans cet article.

<sup>31</sup> Charges de famille, en particulier pour les parents isolés ; ancienneté dans l'entreprise ; situation des salariés présentant des caractéristiques sociales, rendant leur insertion professionnelle difficile, en particulier les salariés handicapés et les salariés âgés ; qualités professionnelles appréciées par catégorie (art. L.1233-5).

### 3-1 Les mesures destinées à accompagner un reclassement interne

#### 3-1-1 Des modalités de mise en œuvre aux actions d'intégration et d'adaptation

Le reclassement interne est parfois possible dès le lendemain de la première réunion dans le cadre de la procédure d'information et de consultation du CE (XI) afin de dynamiser la procédure et ne pas alourdir le climat de l'entreprise, tous les acteurs étant dans l'expectative. Le reclassement interne s'applique prioritairement aux salariés concernés par des suppressions d'emploi. Mais il peut également s'étendre aux salariés non concernés par celles-ci dès lors que leur mutation ou leur départ permet la mobilité interne d'un salarié dont le poste serait supprimé, qualifiée de "*mobilité interne par glissement*" (XI).

Outre les CE et les CCE, dans le cadre classique de toute procédure d'information à leur égard, chaque salarié est informé, à titre individuel (VI) ou par intranet pendant deux semaines (XI), des postes disponibles dans le cadre d'une mobilité interne selon les principes d'une fiche de poste, en bénéficiant jusqu'à un mois de réflexion<sup>32</sup> (VI) ; son choix de mobilité pouvant être confirmé ou infirmé à partir d'un bilan personnel préalablement établi avec un membre de la DRH (VI). L'acceptation d'un reclassement interne en France ou à l'étranger implique systématiquement une reprise d'ancienneté et un avenant au contrat de travail (VI, XII, XIII), accompagnés d'une rémunération identique (XII, XIII) sauf rares exceptions. En effet, si un reclassement implique un déclassement, l'entité de départ verse l'intégralité du différentiel du salaire ou une partie dégressive du différentiel pendant deux années au maximum. Un seul accord de méthode indique que la mobilité interne à l'étranger se traduit par le placement du salarié sur les grilles salariales locales et une rémunération dans la monnaie du pays où il va vivre (XIII). Afin d'anticiper en amont et de réduire les risques d'échecs de la mobilité interne, certains accords de méthode prévoient des actions ou parcours d'intégration, construits à partir d'un bilan effectué avec la DRH, d'une durée d'un mois à trois mois au cours de laquelle le salarié demeure salarié de son établissement d'origine, il peut se rétracter et bénéficier d'une nouvelle offre de mobilité interne ou d'une autre mesure du PSE (VI, XX) ou réintégrer son poste précédent (XI).

L'acceptation d'une mobilité interne s'accompagne d'une formation d'adaptation (XIII), voire même d'une reconversion professionnelle si le salarié ou l'entreprise la juge nécessaire pour une meilleure prise de fonction. La formation d'adaptation, effectuée en interne ou en externe (XX), est mise en place dans un délai de 3 semaines (XI) ou au cours de l'année suivant sa prise de fonction (XII). Elle bénéficie d'un budget spécifique comprenant les frais pédagogiques, de transport et d'hébergement, compris entre 3000 et 5000 € ; celui-ci étant systématiquement bonifié dès lors que le salarié présente des caractéristiques sociales rendant son insertion professionnelle difficile. Nous retrouvons une logique de développement de l'employabilité des salariés afin d'augmenter leur probabilité d'un retour rapide à l'emploi.

---

<sup>32</sup> Pour toutes les entreprises, un défaut de réponse dans le délai imparti est considéré systématiquement comme un refus par le salarié de la proposition de mobilité.

### 3-1-2 Une mobilité professionnelle et/géographique interne

Dans la majorité des accords de méthode collectés, la partie "mesures sociales d'accompagnement liées à un reclassement interne" concentre le plus grand nombre d'éléments extraordinaires déterminés par les parties prenantes ; ce qui souligne leur volonté d'être proactives dans leur offre de reconversion pour les salariés impactés par le PSE à venir. En effet, un reclassement interne peut s'accompagner d'une mobilité géographique et des mesures spécifiques y sont associées dès lors que le poste est situé à au moins 30 km ou à une heure de trajet aller (VI, XI, XII). C'est ainsi que le salarié peut bénéficier d'un congé exceptionnel de 3 jours à 5 jours (VI, XII) pour une aide à la décision ; les frais d'hébergement et de transport étant pris en charge par les entreprises selon les barèmes de celles-ci. C'est ainsi que si le salarié choisit de ne pas déménager, ses trajets sont pris en charge pendant 12 mois sur la base d'un aller-retour quotidien et d'une "*indemnité de sauvegarde de l'emploi*" d'un mois de salaire brut (VI).

S'il choisit de déménager, il bénéficie d'un important accompagnement logistique et technique : congés exceptionnels de 2 (VI) à 5 jours (XI) ; prise en charge des frais de transport et d'hébergement (conjoint et enfants compris) (XI) dans la limite de 2 voyages (VI) ; indemnité forfaitaire de double résidence de 1000 € par mois pendant 3 mois (VI) ou de 4500 € (XII) ; prise en charge des frais de déménagement sur la base de 3 devis proposés à l'entreprise (VI, XI) dans la limite de 8000 € (XII) ; prise en charge de frais de location dans la limite de 3200 € ; des frais d'agence et notariaux dans la limite de 1500 € (XII) ; des frais d'installation correspondant à un mois de salaire brut (VI) ou d'un soutien opérationnel de 1500 € HT (XII)... Cet accompagnement est complété par des indemnités afin de favoriser les projets de mobilité : une "*indemnité de sauvegarde de l'emploi*" de 3 mois de salaire brut (VI) ou une "*indemnité de mobilité*" d'un mois de salaire ou de 5000 \$ en cas de mobilité à l'étranger (XII) ou d'une "*indemnité de transfert géographique*" comprise entre 6000 et 7000 €, augmentée de 1000 € en cas de mobilité en région parisienne et de 500 € par enfant (XI)...

La dualité des carrières est également prise en compte par les parties prenantes. La perte du travail du conjoint est intégrée via trois mesures : une prime complémentaire en cas de démission ou d'arrêt de son activité professionnelle (XII) ; une aide pour la recherche d'un nouvel emploi, réalisée par la cellule de reclassement pendant 3 (VI) à 12 mois (XI), complétée par un budget formation de 1000 € (VI) à 4500 € (XII).

Enfin, si cette mobilité interne se réalise à l'étranger, ces mesures sont complétées par un accompagnement spécifique lié aux démarches administratives pour les demandes de visas, les permis de séjour, de travail, aux démarches fiscales pour clôturer l'exercice fiscal, à une formation linguistique pour le salarié et sa famille (120 heures), à une prise en charge des frais de scolarité totale ou partielle, les frais de rapatriement étant pris en charge en cas de licenciement dans les trois années suivant la prise de fonction à l'étranger (XII)...

Ces mesures d'accompagnement des mobilités internes, à l'étranger, proposées dans les accords de méthode collectés, peuvent être assimilées aux actions classiques d'une politique d'expatriation : des voyages exploratoires, des formations linguistiques, voire interculturelles, un accompagnement logistique et technique dont une relocation<sup>33</sup>, des avantages particuliers pour le conjoint et la famille... mais ne sont jamais indiquées les particularités éventuelles liées à la politique de rémunération, spécifique à une expatriation ou à un détachement à l'étranger, par souci de confidentialité. Le panel plus ou moins important pour un reclassement interne à l'étranger traduit les différentes approches des entreprises à l'égard des problématiques de la famille d'expatriés : d'une "*stratégie 0 où l'entreprise laisse ceux-ci gérer seuls leur famille*", à une "*stratégie intermédiaire où l'entreprise prend en charge*" une grande partie "*des coûts familiaux engendrés*" par à une "*stratégie interventionniste*" où l'entreprise a une démarche proactive en développant des mesures spécifiques pour le conjoint (M. Barabel et O. Meier, 2011).

Cette même démarche proactive et incitative à l'expatriation se retrouve, dans un certain nombre d'accords de méthode, pour les mesures de reclassement interne : les actions classiques d'une politique d'expatriation sont également reproduites de manière quasi-similaire pour des actions d'"expatriation nationale". Existe, en effet, une similitude notamment pour l'accompagnement logistique et technique, pour les possibilités de relocation et pour les aides accordées au conjoint dans ses démarches de recherche d'emploi via la cellule de reclassement. Les parties prenantes cherchent à créer les conditions optimales d'une mobilité interne réussie pour le salarié mais avec le risque que seuls les salariés les plus proactifs en profiteront (Ires, 2009). Elles cherchent, par conséquent, à créer les conditions d'un contrat psychologique transactionnel et relationnel, d'obligations mutuelles fortes.

### **3-2 Les mesures destinées à accompagner un reclassement externe**

Dans les accords de méthode étudiés, seul le congé de reclassement est mentionné : aucun élément original ne peut être dégagé, notamment quant à la rémunération ; seule une modulation est parfois faite en fonction de l'âge du salarié. Il se centre sur un contrat psychologique transactionnel, stricto sensu, sur des obligations mutuelles faibles. Par ailleurs, le contrat de transition professionnelle ou la convention de reclassement personnalisé, mesures possibles dans le cadre d'un PSE (auteur, 2010) ne sont jamais évoqués, d'autant plus qu'ils constituent une mesure obligatoire en cas d'effectif inférieur à 1000 salariés et n'offrent aucune latitude dans leur mise en œuvre<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> La "*relocation regroupe l'ensemble des services visant à faciliter l'arrivée ou le départ d'un salarié en situation de mobilité internationale, voire nationale*" (Barabel M., Meier O. *La gestion internationale des ressources humaines* Paris, Dunod, collection Repères, 2011).

<sup>34</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011, ces deux dispositifs ont été abrogés et remplacés par le contrat de sécurisation professionnelle.

### 3-2-1 La cellule de reclassement ou l'Espace mobilité

Dans chaque accord de méthode, est prévu un incontournable des PSE, une cellule de reclassement dénommée également Espace Mobilité ou Espace Mobilité et Compétences ou Espace Emploi ou Espace Information Conseil... Celle-ci assure les missions classiques d'accompagnement des personnes licenciées dans leur recherche d'emploi, de formation..., le suivi étant individualisé, personnalisé et assuré par des conseillers extérieurs à l'entreprise, très souvent dans des locaux extérieurs à l'entreprise elle-même (VIII, XII) dans un souci de confidentialité. Les formations peuvent être dites d'adaptation dans la limite d'un budget de 2500 € à 5500 €, de reconversion professionnelle, voire d'une VAE dans la limite de 7000 €, dans la limite de 15 à 30 jours de formation, les frais de transport et d'hébergement étant pris en charge par l'entreprise (I, VI, XV).

Dans un souci d'efficacité et d'efficience de la part des parties prenantes à l'égard de la cellule de reclassement, systématiquement, sont définis deux critères mesurables : un salarié actif et une "offre valable d'emploi" (OVE) que la cellule de reclassement se doit de proposer aux salariés. Est considéré comme "actif" le salarié qui suit des actions de formation ou de VAE, les prestations de l'Espace Mobilité, se rend aux convocations adressées par celui-ci, a une démarche active dans sa recherche d'emploi (XII) et n'a pas d'activité rémunérée sans l'accord de son entreprise (VI). La cellule de reclassement doit proposer une (VI), deux (XX) ou trois OVE (XII, XXI), correspondant aux qualifications ou au projet professionnel et personnel du salarié. Elle peut correspondre à des créations ou reprises d'entreprise et à des formations longues (VII) ; à un CDI, un CDD ou un contrat temporaire d'au moins six mois (VI, XII) ; à un périmètre géographique prédéterminé (moins de 50 km aller (VI, XII) ou moins d'une heure de trajet pour les non-cadres ; dans la même région pour les cadres (VI)) ; à une rémunération non inférieure à 80 % de la rémunération antérieure ou égale au SMIC (VI, XII). Un accord de méthode prévoit même la prise en charge des frais de transport et d'hébergement liés à un déplacement pour des entretiens de recrutement (VI).

En cas de rupture de la période d'essai, la cellule de reclassement doit reprendre son action d'accompagnement du salarié (XII), son action pouvant être limitée dans le temps, entre 8 à 12 mois (VI) ou illimitée (XII). Mais la cellule de reclassement demeure plus soumise à une obligation de moyens qu'à une obligation de résultats malgré l'importance accordée aux OVE<sup>35</sup>, visant à construire un reclassement pérenne et acceptable, bien que nous pouvons considérer qu'elle participe à la création d'un contrat psychologique relationnel pour de nombreux salariés.

---

<sup>35</sup> Parmi les salariés suivis par une cellule de reclassement conventionnée en 2005 dans un bilan de suivi établi deux ans après la convention, trois sur dix retrouvaient un CDI et 25 % un CDD ou un contrat d'intérim, soit un total de 59,5 % reclassés (M. Ramonet, 2010). Pour ceux suivis en 2007, le taux de reclassement est de 60,3 % (A. Pasquereau, 2011). Il faut également noter que la probabilité de reclassement décroît très nettement si le bénéficiaire a plus de 50 ans : ce dernier a moitié moins de chances de retrouver un emploi qu'un bénéficiaire de moins de 30 ans (M. Bobbio, 2009).

### 3-2-2 Les indemnités financières

Peu d'accords de méthode collectés anticipent le montant des indemnités financières qui seront versées en cas de licenciement économique alors que l'étude de Petrovski et Paucard (2006) avait montré qu'il était prévu dans 4 accords sur 8. Un accord de méthode indique que l'indemnité conventionnelle de licenciement et l'indemnité complémentaire correspondront à celles du précédent PSE, sans préciser les montants (XVII). Un accord de méthode indique une indemnité conventionnelle complétée par une indemnité supplémentaire de 3 mois de salaire dans la limite de 192000 €<sup>36</sup> (XII) ; ou de trois mois à 6 mois selon l'ancienneté dans l'entreprise (VI). Enfin, un dernier établit le montant des indemnités de licenciement économique, calculé en fonction de l'âge et de l'ancienneté du salarié, compris 10000 € et 20000 €, complété par 0,75 mois de salaire par année d'ancienneté (XXI). Par ailleurs, un seul accord de méthode prévoit une indemnité de reclassement rapide, dont le montant est compris entre 4 à 1,5 mois de salaire (XX). Ce dispositif peut être complété par une aide aux futurs employeurs, sous forme de prise en charge des cotisations patronales, entre 4 et 12 mois selon l'âge du salarié (XX), de trois mois ou de six mois de salaires si le salarié présente des caractéristiques sociales, rendant son insertion professionnelle difficile (XI).

Cette absence de précision quant aux indemnités financières peut relever de trois explications. D'une part, au moment de la signature de l'accord de méthode, dans le contexte dégradé liée à la crise, les parties prenantes sont incertaines quant à la situation financière future de l'entreprise au moment du PSE et quant aux marges de négociation possibles. D'autre part, le sujet demeure anxiogène pour les salariés, les parties prenantes préférant le garder comme objet futur de négociation, voire de pression, lors de la négociation du PSE. Enfin, les entreprises envisagent d'appliquer uniquement les indemnités légales ou conventionnelles, et non supra-légales. Par conséquent, peu de contreparties substantielles sont anticipées et préétablies ; elles se limitent à un contrat psychologique transactionnel minimum.

Les départs volontaires sont l'une des principales mesures destinées à accompagner les départs (auteur, 2010). Depuis la crise de 2008, actés via des "plans de départs volontaires", ils ont connu un fort regain, permettant à certaines entreprises d'éviter les contraintes juridiques liées aux PSE. Ils se sont substitués aux préretraites qui ont été pendant de nombreuses décennies, l'une des mesures majeures des PSE, progressivement abandonnée<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Montant maximal et non imposable, correspondant à 6 fois le plafond de la sécurité sociale en 2006

<sup>37</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les entreprises de plus de 50 salariés doivent conclure un accord d'entreprise (ou de groupe) afin de recruter et/ou de maintenir dans l'emploi les seniors. A défaut, une pénalité de 1 %, calculée sur les rémunérations versées, doit être versée, chaque mois, à la CNAV.

#### 4 - Cadrages d'un accord de méthode

Outre les différentes mesures d'accompagnement d'un PSE, tous les accords de méthode étudiés prévoient trois cadrages importants relatifs à la procédure d'information et de consultation (PIC) du CE, au suivi de l'accord lui-même via la mise en place de commissions et à la communication des différentes parties prenantes à l'égard des salariés.

##### 4-1 Cadrage de la procédure d'information et de consultation

La PIC a été un objet important de négociation entre les parties prenantes dès le début de l'institutionnalisation des accords de méthode. Nous le retrouvons donc comme un élément procédural, incontournable des accords de méthode collectés mais la quantité des éléments mentionnés s'inscrit sur un continuum allant d'une "PIC froide" à une "PIC minutieuse", le contrat psychologique transactionnel se substituant à un contrat psychologique plus relationnel.

La première PIC, dite "PIC froide", n'est qu'un simple rappel du Code du travail en termes de délais, sous la forme "J +...", entre les deux réunions du Comité d'entreprise (le recours possible à un expert n'étant pas mentionné), puis de la notification des licenciements économiques (voir auteur, 2010 pour le détail, selon la taille de l'entreprise) ; aucune date précise et aucun ordre du jour n'étant indiqués (III, XII) ; le cadre légal se déroulant simplement. La "PIC classique" indique un calendrier pour chaque réunion du CE (sans recours à un expert), la date ou le numéro de la semaine où son avis sera recueilli, un ordre du jour prédéterminé pour chacune des réunions, pouvant être complété par tout autre élément au cours de la procédure (X, XVI). Tout ou partie des documents communiqués au CE par la direction permet à ces derniers de construire une "*expertise critique*" (R. Bourguignon, 2012) autour de la restructuration à venir. La "PIC multi-acteurs" reprend la "PIC classique" complétée par le recours à l'expert, au Comité Central d'Entreprise (CCE) et aux Comités d'établissement, au CHSCT. Sollicité au cours ou au début de la PIC elle-même, sont systématiquement indiqués les éléments transmis à l'expert, la date de remise de son rapport, son rôle dans les réunions de la PIC ou dans les réunions précédant cette dernière, la clause de confidentialité auquel il est soumis, le montant de ses honoraires pris en charge systématiquement par l'entreprise et l'échéancier de leur règlement... (XVIII) Certains accords de méthode indiquent également les modalités de consultation du CHSCT, la réunion pouvant avoir lieu le même jour ou le lendemain de celle du CE. Sont précisés l'articulation entre les réunions du CCE et des comités d'établissement, l'ordre du jour de chaque réunion du CCE, du CE et du CHSCT ; les délégués centraux pouvant même assister aux comités d'établissement, avec voix consultative sous réserve de l'accord des membres du CE (XIV, XVIII, XIX). L'"ante PIC" reprend la "PIC classique" complétée par une phase de concertation et d'échange des acteurs (direction, membres des instances représentatives, expert, avocats... ) précédant la PIC elle-même afin d'étudier le projet de restructuration, de fusion ou de cessation d'activité de l'entreprise et de rechercher des solutions alternatives au PSE. Cette phase doit permettre aux acteurs de

débattre et de discuter des propositions qu'ils feront à la direction de l'entreprise et des réponses apportées par celle-ci, sans que soient remises en cause les prérogatives des IRP (XIII, XVII). De plus, l'allongement de la durée de la PIC permet de réduire une divergence temporelle, entre les temps courts de l'entreprise et les temps longs nécessaires aux salariés pour construire un nouveau parcours professionnel. Enfin, la "PIC minutieuse" affine et détaille de très nombreux éléments de la procédure. Est ainsi mentionnée une comptabilisation des délais en jours calendaires. Sont prédéterminés les horaires des réunions (9h30 à 13h ou 14h à 18h ou 9h30 18h pour une journée complète de négociation) ou le jour de la réunion (tous les jeudis jusqu'à la fin des négociations) ou au contraire aucune réunion au mois d'août... Sont précisés le lieu et le nom des salles de réunions... (VI, XII, XIV). Cela tend ainsi à accentuer à la prévisibilité des comportements des acteurs.

Avec ce continuum, bien que nous ne retrouvons aucune étape optionnelle mentionnée par M. Petrovski et D. Paucard (2006), nous retrouvons la dichotomie d'un accord. D'un côté, il permet de sécuriser une procédure, de réduire l'asymétrie d'information des acteurs et de diminuer *"sensiblement les risques d'incidents, donc de contentieux"*. D'un autre côté, il peut *"contraindre"* le champ d'interventions du CE dont la marge de manœuvre peut être réduite pour obtenir des reports de délai ou des réunions supplémentaires (Ires, 2009). Cependant, ce dernier élément semble être infirmé en étudiant la *"première génération"* des accords de méthode (M. Petrovski et D. Paucard, 2006 ; Ires, 2009).

#### **4-2 Cadrage du suivi de l'accord**

Dans tous les accords de méthode collectés, une commission de suivi est instaurée par les parties prenantes, réunissant une partie ou la totalité des signataires de l'accord de méthode, considérée comme manager indispensable de l'accord de méthode. Ad minima, elle est composée de la Direction de l'entreprise, d'une partie ou de la totalité des membres des instances représentatives et des délégués syndicaux. Elle peut être élargie à d'autres acteurs de l'entreprise : l'expert nommé, le responsable de la cellule de reclassement, un membre de l'autorité administrative (VIII)... Cet élargissement s'inscrit dans une volonté des acteurs de trouver les solutions optimales du PDV et/ou du PSE en cours ou à venir, à la fois pour l'entreprise et les salariés, dans une dynamique d'obligations mutuelles du contrat psychologique. Dans l'un des accords de méthode, sont également membres de la commission les avocats de la direction et des syndicats (V) ; ce qui peut être interprété comme un signe de relations conflictuelles dans cette entreprise en cessation d'activité.

La durée de vie de la commission de suivi s'inscrit dans un continuum compris entre une année et la fin de la mise en œuvre du PDV ou du PSE. Son rythme de réunion s'inscrit également dans un continuum dégressif : deux fois par mois, puis tous les mois puis tous les deux mois mais dans un souci de réactivité, sur saisine d'un des membres ou d'un salarié. Ses missions sont triples : elle est chargée du suivi des résultats de l'accord de méthode relatif au PDV et/ou



au PSE ; elle exerce une fonction d'interprétation de ces dispositifs, de recours pour les parties prenantes et donc d'arbitrage en cas de litige ; elle exerce également une fonction de proposition afin de compléter toute mesure de l'accord de méthode. Les conditions de fonctionnement demeurent conformes à toute commission de travail : les heures de réunion sont considérées comme du temps de travail effectif, non déductibles des heures de délégation ; les frais de déplacement sont remboursés par l'entreprise mais tous les membres sont soumis à une clause de confidentialité...

#### **4-3 Cadrage de la communication des parties prenantes**

Certains accords de méthode indiquent également le cadrage de la communication des parties prenantes. Peuvent être distinguées une communication des syndicats stricto sensu, une communication de la direction stricto sensu, les deux étant indépendantes l'une de l'autre et celle effectuée conjointement. La communication effectuée par les syndicats ou les représentants des IRP est l'élément le plus classique et courant indiqué dans les accords de méthode, même si elle est constatée dans moins de la moitié de ceux collectés. Elle encadre principalement une temporalité et s'inscrit le long d'un continuum : une durée comprise entre 45 minutes (II) et deux heures (XII) ou d'une "*manière raisonnable*" (XVIII) à aucune durée maximale (V) ; elles sont systématiquement considérées comme du temps de travail effectif, non imputable sur les heures de délégation des représentants des instances. Ces réunions ont lieu soit à l'issue des réunions du CE (II, XVII) soit mensuellement pendant toute la durée de la PIC (XIV). Un seul accord de méthode précise que les IRP peuvent communiquer aux salariés le contenu des livres III et IV sans accord préalable de la Direction mais avec l'interdiction de les communiquer à un tiers, en rappelant une volonté d'éthique prévalant aux échanges, ne devant pas faire l'objet d'"attaques personnelles et/ou diffamatoires" (V).

La communication effectuée par les syndicats est parfois complétée par celle effectuée par la direction, distincte de celle organisée par les syndicats et notée dans cinq accords de méthode. Sont ainsi organisées trois réunions par la direction (IV) ou une réunion collective par les responsables hiérarchiques et la DRH (VI) pour informer les salariés des mesures et des moyens du PDV et/ou du PSE. Ces réunions sont collectives (XII) ou uniquement pour les salariés concernés par le projet de réorganisation, sous forme de conférences téléphoniques (XVIII). Sont également mobilisés "*tout moyen de communication approprié*" (XVII) et des outils spécifiques : l'accord de méthode est consultable sur l'intranet de l'entreprise, est publié un "*flash CE/CHSCT*" après chaque réunion dans le cadre de la PIC et l'envoi d'un lien sur la messagerie interne de chaque salarié (XIV). Ces dispositifs peuvent être par ailleurs complétés par la mise à disposition d'un "*numéro vert*" (IV, XVIII) ou d'une "*hot line départs volontaires*" et d'une "*hot line préretraites*" (XIV) où un consultant spécialisé répondra aux premières questions des salariés sous réserve d'"anonymat et de confidentialité".

Une communication commune aux deux parties prenantes est rarement constatée, uniquement dans trois accords de méthode collectés. Un premier indique que les *"instances représentatives et la direction s'engagent à communiquer régulièrement au personnel les éléments sur le dossier d'information et de consultation"* (XIX). Le second précise que *"la direction, le DRH ou son représentant et un délégué syndical central dans la limite de deux par syndicat"* (VIII) ou *"la direction et les membres du CE"* (XVIII) organiseront une réunion d'information collective pour les salariés sur les mesures et les moyens du PDV et/ou du PSE, en *s'engageant à garder confidentielle les données stratégiques et à s'interdire toute attaque personnelle* (XVIII). Cette double communication étant si peu mentionnée, nous pouvons nous interroger si nous ne nous trouvons pas dans un contexte conflictuel, détruisant de fait une approche constructive d'un contrat psychologique.

## **5 - Vers un "code de bonne conduite" entre les parties prenantes ?**

L'analyse des accords de méthode collectés permet de dessiner un "code de bonne conduite", souhaité et construit par les parties prenantes de l'entreprise, qui constitue, par conséquent, une dynamique ante PDV et PSE. En effet, certains d'entre eux précisent que le procès verbal des réunions dans le cadre de la PIC sera dressé par un prestataire extérieur spécialisé, rémunéré par l'entreprise, soumis à une clause de confidentialité (III, XI, XIV, XVII), les discussions étant enregistrées puis détruites après approbation du PV par le CE (V).

Les parties prenantes s'engagent également garantir le maintien de l'activité : le *"travail doit se poursuivre normalement... les expéditions et réceptions ne doivent pas être interrompues ou suspendues... aucune action collective initiée ou appuyée par les syndicats ne peut avoir pour objet ou effet d'interrompre la production"* (V). La direction s'engage à *"ne pas sortir d'outils de production"*, demande la *"libre circulation des personnes et des produits"*, le *"non-stockage de la production à l'extérieur de l'usine"* (IX). La direction s'engage à *"ne pas modifier l'organisation du travail"* et à *"ne pas effectuer de départs involontaires avant l'arrêt de la production"* définitif, fin 2011 (XII).

Certains accords de méthode possèdent même un article spécifique nommé *"exécution de bonne foi"* (XX), *"déclaration de bonne foi"* (VII) ou *"principe de bonne foi et de loyauté"* (XVII). Les parties signataires s'engagent à faire *"leurs meilleurs efforts pour trouver... une solution satisfaisante pour chacun des intérêts en présence"* (XVII) et à la respecter ; l'accord de méthode négocié constituant un *"out indivisible"* (XVIII). De plus, les parties prenantes s'engagent à éviter tout conflit et à privilégier le *"dialogue et la concertation"* dans *"une logique de transparence et de loyauté"* (XVIII), avant toute *"autre forme d'actions ou d'incitations à la violence sur les personnes et les biens, au sabotage, à l'entrave de la liberté de travail, à la dégradation ou rétention sur les personnes ou les biens,... à l'utilisation non autorisée des biens, des marques ou des produits de la société"* (XVII). En cas de litige, les parties prenantes ont la volonté de se rencontrer dans les meilleurs délais pour un règlement à l'amiable (VI, VII),

voire d'avoir recours à la médiation de la DDTE (V) ou des conseillers respectifs de la direction et des IRP (XVIII). Mais autant certains accords de méthode stipulent que les parties prenantes renoncent à toute action judiciaire réciproque (XVII), autant d'autres stipulent que la signature de l'accord de méthode n'est "*aucunement de nature à emporter quelque renonciation à agir que ce soit de la part des représentants du personnel ou de la direction*" (VII).

Les accords de méthode collectés tendent, par conséquent, à élaborer un "code de bonne conduite" entre les parties prenantes, reposant sur la construction d'un mode de décision centré sur le consensus (F. Bruggeman in Revue de l'Ires, 2005), en vue d'éviter ou de limiter tout conflit individuel et/ou collectif, de créer des règles de transparence, de droit et d'éthique. De plus, les accords de méthode constituent une "*logique d'engagement face aux restructurations*" (C. Didry et A. Jobert, 2010). Celle-ci peut se construire autour d'accords de méthode unimodaux ou bimodaux, d'un plan-type de mesures sociales d'accompagnement, complété par un cadrage autour de la PIC, du suivi de l'accord et de la communication des acteurs. Les accords de méthode créent, ainsi, un référentiel de travail et un outil d'une gestion à froid des PSE dont la finalité demeure de réduire les sentiments d'injustice et de stress ressentis par les "survivants" d'un PDV et/ou d'un PSE (auteur, 2010), de contribuer à l'élaboration d'un contrat psychologique à l'égard de ceux-ci et des salariés impactés.

### **Encadré méthodologique**

Pour recueillir des textes d'accords de méthode, mi 2010, nous avons contacté un syndicat représentatif dont les adhérents avaient déjà participé à nos trois précédentes recherches, de manière confidentielle et anonyme, en leur demandant de nous communiquer les accords de méthode signés au sein de leur entreprise. Le retour demeurant faible, fin 2010 et début 2012, nous avons également effectué une recherche sur Internet. 29 accords de méthode ont été finalement collectés ; deux signés en décembre 2002 et mai 2003, un dernier trop généraliste n'ayant pas été retenus. Les difficultés rencontrées, liées à cette faible collecte démontrent une nouvelle fois que les accords de méthode au même titre que les PSE demeurent tabous et anxiogènes pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (auteur, 2010). Par ailleurs, tous ces accords de méthode relèvent une "gestion à chaud" car tous les PDV et tous les PSE sont inclus dans le texte même de l'accord de méthode ou ont fait l'objet d'un texte dans l'année suivant l'accord de méthode. Ces accords de méthode constituent autant d'études de cas, mobilisant un triptyque méthodologique autour des déterminismes sociaux, contextuels, des modes d'appréhension des réalités et des actions de chaque acteur.

<b>Nom</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Date AM</b>	<b>Caractéristiques</b>
I	Location de matériel	Février 2009	15 pages ; PDV entre février et juillet 2009 ; pas de PSE
II	Industrie électronique	Nov. 2008	13 pages ; PSE en février 2010
III	Institut de sondage	Février 2007	9 pages ; AM et PSE inclus dans le même texte négocié
IV	Informatique	Avril 2005	9 pages ; PSE en juin 2005
V	Télécommunication	Février 2008	19 pages ; PSE en avril 2008, liée à une cessation d'activité
VI	Grande distribution	Février 2009 Déc. 2011	52 et 58 pages ; PSE en juin 2009 ; annulé en juillet 2010 ; 2 AM successifs
VII	Banque	Déc. 2009	5 pages ; avenant de l'AM de juillet 2009 ; PSE en février 2010, suite fusion 3 entités
VIII	Industrie du bois	Nov. 2008	8 pages ; avenant à l'accord GPEC d'octobre 2008 ; PSE en avril 2009
IX	Pneumatiques	Juin 2009	4 pages ; AM pour chaque établissement concerné ; regroupement d'une activité et arrêt de la production ; PSE en octobre 2009
X	Pneumatiques	Juin 2009	3 pages ; AM pour chaque établissement concerné ; PSE en octobre 2009
XI	Bancaire	Mars 2009	9 pages ; en annexe de l'AM, PSE de 100 pages ; mai 2009 : signature d'un avenant relatif à l'annexe de l'AM ; juillet 2009 : signature d'un avenant interprétatif sur l'annexe de l'AM
XII	Métallurgie	Juillet 2007	31 pages (dont 23 pages relatives au PSE)
XIII	Aéronautique	Avril 2005	16 pages ; PSE en septembre 2008

XIV	Pharmacie	Avril 2007	20 pages ; PSE en mai 2007
XV	Services	Juillet 2009	33 pages ; PDV en 2009
XVI	Banque	Mars 2009 Déc. 2011	11 pages; PSE en juillet 2009 ; 2 AM successifs
XVII	Agro-alimentaire	Sept. 2010	11 pages ; PSE en janvier 2011 ; PSE annulé par le juge en mars 2011 ; reprise des négociations en avril 2011 ; annulation 2 <sup>ème</sup> PSE novembre 2011
XVIII	Banque	Avril 2009	15 pages ; PDV en avril 2009 ; PSE en septembre 2010
XIX	Presse	Janvier 2007	5 pages ; cessation d'activité ; PSE en février 2007 ; accord négocié par délégués du personnel
XX	Industrie	Nov. 2008	25 pages ; PSE en décembre 2008
XXI	Informatique	Juin 2006	44 pages ; PDV en 2006 et PSE en 2007
XXII	Aéronautique	Mars 2006 Oct. 2007 Juillet 2009	1 <sup>er</sup> AM lié à un transfert d'activité ; PDV entre 2006 et 2007 ; PDV en 2008 ; PDV en 2009

## Bibliographie

Bruggeman F. (2005) Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques *Revue de l'Ires Spécial Restructurations, nouveaux enjeux* n°47, 2005/1, p.215-231

Bry (de) F. (2008) Les "survivants" à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience ? *Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, p. 103-106

Coyle-Shapiro J., Kessler I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, p. 903-929

- Dares (2009) Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2008 *Premières Informations*, Bobbio M., n°48-2
- Dares (juin 2011) Les ruptures conventionnelles de la mi-2008 à fin 2010 *Dares Analyses*, Minni C., n°46
- Dares (2011) Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2009 et 2010, *Analyses*, Pasquereau A., n°59
- Desmarais C., Dubouloy M. (2010) Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique *Actes de Colloque AGRH*
- DGEFP (2011) *La négociation collective en 2010* Paris, Bilans et rapports, Darès, 650 p.
- Didry C., Jobert A. (2010) Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations in *L'entreprise en restructuration – Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives* Didry C. et Jobert A. (dir. ) Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.127-139
- auteur (2008) Les "survivants" à un plan social : quelles stratégies de "coping" ? *Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, p. 107-110
- auteur (2010) *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Paris, Liaisons Sociales, 239 p.
- Galois I., Lacroux A. (2010) La fidélité dans l'intérim est-elle possible ? Une approche par les théories de l'échange social et du contrat psychologique *Revue Sciences de Gestion*, p. 89-106
- Guerrero S. (2003) La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, *Actes de colloque AGRH*
- Guerrero S. (2005) La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone *Relations Industrielles*, vol. 60, n°1, p. 112-144
- Idies (mai 2010) Chiffrer les restructurations : un exercice incomplet *Les chantiers de l'Idies*, C. Sauviat, note de travail n°11
- Ires (2009) "*La France du travail – Données, analyses, débats*" Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier, 238 p.
- Morrison E., Robinson S. (1997) When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256
- Petrovski M., Paucard D. "Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation" *Revue de l'Ires*, n°50, 2006/1
- Poilpot-Rocaboy G. (1998) *Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel* *Gestion 2000*, n°4, p.15-34

- Ramonet M. (janvier 2010) *Les cellules de reclassement* Rapport, Conseil Economique, Social et Environnemental, Paris, 106 p.
- Revue Française de Gestion (2012) *Restructurations d'entreprises* Dossier spécial, n°220
- Robinson S., Rousseau D. (1994) Violating the psychological contract: not the expectation but the norm *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259
- Roupnel-Fuentes M. (2011) *Les chômeurs de Moulinex* Paris, Puf, coll. Le lien social 359 p.
- Rousseau D. (1990) New hire perceptions of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400
- Rousseau D. (1996) Changing the deal while keeping the people *Academy of Management Executive* vol. 10, n°1, p. 50-61
- Shore L., Barksdale K. (1998) Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 731-744
- Turnley W., Feldman D. (1998) Psychological contract violating during corporate restructuring *Human Resource Management*, vol. 37, n°1, p. 71-83
- Turnley W., Feldman D. (1999) The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect *Human Relations*, vol. 52, n°7, p.895-922
- Vatinet R. (14 août 2007) L'accord de méthode en quête de cohérence *Gazette du Palais* n°226, p. 10





## Comprendre et manager les réseaux dans le monde des affaires

\_\_\_\_\_ **Luciana GIACOSA** \_\_\_\_\_

### Abstract:

The Electronic Government impacts on the effectiveness and the efficiency of Public Services. The State and society as a whole benefit from this new form of management. However, this new paradigm should not only be analyzed from an economic perspective. The external effects produced by Public Administration network, due to technology, enable an increased capillary of the State and its relationship with the community can be translated into a greater social responsibility. Furthermore, it incorporates not only the social perspective, but also the cultural, environmental and ethical views, which are relevant in strategic decision making and resource management. Today more people are reached and more services are provided. Moreover, the government's accounting becomes more transparent, benefits grow in quantity and quality, the public product is diversified, and the population needs are met according to the social reality and geographical identity. This project aims to study and analyze these dimensions at the Faculty of Economics at the Universidad Nacional del Litoral. This research will be conducted by making use of an inductive approach and from a vision of comparative Public Administration in similar Public organizations. It aims to reach conclusions and considerations regarding transaction costs, transparency and social responsibility from the intensive application of Information Technology and Communications.

Key Words: 1) **E-government** 2) **Transparency** 3) **Social Responsibility**

## **BACKGROUND ON THE TOPIC**

### **Electronic Government and its effects over modern society and digital economy.**

After many attempts of administrative re-structures in public organisms of Latin America countries, at national, subnational and local levels, at the end of the last Century, and considering that those transformations did not have the expected impact for the community, **Electronic Government** (e-government) appears as a new management mode for the delivery of public goods and services.

The traditional way of public management, in which the State offers the services to citizens, is being overcome with the exponential boom that has taken the use of Information and Communications Technologies (ICT).

The characteristics of Weberian bureaucracies require higher performance, not only in quantity and quality, but also at lower costs. So, which are the significant costs that should be drastically decreased in a context of digital economy? Those are the *transactional costs*. Let's analyze its impact on modern society and economy.

Already in 1937, Ronald Coase, who won the Economy Nobel Prize in 1991, published the article "The Nature of The Firm", where he talked about the existence of transaction costs that suppliers and buyers incurred at the market. Those costs corresponded to the search of a good or service, the selection to the right supplier as to get a deal with and the time among other costs to obtain the benefits.

We would define then, these costs of transaction as a set of inefficiencies of the market that should be added to the price of a good or service in order to measure the performance of the exchange between clients and suppliers.

In the thirties, at the Great Depression time, the transaction costs were excessively high. However, at the beginning of the XXI Century, these costs have drastically fallen due to the incorporation of ICT.

That is why **e-Government Policies** take on a particular interest to be studied. These policies, based on intensive use of ICT provide important benefits to people, business and the State itself, like it is the low cost access to global communication, more information and knowledge availability, the possibility of reducing transaction costs and adding efficiency to the processes of service exchange.

The "marketplace" has become a "marketspace" and the first to be benefited from the reduction of transaction costs are business information and service, as traders, agents and brokers. If the State can capitalize on this concept in a positive way, it would represent an

important advantage as a strategy to strengthen its relationship with citizenship, who demand its services.

It is known that State bureaucracies have become over time, in organisms over-regulated and monopoly, which by definition they do not compete at open markets and have done little to reduce their costs. Even more, they have shown to be vulnerable and fragile when dealing with competition or deregulation, being the key for its competitiveness the investment in technology.

Therefore, by implementing a **Digital Government Policy** the transaction costs fall and the State becomes more competitive than the one managed by traditional way, in delivering goods and services. The transaction costs mentioned could be identified as costs of search, application fee that often people have to pay, costs for meeting the requirements in order to qualify for a public service, among other costs.

It is estimated that it takes a citizen three or four times to go to a public office in order to finally get the goods or services, under the traditional management mode. If these individual transfers and wastes of time are analyzed globally for the entire society, they have a significant impact for the economy as a whole. So the State should analyze alternative management mechanisms in order to moderate these inefficiencies.

### **E-Government, Transparency and Social Responsibility**

We have seen how e-government affects the effectiveness and efficiency in the delivery of public goods and services. Not only the State but also the society benefit from this new type of management. However, this new paradigm should not only be analyzed from an economic perspective. The external effects produced by Public Administration network, due to technology, enable an increased capillary of the State and its relationship with the community can be translated into a greater **social responsibility**.

It is also possible to analyze the effects generated by the incorporation of technology in **transparency**. For modern and democratic States it is a necessary tool to guarantee to keep the citizenship informed about the government actions to be part of the decisions and led initiatives by public officials. In this way, it contributes to a collective identity as well, where citizens feel part of the processes and products resulted from the actions.

But transparency does not only mean that the systems should count on clear procedures for decision making and to make available to the citizenship a wide range of information. Also, transparency should facilitate to meet critical information to relieve abuses of power and to defend their interests. It is not only to give them access to public information but also to be able to exercise control over the government.

By this point it is possible to link transparency with the concept of social responsibility. The demands of transparency are based in most cases with demands of accountability, the diversion of public and private funds, bad administration or the lack of effective control over critical and specific issues.

However, the success of transparency and access to public information is not just making law and having regulated system, it depends as well of a set of factors like the quality of legislation in terms of scope and the possibility of its implementation; the commitment of governors to respond to requests; the simplicity of the procedures to make demands; the quantity, the selection and the quality of the information selected to be published at official web sites, among other factors.

Therefore we can see how Information and Communication Technologies play an important role in order to achieve goals in terms of transparency and free and massive access to information.

### **Case of Study: Faculty of Economic Science of the Universidad Nacional del Litoral.**

This project aims to analyze the management of the Faculty of Economic Science of the Universidad Nacional del Litoral. It pretends to research the effects produced by a “Digital Faculty” as regards transaction costs and transparency and analyze its consequences over the university social responsibility.

Thus, the work aims to study and investigate the impact of incorporating Information and Communication Technologies in the provision of services to the community. And it will seek to evaluate emerging technologies on the market that could appropriate this university to continue with the processes of reform and transparency. Finally, it will try to relieve other successful experiences of universities that currently can be considered “cutting edge” in best practices from iterative processes of benchmarking.

### **Bibliographic references**

- ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo; “Calidad”; Ed. Thomson-Paraninfo, Madrid, 2010.
- AYLLÓN, Sergio y GAULT, David; “Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental”; Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México, 2006
- CAPANEGRA VALLÉ, Horacio Andrés: “Gobierno Electrónico: Hacia una verdadera Reforma del Estado” publicación del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Caracas, Venezuela, 2002.

- CAPANEGRA, Horacio: “Estrategias para seleccionar e implantar servicios de Gobierno Electrónico”, artículo publicado en el Portal Iberoamericano de Gobierno Electrónico Directorio del Estado, [www.gobiernoelectronico.org](http://www.gobiernoelectronico.org), 2007.
- CAPANEGRA, Horacio: “Gobierno Digital: Luego de la euforia inicial ¿Cómo Seguir?”, publicado en el Portal Iberoamericano de Gobierno Electrónico Directorio del Estado, [www.gobiernoelectronico.org](http://www.gobiernoelectronico.org), 2007.
- COASE, Ronald: “The Nature of the Firm: Origin” Journal of Law, Economics, and Organization 4, no. 3, 1988.
- CUADRADO ROURA, Juan y Otros: “Introducción a la Política Económica”. Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.
- DOWNES, Larry y MUI, Chunka: “Unleashing the Killer App. Digital strategies for market dominance.”; Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
- FOUNTAIN, Jane: “Building the Virtual State – Information Technology and Institutional Change”, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001.
- HALLIBURTON, Eduardo; Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública; Ed. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano; Buenos Aires, 2006
- HAVEMAN, Robert: “El Sector Público”, Ed. Centro Regional de Ayuda Técnica, Buenos Aires, 2001.
- IERAL: “.com.ar La Revolución de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación en la Argentina”, Buenos Aires, Marzo 2.000.
- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública: “Comunicado IFAI/030/05: En la democracia la transparencia en un valor y ejercicio cotidiano.”, México, 2005.
- LARDENT, Alberto; Sistemas de Información para la gestión empresarial. Planeamiento, Tecnología y Calidad; Ed. Prentice Hall, México, 2001.
- LAUDON, Kenneth y LAUDON, Jane: “Essentials of Management Information Systems – Transforming Business and Management”, Ed. Prentice Hall, 1999.
- LAUDON, K. C. y LAUDON, J. P.; Sistemas de Información Gerencial. Administración de la empresa digital; Ed. Prentice Hall, México, 2004.
- MATOZZI, Andrea y MERLO, Antonio: “Paper 07-008”, serie Pier Working Paper Archive; Penn Institute for Economic Research, University of Pennsylvania, 2008.
- MERINO, Mauricio: “Muchas políticas y un solo derecho en Democracia, Transparencia y Constitución. Propuestas para un debate necesario.”, Ed. Sergio Lopez Ayllón; México, 2006.
- OSBORNE, D. y GAEBLER, T.: “La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.
- OSZLAK, Oscar: “Quemar las naves (o como lograr reformas estatales irreversibles)”, Buenos Aires, 2.001.
- RIVERA PALLÁN, José: “e-gobierno ¿Estrategia política o tecnológica?”, Revista Política Digital N° 1, Ed. Nexos, México, 2.001.

- RODRIGO, Tomás Martín: “Proyectos para una administración electrónica”, Trabajo publicado por el CLAD, 2000.
- Rodríguez de Ramirez, María del Carmen: “Transparencia y Responsabilidad Social: Un reto para el abordaje de las posibles vinculaciones entre el sector público, el privado y la sociedad civil en el marco de la sustentabilidad”, Publicación “Contabilidad y Auditoría”, Número 24, Buenos Aires, 2006.
- SPENDOLINI M.J.; “Benchmarking”; Ed. Norma, Bogotá, 1994.
- TAYLOR, Frederick: “The Principles of Scientific Management”, (W.W. Norton, (1911) 1967).
- THE ECONOMIST: “A survey of government and the Internet”, Ed. The Economist Newspaper Group, New York, 2.000.
- Transparencia Internacional (TI) y Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-HABITAT): “Herramientas para promover la transparencia en la Gobernanza Local”, Serie Caja de Herramientas para Gobernanza, Marzo 2004.
- UNIÓN EUROPEA, Cumbre de Lisboa: “e-Europa: Una Sociedad de la Información para todos”, Unión Europea, Lisboa, Enero 2.000.
- UNIÓN EUROPEA, Grupo de trabajo de eGovernment: “eGovernment indicators for benchmarking eEurope”, Unión Europea, Lisboa, Febrero 2.001.
- WEBER, Max: “An Outline of Interpretive Sociology: Economy and Society”, 2 vol., Ed. Guenther Roth and Claus Wittich (University of California Press, (1922), 1978).



# Comprendre et manager les réseaux dans le monde des affaires

\_\_\_\_\_ **Gilles ROUET** \_\_\_\_\_

*Préface : Assens C (2015), Управление на мрежи, Нов български университет, collection "Penser et construire l'Europe" de l'Institut Français de Bulgarie, Presses de la Nouvelle Université Bulgare.*



Cet ouvrage complète une série qui contient plusieurs titres consacrés à « l'humanisme numérique » (Milad Doueïhi), à la « virtualité » de l'internet (Marcelle Vitali Rosati), aux relations entre l'« internet et [le] politique » (Alexandre Coutant), à la « démocratie internet » (Dominique Cardon) ou encore à la « neutralité de l'internet » (Valérie Schafer et Hervé Le Crosnier).

Christophe Assens, spécialiste des sciences de gestion, donc de l'étude et de l'analyse du management des organisations, propose une analyse qui complète bien celles des philosophes, sociologues et spécialistes des sciences de l'information et de la communication qui ont contribué à cette collection. Il traite des « réseaux », formes « d'organisation au sein de laquelle les principes de confiance et de réciprocité » prévalent, réponses « à la complexité grandissante des relations d'affaires depuis plus d'un siècle : un îlot de cohésion sociale dans un océan d'incertitudes économiques et politiques » (p. 5). Le sous-titre indique la mise en relation fondamentale proposée par ce livre consacré à la fois aux réseaux, au « lien social » et au « bien-être économique ».

L'auteur, qui a reçu le prix académique français de la recherche en management en 2014, pour ce travail innovant et pertinent, nous invite ainsi à réfléchir successivement sur l'évolution des réseaux (d'entreprises) dans un contexte capitaliste, puis au management des réseaux, et, enfin, à leur territorialité et aux logiques de proximité, ce qui induit une réflexion sur la citoyenneté et sur son exercice.

*A priori*, ce livre ne traite pas de l'Internet et des pratiques de communication rendues possibles, et largement investies, depuis qu'une large partie de l'humanité est « connectée » (ou peut l'être). Pour autant, la motivation fondamentale de cet ouvrage reste liée à l'évolution des pratiques et des usages de chacun, et donc des entreprises et autres organisations qui, *de facto*, s'inscrivent désormais dans des réseaux plus ou moins assumés ou revendiqués.

Depuis la création, en 1991, du World Wide Web, une interface graphique, ergonomique et très facile d'utilisation, permet d'un simple « clic » de « naviguer » sur la « Toile » et a installé de nombreuses catégories d'utilisateurs, souvent peu familiarisés avec l'informatique, devant des écrans. Le WWW, phénomène devenu planétaire, résulte ou est la conséquence d'une grande convergence : celle de l'informatique, de l'audiovisuel et des télécommunications, posant des problèmes de survie et/ou d'adaptation pour des secteurs entiers de l'économie. Des millions puis milliards d'individus ont rapidement adopté l'usage de quantité de services de toute nature, pour communiquer (messagerie électronique, groupes et forums de discussion), acheter (commerce électronique), s'informer, partager, gérer, rêver, créer, etc.

L'évolution des outils doit être envisagée avec le renouvellement des pratiques et des usages et les prédictions, dans ce domaine, restent difficiles. Les objets utilisés au quotidien changent, leurs fonctionnalités s'affinent, ouvrent des possibilités nouvelles, mais surtout l'évolution même des objets dépend des usages qu'en font (feront) les utilisateurs. Il en est ainsi dans la vie

quotidienne comme au sein des entreprises. Des techniques organisées en technologies, domaines industriels particuliers, transforment le social comme le culturel, modifient les modes de vie, les environnements, les représentations, les relations de travail et le travail lui-même, les structures des organisations et leurs modes de direction.

Au sein des entreprises, systèmes ouverts, communication et management sont évidemment indissociables, aussi bien au niveau des pratiques que des analyses. Depuis les années 1980, différents apports théoriques permettent de mieux comprendre cette relation et la communication, cantonnée à un rôle instrumental, est désormais intégrée au paradigme entrepreneurial, en particulier au niveau de la décision et de la coordination. Pour James R. Taylor, en 1988, « en dehors de la communication, l'organisation n'est qu'une idée »<sup>38</sup>, l'entreprise communicante serait alors principalement un système de communication. Il s'agit bien de réfléchir en termes de réseaux et d'usages, de relier recherche de performance et participation, d'inscrire l'entreprise dans les réalités communicationnelles, en conception comme en pratique. Annie Bartoli, en 1990<sup>39</sup>, cherche à identifier les conditions de mise en œuvre d'une « communication organisée dans une organisation communicante », dépasse la seule analyse des méthodes et des fonctions communicationnelles et tente une mise en perspectives des enjeux de la communication avec l'évolution des structures.

Le livre de Christophe Assens participe à cette recherche théorique. Les analyses instrumentales de la communication sont désormais dépassées, la communication n'est plus considérée ni comme un moyen ni comme une conséquence en particulier des évolutions des structures. La conception d'une organisation construite par la communication, à travers les interactions des acteurs, semble bien en phase avec l'évolution des moyens (et des usages) de communication depuis la fin du siècle dernier, alors que clients, citoyens, consommateurs s'organisent (sont organisés) en réseaux. Dans ce contexte, révolution ou adaptation, mirage ou réalité, le management s'assume comme pratique, posture communicationnelle qui reste, toujours, à la recherche de performance, mais dans le cadre d'une conscience nouvelle, celle de la responsabilité des groupes constitués, y compris les entreprises animées d'un « nouvel esprit du capitalisme ».

L'analyse de Christophe Assens est réaliste et pragmatique. Dans le premier chapitre, il met en évidence trois modèles dominants d'organisations en réseau, « distribué » (notamment lié aux usages des réseaux sociaux), « piloté » (le classique réseau d'entreprises) et « administré » (avec l'évolution, en particulier en France, du secteur de l'« économie sociale et solidaire »), qu'il faudrait articuler, dans le contexte des marchés, en revenant notamment aux fondamentaux de Jean-Baptiste Say, pour lier les intérêts particuliers des acteurs avec ceux de l'intérêt général des affaires dans le cadre d'une éthique. En particulier, cela « nécessite

---

<sup>38</sup> Taylor J. (1988), *Une organisation n'est qu'un tissu de communication : essais théoriques*, Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal, p. 203.

<sup>39</sup> Bartoli A. (1990), *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, Paris.

d'envisager une forme de méta-gouvernance de l'entreprise [...] plus juste et plus équilibrée que la "corporate governance", qui tient compte simultanément et sur le même plan des attentes de toutes les parties prenantes [...], en dépit des conflits d'intérêts : salariés, actionnaires, clients, pouvoirs publics » (p. 66).

Le second chapitre envisage le réseau dans le monde des affaires, sous ses différentes formes. La question de la confiance est centrale dans l'analyse et la réflexion est soutenue par des exemples bien choisis et édifiants. Pour Christophe Assens, « dans le modèle de l'entreprise hiérarchique, la confiance est construite par la mise en place de procédures » (p. 95) alors que « sur un marché, la confiance résulte d'une conception libérale [avec...] la fixation du juste prix » (p. 96), « dans une logique de réseau, la confiance est [...] un prérequis [...] qui découle davantage de la proximité sociale entre les acteurs » (p. 97).

Cette approche rejoint celle de certains auteurs de cette collection. En effet, la « confiance peut résulter d'une construction, à travers un processus d'apprentissage mutuel dans le cadre de la confiance relationnelle » et il est « aussi pertinent d'imaginer la mise en place d'instances de concertation neutres et indépendantes, sous l'angle de la confiance institutionnelle, avec un management soucieux du respect des droits et des devoirs au sein du réseau ». Mais « la confiance peut constituer un préalable dans l'émergence d'un réseau [...]. Le management sera davantage fondé sur le jugement par les pairs, dans le cadre d'une confiance personnalisée de type *intuitu personae* », il faut alors éviter le danger d'un « excès de consanguinité dans la sélection de nouveaux membres » (p. 123).

Le dernier chapitre développe la dimension territoriale du réseau. La construction européenne, dans le contexte de mondialisation, est prise en exemple. Dans cette mise en réseau de pays ou plutôt d'États (à défaut d'accepter la généralisation du concept d'« États-nations », « il faut conjuguer autonomie et interdépendance » (p. 127). La partie peut-être la plus intéressante de cette partie, en liaison avec le thème général développé, est l'analyse du risque du « chacun pour soi », lié à la question du sentiment d'appartenance, du rôle intégrateur de cette fédération politique qui ne dit pas son nom.

Dépassant le cadre fédératif entre États, Christophe Assens présente ensuite les « écosystèmes d'affaires » (p. 142), revenant sur des histoires de clusters, de districts industriels ou de l'exemple français des « pôles de compétitivités », avant de développer les réseaux locaux. Les exemples de l'entreprise familiale Hervé Thermique et du réseau de citoyens dans la ville de Parthenay sont particulièrement bien choisis. Le premier montre que les salariés peuvent être motivés et efficaces dans le cadre d'un fonctionnement réticulaire et d'un management par projet et le second qu'une transposition d'un modèle d'autogestion n'est pas possible totalement à l'échelle d'une ville. Si la démocratie se conjugue différemment au sein d'une entreprise et d'une collectivité locale, « il existe toujours une combinaison des pratiques managériales opposées, mais complémentaires [...] que l'on peut généraliser à d'autres administrations publiques et à d'autres entreprises : la hiérarchie (autorité), le marché (négociation) et le réseau (coopération). En conséquence, la hiérarchie ne peut pas être

substituée, ni par le marché ni par la démocratie participative au sein d'un réseau, et réciproquement » (p. 181).

Cet ouvrage est novateur, car il s'agit bien de dépasser les analyses les plus courantes, en termes stratégiques ou bien les approches économiques qui étudient surtout les fonctions de réduction de coûts ou d'avantages. Il est aussi très motivant : Christophe Assens explique comment le capitalisme peut (doit ?) évoluer dans cette logique de réseau qui permet de « réconcilier » les aspirations sociales avec la compétitivité.

L'entreprise en réseau est un lieu de socialisation, ce qui n'est pas nouveau, mais où, bien plus massivement qu'auparavant, « la valeur dépend du partage de connaissances, de l'échange de dons, du respect de la parole donnée » (p. 86). Le management en réseau « s'impose dans un mode complexe » (p. 189) et le capitalisme de réseau, fédéré « par la cohésion sociale » ou bien « par l'appartenance à un territoire » (p. 191) est « un mécanisme complémentaire de production de richesse » susceptible d'« introduire davantage de cohésion sociale par rapport au capitalisme de marché » ou au « capitalisme d'État » (p. 195).

Le réseau transforme les mécanismes d'information et d'ajustement et installe le social au sein des entreprises et organisations, radicalement, inéluctablement. Alors Christophe Assens ne prétend pas donner une leçon aux décideurs d'un capitalisme en crise ni formuler une utopie surfant sur les thèmes du moment, mais propose de partager sa vision optimiste construite par une analyse rigoureuse. Les réseaux sont désormais installés. Il faut maintenant les comprendre pour les manager, au mieux des intérêts de tous, dans une éthique renouvelée du bien commun. Mais comment, *in fine*, ces réseaux et leur management pourront-ils faire face aux « rigidités bureaucratiques de l'État, ou à la dérive financière de l'économie de marché » (p. 37). Espérons une suite à ce livre....

***Les Cahiers de recherche du LAREQUOI***  
**RETROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2015-1999**

Direction scientifique :

- depuis 2011 :           Professeur Annie BARTOLI  
                              Directrice de la Recherche  
                              Directrice du LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management
- de 1999 à 2010 :       Professeur Philippe HERMEL  
                              Doyen de l'Institut Supérieur de Management - UVSQ

Coordination des Cahiers :

- depuis 2013 :           Emmanuel AMAN-MORIN, Ingénieur de recherche
- de 2011 à 2013 :       Fatima YATIM, Ingénieur de recherche
- de 2010 à 2011 :       Sébastien CHEVREUIL, Ingénieur de recherche
- de 2009 à 2010 :       Jean-Marie SECA, Directeur Adjoint du LAREQUOI, MCF HDR
- de 2007 à 2009 :       Pascal CORBEL Maître de Conférences HDR
- de 2003 à 2006 :       Jihen SEBAÏ, Maître de Conférences depuis 2009
- de 1999 à 2002 :       Odile UZAN, Maître de Conférences

Secrétariat du LAREQUOI :

- Depuis 2012    :       Cindy ROUGETET
- de 2009 à 2011 :       Arbia POLLET, Laetitia GIORLANDA
- de 2008 à 2009 :       Nathalie DEVIN
- de 1999 à 2007 :       Sylvie YUNG

[secretariat.larequoi@uvsq.fr](mailto:secretariat.larequoi@uvsq.fr)

Tél. +331 39 25 55 34

## SOMMAIRE DU N° 2015/1

<b>Charlène ARNAUD</b> .....	<b>7</b>
Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des évènements culturels	
<b>Annie BARTOLI &amp; Laurence DURAT</b> .....	<b>39</b>
La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle	
<b>Martial KADJI &amp; Janine QUINTIN</b> .....	<b>62</b>
Role of knowledge management transfer in the sustainability of communities of practice: the case of Open Source actors of communities in France	
<b>Philippe LEPINARD &amp; Muriel MEYER</b> .....	<b>80</b>
Des jeux vidéo pour l'appropriation des systèmes d'information : Le cas de la numérisation de l'espace de bataille	
<b>Ivan SAMSON</b> .....	<b>95</b>
Quelques remarques à propos du redécoupage des régions en France	

## SOMMAIRE DU N° 2014/2

<b>Annie BARTOLI &amp; Philippe HERMEL</b> .....	<b>7</b>
Le changement des organisations publiques sur fond d'ambidextrie managériale ?	
<b>François COLENO &amp; Mourad HANNACHI</b> .....	<b>19</b>
A simulation model to evaluate the effect of cooperation between grain merchants in managing GM and non-GM segregation for maize	
<b>Aurélie EWANGO CHATELET</b> .....	<b>32</b>
Approche multiniveaux des processus de diffusion dans les organisations complexes	
<b>Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN</b> .....	<b>46</b>
Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi : construction d'un contrat psychologique ?	
<b>Martial KADJI</b> .....	<b>64</b>
Déterminants à la pérennité (ou durabilité) des business models des projets communautaires et collaboratifs : les cas des projets open source/logiciels libres en France	
<b>Ivan SAMSON</b> .....	<b>82</b>
Territoires chauds, territoires froids et polarités urbaines à l'horizon 2030	

## SOMMAIRE DU N° 2014/1

<b>Christophe Assens</b> .....	7
Les stratégies d'entreprises dans la guerre économique	
<b>Annie Bartoli et Guy Gozlan</b> .....	16
Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation	
<b>Jean-Pierre Bouchez</b> .....	35
Autour de « l'Economie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques, ses enjeux	
<b>Martina Krasilnikova &amp; Ivan Samson</b> .....	65
La classe moyenne en Russie : réalité naissante ou mythe ancien ?	
<b>Philippe Lépinard</b> .....	81
L'autre NEB	



## SOMMAIRE 2013/2

- Fadia Bahri Kerbi & Karim Said** .....X  
Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud ? Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes
- Annie Bartoli & Jean Yves Juban** .....X  
Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi de sortir de l'ombre
- Thierry Come & Gilles Rouet** .....X  
Evaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective
- Christelle Perrin** .....X  
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance
- Edina Soldo & Charlène Arnaud & Olivier Keramidas** .....X  
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

## SOMMAIRE 2013/1

<b>Christophe Assens..</b> .....	X
“Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles”	
<b>Mourad Attarça &amp; Hervé Chomienne</b> .....	X
“Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière”	
<b>Annie Bartoli, Philippe Hermel &amp; Gunel Safarova</b> .....	X
“Tensions in managing chang : innovation vs. tradition ?”	
<b>Christophe Lips &amp; Gilles Rouet</b> .....	X
“Innovation at the University : Observations and Perspectives”	
<b>Christelle Perrin</b> .....	X
“Les politiques publiques et l’aide financière humanitaire internationale“	
<b>Stela Raytcheva &amp; Karim Said</b> .....	X
“La relativité des pratiques d’analyse et de prise d’une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie”	

## SOMMAIRE 2012/2

<b>Christophe Assens &amp; Christelle Perrin</b> .....	8
L'intelligence économique une stratégie de réseau pour les entreprises	
<b>Mourad Attarça &amp; Hervé Chomienne</b> .....	26
Le rôle managérial des chefs d'établissement : une évolution symétrique aux mutations des « bureaucraties professionnelles »	
<b>Annie Bartoli &amp; Cécile Blatrix</b> .....	49
Des sciences modestes de l'action publique ? Politiques et management publics face à la crise	
<b>Théodora Miere Pelage &amp; Alain Kiyindou</b> .....	68
Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et de l'identité dans la diaspora noire	
<b>Yannick Rakotondravoavy</b> .....	80
Fondements théoriques de la gouvernance stratégique des partenariats public-privé	
<b>Michael Viegas Pires</b> .....	101
La perspective culturelle multiple en management interculturel : proposition d'un cadre théorique	

## **SOMMAIRE 2012/1**

### **Christophe ASSENS**

Les comportements opportunistes dans la coopétition. Le cas de l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale.

### **Annie BARTOLI & Martine BRASSEUR**

Le management public. Pour un management public performant et humaniste.

### **Annie BARTOLI & Bruno PAULMIER**

Forgeville. Mobiliser les agents publics dans un contexte de crise.

### **Alain BOUVIER**

Un petit pas vers la méta-évaluation. 25 ans de réflexion sur l'EPL. Quel avenir ?

### **Théodora MIERE**

Les modes d'appropriation innovants de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville.

### **Maurice NIVEAU**

La crise financière internationale.

### **Jacques RODET**

Propositions pour l'ingénierie tutorale.

### **Ivan SAMSON**

La polarité urbaine : analyse d'un indicateur et d'un concept.

### **Nadia TEBOURBI**

L'apprentissage organisationnel au sein de la PME. Quelles spécificités ? Une étude exploratoire au sein d'une PME de conseil.

## **SOMMAIRE 2011/1**

### **Christophe ASSENS**

Le Management d'un bien commun : Le Territoire.

### **Annie BARTOLI**

Le management et le leadership : Vers une réconciliation porteuse de sens.

### **Jean-Pierre BOUCHEZ**

Autour des services professionnels intellectuels :  
Origine, formes contemporaines et perspectives d'un modèle professionnel.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Manager l'implication du volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers.

### **Pascal CORBEL et Stela RAYTCHEVA**

Mieux comprendre le management stratégique des brevets :  
résultats intermédiaires d'une étude exploratoire.

### **Philippe HERMEL et Imane KHAYAT**

Small Firm's Internationalization and Managerial Cognition :  
French Case Studies.

### **Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT-JULIEN**

Le stress des "survivants" à un plan social.

### **Gilda SIMONI**

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions  
relations connaissances.

### **Sylvie TROSA**

Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou construit ? ou...  
Peut-on se passer d'interprétation humaine des chiffres et résultats ?

## **SOMMAIRE 2010/1**

### **Mourad ATTARÇA et Hervé CHOMIENNE**

Les cadres publics pilotes du changement : le cas des chefs d'établissement dans la réforme du baccalauréat professionnel.

### **Alain BOUVIER**

La gouvernance éducative territoriale.

### **Hervé CHOMIENNE et Lydie-Marie LAVOISIER**

Genèse et structuration de la politique de sécurité routière en France : vers une stratégie intégrée ?

### **Nicolas Yawovi DAKEY et Annie BARTOLI**

La prise en charge globale des personnes âgées au sein des maisons de retraite : ambivalence des représentations et des pratiques des soignants.

### **Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS**

Collective strategies and coordination for the management of coexistence : the case studies of Alsace and western South of France.

### **Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS**

Space and coordination in strategy: the case of the GMO in France.

### **Théodora MIÈRE-PELAGE**

Quelle est l'approche des sciences de l'information et de la communication dans la réflexion sur le management des projets mécatroniques ?

### **Stela RAYTCHEVA et Philippe HERMEL**

Does Human Resources Management based on Creativity Enhance the Innovation Capability? An Exploratory Study of French Firms.

### **Jihane SEBAÏ**

Innovation et compétences dans l'industrie pharmaceutique.

## **SOMMAIRE 2009/1**

### **Christophe ASSENS et Yoni ABITTAN**

Networking et pôles de compétitivité : Le cas du Technopark de Casablanca.

### **Christophe ASSENS et Philippe ACCARD**

La construction d'un réseau : l'Union Européenne (Networking Process: The European Union).

### **Bessem BOUBAKER**

Paradoxes de l'évolution des «tic » dans les organisations hôtelières.

### **Hervé CHOMIENNE**

Figures de cadres coordinateurs : le cas de la sécurité routière.

### **Christelle PERRIN**

Quel modèle relationnel entre les associations et les bailleurs de fonds institutionnels ?

### **Jean-Marie SECA**

La logique du simulacre en sciences sociales : examen de quelques vrais et faux-débats sur la scientificité.

### **Milé TERZIOVSKI**

Innovation Practice and its Performance Implications in Small to Medium Enterprises (SMES) in the Manufacturing Sector: a Resource-Based View.

### **Milé TERZIOVSKI et Jose-Luis GUERRERO**

ISO 9000 Quality Systems Certification and its Impact on Innovation Performance (Best Paper Finalist Operations Management Division, Academy of Management, Chicago, August 2009).

## **SOMMAIRE 2008/1**

**Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS**

La dynamique asymétrique des alliances stratégiques.

**Alain BOUVIER**

Réflexions sur les débuts de mise en œuvre de la LOLF à l'Éducation nationale.

**Pascal CORBEL**

Évaluation de la valeur des brevets : Difficultés et pistes de recherche

**Pascal CORBEL, Francis FERNANDEZ, Pierre GENDRAUD**

Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet.

**Pascal CORBEL, Franck LENTZ, Sophie REBOUD**

Les batailles de standards : Proposition d'une grille d'analyse et d'application au cas du remplacement du DVD.

**Antoine PLACET**

Dirigeant territorial : Un métier en quête d'harmonie.

**Claude ROCHET**

The Risks of Efficiency Indicators in the Monitoring of Public Policies.

**Claude ROCHET**

Quelles capacités stratégiques pour les managers publics ?

**Georges TRÉPO et Oifa EL AJROUD-AYOUB**

RSE et santé au travail.



## **SOMMAIRE 2007**

### **Christophe ASSENS et Jacques ANGOT**

Conflits de rationalité. Le duel Deep Blue/Kasparov.

### **Annie BARTOLI**

Les outils du management public : Fausses pistes et vrais défis.

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Quelle compatibilité entre « Orientation client » et service public ?

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Pilotage et management des organisations éducatives : Pour un dépassement des stéréotypes et une ouverture disciplinaire.

### **Annie BARTOLI**

The study of Public Management in France.

### **Annie BARTOLI et Sylvie TROSA**

Le Management public à l'interface de l'administration et du Politique.

### **Annie BARTOLI**

L'évolution de la GRH dans les administrations publiques.

### **Bessem BOUBAKER**

TIC et RH dans les organisations hôtelières : une relation d'influence mutuelle.

### **Alain BOUVIER**

«Projet-Projet»

### **Alain BOUVIER**

Enseignant, formateur : un même métier ?

### **Jean-Philippe DENIS et Pascal CORBEL**

Synthèse du programme MINE France : vers une (re)conception de la gouvernance des SI ?

### **Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

Quality and Democracy : synergies or contradictions ? The case of local government services.

### **Ramzi MAAMER**

Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexions sur les compétences des managers universitaires.

## **SOMMAIRE 2006/2**

**Christophe ASSENS et Christophe BOUTEILLER**

Mesurer la création de valeur dans un réseau.

**Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

Quality and Democracy : synergies or contradictions? The Case of Local Government Services.

**Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET**

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

**Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS**

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

**Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS**

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

**Hicham SAOUD**

La Conception Stratégique des Projets de E-administration Locale.

## **SOMMAIRE 2006/1**

### **Alain BOUVIER**

Vers des centres d'intelligence pédagogique.

### **Pascal CORBEL, Jean-Philippe DENIS et Rouba TAHA**

Systèmes d'information, innovation et création de valeur : premiers enseignements du programme MINE France.

### **Pascal CORBEL et Francis FERNANDEZ**

Vers une théorie du brevet comme ressource stratégique.

### **Krista FINSTAD et Philippe HERMEL**

Management Training within a Total Quality Approach.

### **Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET**

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

### **Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS**

Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel.

### **Claude ROCHET**

De la création de connaissance à la création de valeur

### **Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS**

The risks of efficiency indicators in the monitoring of public policies.

### **Milé TERZIOVSKI**

Quality management practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

### **Milé TERZIOVSKI et Gavin THOMPSON**

Innovation leadership practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

## **SOMMAIRE 2005/1**

### **Christophe ASSENS et Rodica Corina MICU**

Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise.

### **Annie BARTOLI et Hervé CHOMIENNE**

Les déterminants des politiques publiques « transversales ». Le cas de la politique de sécurité routière française.

### **Yves BONHOMME, Pascal CORBEL et Jihen SEBAI**

Une étude des citations de brevets appliquée à l'industrie du médicament : enseignements et limites.

### **Alain BOUVIER**

L'intervention en établissement scolaire.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Les services d'incendie et de secours face à la « crise du volontariat » : Ampleur du phénomène et stratégies mises en œuvre.

### **Isabelle GABOURIN**

Les établissements « Hybrides » (PSPH), une réponse aux enjeux majeurs de santé ?

### **Isabelle GABOURIN, Nathalie SAMPIERI-TEISSIER et Isabelle SAUVIAT**

Les évolutions du positionnement des acteurs du système hospitalier : le cas de la situation du patient-usager-client.

## **SOMMAIRE 2004/2 (B)**

### **Hervé CHOMIENNE & Lydie-Marie LAVOISIER-MERIEUX**

De la nécessité d'appréhender le changement social de manière intégrée. L'analyse de la politique de sécurité routière française», Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Imane KHAYAT**

L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative.

### **Vonny MANOUK**

Les origines du concept de blanchiment d'argent. Présomptions d'une hérédité européenne de l'expression en fin de période médiévale.

### **Théodora PELAGE**

Les approches du changement organisationnel dans les SIC.

### **Théodora PELAGE**

La communication au service du management.

## **SOMMAIRE 2004/2 (A)**

### **Nathalie AMORIM**

Comment un outil multicritère permet d'anticiper relativement aisément le déroulement et les issues », Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Gérald AUGUSTIN**

Vingt-six ans de la revue de la comptabilité 1980-1906.

### **Annie BARTOLI**

L'impact de la formation continue des personnels sur les réformes du secteur hospitalier public : entre dada et tabou », A paraître au sein de l'ouvrage « Trente ans de réforme de l'Etat », Dunod, janvier 2005.

### **Annie BARTOLI**

La recherche en management public : Etat des thèses entre 1998 et 2004, Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

### **Annie BARTOLI & Philippe HERMEL**

Managing Change and Innovation in IT Implementation Process, Journal of Manufacturing Technology Management, vol 5, n°5, 2004.

## **SOMMAIRE 2004/1**

### **Annie BARTOLI**

Quel impact des politiques de formation continue sur les réformes du secteur public », 13ème Colloque International de la Revue « Politiques et Management Public » Strasbourg, Ecole Nationale d'Administration, novembre 2003.

### **Annie BARTOLI**

La modernisation du secteur public français... ou le pilotage d'un changement très spécifique» Article paru dans « La Lettre du Cadre territorial », juin 2003.

### **Sébastien CHEVREUIL**

Quelle bureaucratie pour les sapeurs-pompiers : apports du dialogue sociologie – sciences de gestion».

### **Catherine de la FOUCHARDIERE**

Les consommateurs face aux promotions prix en euro.

Analyse comparative de la perception et de l'impact sur le comportement d'achat de trois techniques classiques : prix barrés, bons de réduction, produits gratuits.» La Rochelle, 6ème Colloque Etienne Thil, septembre 2003.

### **Maryvonne MANOUK**

Vers une dissolution des firmes : essai de prospective stratégique.

### **Claude ROCHET**

Making crisis a momentum for change within public services, 2003.

## **SOMMAIRE 2003/1**

### **Annie BARTOLI**

Le management stratégique des systèmes éducatifs : pour une gouvernance sans dilution des responsabilités », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

### **Hervé CHOMIENNE**

L'évolution de l'action locale de l'État : vers une logique partenariale ? Le cas politique locale de sécurité routière en France », Rencontres Internationales Ville-Management au Québec, mai 2003.

### **Pascal CORBEL**

Le brevet : un outil de coopération/exclusion.

### **Jean-Philippe DENIS**

Goold et Campbell contre Bartlett et Ghoshal – Le management stratégique des groupes : actualités et perspectives de recherche.

### **Krista FINSTAD**

Convergences et divergences dans les relations de travail : une étude comparative Etats-Unis, Canada et France », Congrès « Relations de travail et organisations : Europe – Amérique du Nord, les dimensions transfrontalières » Metz, juin 2003.

### **André FRAYSSE**

L'apport de l'analyse dans le management des territoires d'un établissement d'enseignement secondaire », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

### **André FRAYSSE**

La recherche en sciences de gestion face à un champ d'investigation presque vierge : l'enseignement secondaire français », séminaire du RECEMAP, juin 2002.

### **Claude ROCHET**

Le pilotage par la valeur dans les services publics», in l'Expansion Management Review, juin 2003.



## **SOMMAIRE 2002/2 (B)**

### **Annie BARTOLI**

« Ouvrir la boîte noire de l'université française : une condition nécessaire à son évolution ? », publié dans Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, Septembre 2002.

### **Céline DESMARAIS**

Une évaluation des stratégies de modernisation de la GRH par l'évolution de la fonction d'encadrement : une enquête dans 7 villes moyennes », communication au congrès de l'AGRH 2002.

### **André FRAYSSE**

« Pour un pilotage intégré du changement dans les établissements scolaires : ébauche de construction d'un modèle », publié dans M.BOIS (coord): "Les systèmes scolaires et leurs régulations", CRDP, Lyon, 2002.

### **André MAISSEU**

« Le savoir, bien public ou bien marchand », Publié dans Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, septembre 2002.

### **Frédérique PIGEYRE et Patrick GILBERT**

L'activité productive: une variable oubliée de la gestion des ressources humaines ?

### **Claude ROCHET**

« Productivité, oui ; profitabilité pas encore : la révolution technologique reste devant nous », présenté à l'assemblée générale du CIGREF, 25 septembre 2002.

## **SOMMAIRE 2002/2 (A)**

### **Philippe ACCARD**

Autonomie et autorité dans les organisations de R&D : une approche basée sur la notion d'agencement organisationnel complexe.

### **Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

«Impact of Social Innovation on French Companies Performance : a study of high-involvement practices », publié dans Measuring Business Excellence, vol6, n° 2, 2002, pp42-48.

### **Annie BARTOLI**

« La modernisation des services de l'Etat : enjeux, freins et leviers », article pour la délégation interministérielle à la ville, février 2002.

### **Annie BARTOLI, Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL**

«Innovation Assessment as a Management Information Tool : A case study », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

### **Hervé CHOMIENNE, Pascal CORBEL et Karim SAÏD**

« Managing the Implementation of ICTs : a key strategic capability ? », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

### **Céline DESMARAIS et Jean MOSCAROLA**

«Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public », 2ème Colloque International du MAAOE, Versailles, septembre 2001.

### **André FRAYSSE**

« Établissements scolaires publics du second degré français et technologies de l'information et de la communication : des organisations professionnelles face au changement », In actes du XIIème congrès de l'AGRH, Liège, 13 et 14 septembre 2001 « La GRH dans /et/ ou la société de l'information ».

## **SOMMAIRE 2002/1**

### **Philippe ACCARD**

« Conditions organisationnelles de la performance de la R&D : essai de définition complexe », 2ème Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Impact of social innovation on company performance : an empirical study of high-involvement practices », 2ème Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Pascal CORBEL**

« L'apport des approches évolutionnistes à l'analyse du rôle du brevet dans la stratégie technologique des entreprises : illustration par le cas des entreprises du secteur des NTIC », juin 2001.

### **Pascal CORBEL**

« Technological Choices and Organizational Excellence : the EDF case », 2ème Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Hélène CRETIEN**

« Adaptation et notion d'adaptation : le cas des expatriés d'une grande multinationale allemande dans les pays en transition », mars 2002.

### **Samih FERCHICHI**

« Brevets, Droit de concurrence et risque sur le marché de l'innovation : cas des organismes de biotechnologies en France », 78ème Conférence Internationale AEA, Bruxelles, novembre 2001.

### **Stéphanie HERAULT**

« Mesure de la performance des annonces publicitaire : synthèse des pré-requis théoriques et validation d'une modélisation générale à vocations explicative des processus de persuasion ».

### **Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL**

« An evolution of Excellence : some main trends », 2ème Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

### **Lydie-Marie LAVOISIER**

« De l'efficacité des stratégies de communication publicitaires menaçantes : une étude de la relation entre émotions négatives et persuasion dans le domaine de la lutte contre l'insécurité routière », 2ème Congrès International, Paris-Venise 2002.

### **Odile UZAN et Philippe ACCARD**

« Approche théorique de la coordination managériale », mai 2002.

## **SOMMAIRE 2001**

**Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Mobiliser les salariés : oui, mais comment ? », mars 2001.

**Annie BARTOLI**

« Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? », janvier 2001.

**Stéphanie HERAULT**

« Etude des processus de formation de l'attitude envers la marque dans un contexte publicitaire : pour une prise en compte des dimensions attitudinales non évaluatives reflétant la force du construit d'attitude », mars 2001.

**Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

« Barriers to innovation in the management of information technologies », in proceedings of the 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management, University of Melbourne, February 2001.

## **SOMMAIRE 2000**

### **Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

« Les pratiques de mobilisation : un exemple des nouvelles pratiques de management », mai 2000.

### **Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

« Quality in french universities : a case study », In proceedings of the Qualcon 2000 Symposium, University of Melbourne, Australie, février 2000.

### **Hervé CHOMIENNE**

« Contours et limites de la responsabilité managériale des acteurs dans les Organisations Administratives Publiques : le cas de l'informatisation de services du Ministère de l'Équipement », janvier 2000.

### **Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

« Strategic, organisational and managerial innovations in the pharmaceutical industry, the case of a large european pharmaceutical laboratory », novembre 2000 (à paraître in TQM Magazine, Year 2001, Issue 3).

### **Philippe HERMEL et Juan RAMIS**

« Reengineering and emerging paths for organizational excellence », august 2000 (in proceedings of the 1st MAAOE International Conference, University of Colorado).

## **SOMMAIRE 1999**

### **Valérie BARRAUD-DIDIER**

« Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises », Congrès de l'Agrh, Lyon, septembre 1999.

### **Annie BARTOLI**

« Specificities of quality management in the public sector : does the case of French universities present a greater challenge ? », In proceedings of the TQM for Higher Education Institutions II, Conference, Verona, Italy, august 1999.

### **Céline DESMARAIS et Nathalie LEQUART**

« GRH dans les organisations publiques », séminaire Recemap du 17 novembre 1999.

### **Philippe HERMEL**

« New trends of international and multicultural management », Introduction to the Journal of International Business Studies, Special Issue Vol 30, #4, Fourth Quarter 1999.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

« Quality management and R&D performance », European Conference on Quality Management and Economic Development, Portoroz, Slovenia, septembre 1999.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

« Les conceptions de la valeur de l'innovation et la performance des activités de R&D », communication au XIVème Journées Nationales des IAE, thème « valeur et gestion », avril 1998.

### **Philippe HERMEL et Philippe ACCARD**

« Processus d'innovation technologique et management par la qualité », in les cahiers Qualité Management, Innover pour gagner, le défi de l'entreprise, Institut Qualité et Management n°5, 1999.

### **Philippe HERMEL, Rick L. EDGEMAN et Jens J. DAHLGAARD**

« History and specifics of the quality movement in France », Quality Engineering, 11 (4), 619-624 (1999).