



HAL
open science

Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2016/2

Hakim Chekab, Jérôme Dupuis, François Gerber, Annie Bartoli, Emmanuel Aman-Morin, Quentin Bedard, Sylvie Yung, Aurélie Ewango, Flavien Bazenet, Thomas Houy, et al.

► **To cite this version:**

Hakim Chekab, Jérôme Dupuis, François Gerber, Annie Bartoli, Emmanuel Aman-Morin, et al.. Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2016/2. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 2, 2016. hal-04649608

HAL Id: hal-04649608

<https://hal.uvsq.fr/hal-04649608>

Submitted on 16 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. 2016/2

*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

Flavien BAZENET & Thomas HOUY

L'adhésion des porteurs de projets digitaux au récit médiatique sur les start-ups Internet

Jean-Pierre BOUCHEZ

A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application

Hakim CHEKAB & Jérôme DUPUIS

Vers une logique hybride du management des territoires : refonder le leadership stratégique au sein des espaces en émergence

Aurélie EWANGO CHATELET

Toward a more contextualized approach of public entrepreneurial process : the story of a CIDEGEF's award

Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

Analyse de discours : l'exemple des plans de Sauvegarde de l'emploi

François GERBER

Commentaire du rapport Badinter. Les principes contre les faits ou l'erreur dans la méthode

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2016 /2

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI
Volume 2016 / 2

Achevé d'imprimé en juin 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.

Directrice du laboratoire Larequoi : Annie BARTOLI
Professeur

Rédactrice en chef : Delphine FRANCOIS PHILIP DE ST JULIEN
Enseignant chercheur
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Coordination : Emmanuel AMAN-MORIN
Ingénieur de recherche
emmanuel.aman-morin@uvsq.fr

Quentin BEDARD
Chargé de communication
Quentin.bedard@uvsq.fr

Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Auteurs des articles

| | | |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Jean-Pierre BOUCHEZ | Chercheur associé | ISM/LAREQUOI, UVSQ |
| Delphine PHILIP de SAINT JULIEN | Maître de Conférences | ISM/LAREQUOI, UVSQ |

Auteurs des communications

| | | |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Flavien BAZENET | Doctorant | ISM/LAREQUOI, UVSQ |
| Akim CHEKAB | Doctorant | ISM/LARQUOI, UVSQ |
| Jérôme DUPUIS | Maître de Conférences | IAE, LILLE |
| Aurélie EWANGO CHATELET | Doctorante | ISM/LARQUOI, UVSQ |
| Thomas HOUY | Maître de Conférences | TELECOM/PARISTECH |

Auteur de working paper

| | | |
|-----------------|-----------|--------------------|
| François GERBER | Doctorant | ISM/LAREQUOI, UVSQ |
|-----------------|-----------|--------------------|

SOMMAIRE DU N° 2016 / 2

ARTICLES

- Jean-Pierre BOUCHEZ** 7
A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application
- Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN**..... 22
Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi

COMMUNICATIONS

- Flavien BAZENET et Thomas HOUY** 40
L'adhésion des porteurs de projets digitaux au récit médiatique sur les start-ups Internet
- Akim CHEKAB et Jérôme DUPUIS** 53
Vers une logique hybride du management des territoires : refonder le leadership stratégique au sein des espaces en émergence
- Aurélie EWANGO CHATELET**..... 69
Toward a more contextualized approach of public entrepreneurial process : the story of a CIDEGEF's award

WORKING PAPER

- François GERBER** 80
Commentaire du rapport Badinter. Les principes contre les faits ou l'erreur dans la méthode

OUVRAGES PUBLIES

ARTICLES

A Historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application

Jean-Pierre BOUCHEZ

ABSTRACT

In this paper, we aim to substantiate the hypothesis that the process of creation, distribution and application of knowledge, as well as its potential result in an innovation, is as old as human history itself. Hence, the paper will show that the current trend of the knowledge economy is merely a phase in the overall evolution of the process. To support the hypothesis, we will demonstrate that this trend unfolds within the context of a combined, dual dynamic: a so-called *longitudinal* dynamic involving structural innovations, and a *transversal* dynamic that is more contextualised. This dual dynamic is examined through a series of historical examples.

KEY WORDS: knowledge economy, knowledge technologies, dynamic of knowledge creation, spaces, agents.

PAPER

This paper aims to demonstrate the hypothesis that the contemporary knowledge economy (Foray, 2000, 2009; Bouchez, 2012, 2014) is founded on a long history that spans many millennia. That it represents nothing more than a phase, albeit an important one, within this extended period. To support this hypothesis we will describe the operation of two interconnected dynamics, which we call *longitudinal* and *transversal*, and we will attempt to show how they have, over time, contributed to the process of knowledge creation and application, and innovation. The first, *longitudinal*, dynamic will describe the evolution of structural innovations that have succeeded in an interconnected and cumulative way from antiquity to the present day. The second dynamic, which is *transversal* by nature and, moreover, is founded on the first, will highlight the interaction and interconnection of the various interactive components that specifically arise within a favourable historical context and environment. This proposition will make up the first part of the paper. In the second part of the paper, we will put forward a series of examples that demonstrate the robustness of this dual dynamic, thus putting our original hypothesis to the test.

1. ON THE EVOLUTION OF THE CREATION AND APPLICATION OF KNOWLEDGE BASED ON A COMBINED DUAL DYNAMIC

We will put forward the two dynamics in succession while highlighting how they are linked and how they combine.

1.1. THE SUCCESSION OF “KNOWLEDGE TECHNOLOGIES” (K.T.) AS AN INITIAL, LONGITUDINAL, DYNAMIC

The term “*knowledge technologies*” (K.T.) is borrowed from the anthropologist Goody (2000), who successfully applied it more specifically to writing “*stemming from the interaction between the human brain and the written word, which is external to the agent in a way that is different to the spoken word*”. He implies “*a reflexive process, a way to bounce thoughts between self and paper*”. Goody thus refers to “*cognitive processes*” mobilised in an interactive way. By extensive use of the term we intend to highlight that this creates an expansion of our cognitive abilities and significantly impacts the evolution of these K.T.

1.1.1. An expansion of our cognitive abilities

By using this terminology, we hope, in effect, to increase acceptance of the concept formulated by Goody by applying it to all tools and devices used, whether they are connected to the increase, expansion, acceleration or application of all our cognitive abilities. Expressed differently, the “knowledge technologies” that result from basic human activity, play a part in increasing our knowledge¹ for compiling and classifying data, as well as for processing and transmitting information, developing knowledge, supporting an argument, manipulating concepts and ideas, etc. Presented in the order of their emergence and in the successive evolution of the most representative examples, they are: script, the alphabet, the codex, printing, counting, writing and calculating machines, the Internet and the Web. It would be easy to amplify the list with elements that follow on from the written word. Also worth mentioning are archives, treatises and libraries of all types (from a set of tablets to digital libraries), handwriting tools (from feather pen to biro). Tools connected to the invisible world (microscope) and outer space (telescope) can also be added without difficulty. Sea voyages and the great expeditions (especially the big “discoveries” of the 15th century) have also contributed to the precise shaping of the world map with particular help from the navigational instrument, the sextant.

Nevertheless, as we will show, a proper distinction must be made between K.T. and their associated mediums. In this way, writing must be disconnected from a person’s thoughts and brain, formalised, transported and transferred to a medium such as clay tablets, then later, papyrus rolls or *scrolls* and the *codex*, before the arrival of digital tools.

1.1.2. The principle effects of the cumulative evolution of the main K.T.

Taking this view, three principle effects may be highlighted.

We will first refer to the **cumulative growth** in the sequential evolution of these K.T.

A typical example of this cumulative dimension is seen in the evolution of writing, in sequential order, non-alphabetic, alphabetic, mechanised (printed) and digital. But we will further show that this cumulative aspect is connected to an interaction with other elements,

¹ For the purposes of this paper, the word “knowledge” is endowed with a broader and more varied meaning that includes data, information, (explicit and tacit) knowledge, skills and expertise.

such as, for example, the founding of universities in the Middle Ages and the quasi exponential growth of the book, particularly following the development of printing.

Then there is the phenomenon of **knowledge concentration** already underlined by the philosopher Michel Serres and as reported by Guitart (2009). Thus, a concentration of certain characters is needed to construct a word. A concentration of phrases enables the creation of a book. An accumulation of books might give rise to libraries around which there is a campus (a concentration of students) and a town (a concentration of inhabitants). We will demonstrate that the Internet and its multiple uses, pushes the trend of knowledge concentration to a new extreme.

Finally, we note a **shortening of the timeframe** between the evolution of the different K.T. as they become more “powerful” and sophisticated. Hence, a little over four millennia transpired between script and codex, one millennium between codex and printed word, half a millennium between printed word and Internet which evolved within the space of three decades.

1.2. THE K.T, SPACES AND AGENTS TRIAD AS A SECOND, *TRANSVERSAL*, DYNAMIC

Through this second dynamic, which is more transversal by nature, we will highlight the various structured and interacting components which, in a favourable historical context, contribute toward the creation and distribution of knowledge and innovation throughout the course of this long history. There are three components: the *K.T.* (described above and constituting a type of fulcrum which will not be covered here), the *settings* and *agents*, which operate and invest individually or collectively, and the *spaces* and *environmental context*.

1.2.1. The settings

Their main purpose is to contribute towards collecting, preserving, exploiting, mobilising, utilising, changing and creating knowledge in the broad sense of the word. We will distinguish four main types: institutions, organisations, communities and geographic agglomerations.

When it comes to knowledge **institutions**, we will specifically refer to the monasteries and the important role played by the copyist monks of the Middle Ages in the transmission of classical culture. This can also be said of the royal academies founded from the 17th century onwards. Naturally, the leading libraries must also be mentioned.

As for the **organisations** that contribute to knowledge creation and transmission, some are explicitly dedicated to learning, such as for example the universities that date from the Middle Ages, others to academic research, such as university laboratories. Within the commercial sector we will refer to the business research and development departments that appear from the end of the 19th century onwards within certain large firms like General Electric or Bayer (Caron, 1997; Caron 2010). Their main purpose is to create knowledge with a view to exploiting it for marketable and, where possible, innovative products and services.

The **professional communities and groups** also offer conditions that are favourable to the production and transmission of knowledge. They are formal, like the corporations that emerge from the 18th century onwards, or informal, such as the communities of practice that

exist within large organisations, particularly over the last few decades. (Wenger, 1998; Cohendet, Créplet & Dupouët, 2006; Bouchez, 2015).

1.2.3. The spaces and environmental context

Urban (or regional) spaces have also encouraged the exchange of information and the circulation of knowledge. As Fossier (1992) shows, fortune, power and culture have, since antiquity, concentrated in cities. Recently, the term “economies of agglomeration” or “knowledge agglomeration” has been used to describe those geographic agglomerations in which there is a concentration of qualified agents and knowledge-focused organisations (university, research centre, etc.). The proximity and density of intellectual capital helps increase the potential for those interactions that facilitate the creation of new knowledge (Bouchez, 2014). This contextual, environmental (or cultural) dimension may in some cases act as a vehicle and driver for knowledge creation and innovation development.

1.2.2. The agents

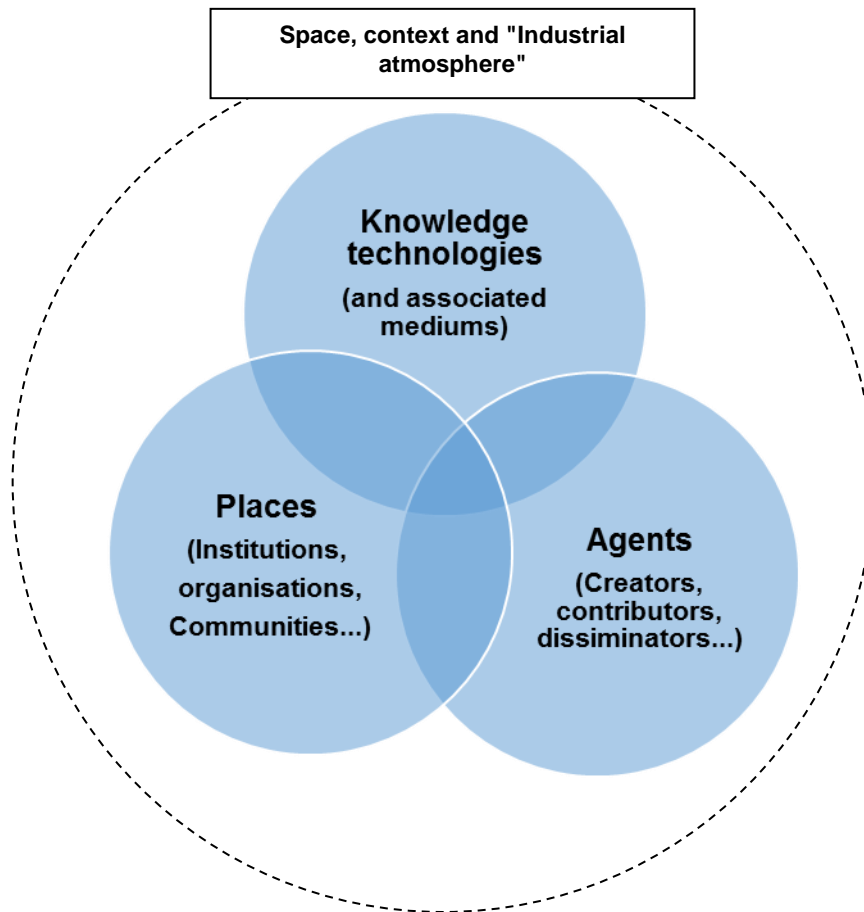
These agents are people or collectives acting in isolation, or more often, interacting, formally or informally, often within the context of these various settings and spaces. They help produce, exchange, validate, exploit, distribute and transmit, in different forms (spoken, written or digital), fragments of knowledge or a variety of themes that may result in new ideas, new knowledge that leads to innovation. These agents have existed throughout history from the first storytellers, copyists, translators, scholars, researchers, teachers, consultants, etc., but are sometimes also “ordinary citizens”.

1.2.4. An interactive dynamic

The schematised graphic in the box below highlights the various interactions developed and illustrated in the paper that follows. Please note that the transversal interactive dynamic has in some senses already been examined in great detail as a systemic model (Ermine, Pauget, Beretti & Tortorici, 2004) in connection to the accession of Henri IV. Let us also point out that, taking a slightly different slant, a particularly stimulating and robust perspective has been developed by Grataloup (2015) around the concept of “geo-history”, a term coined by Braudel (1997 [1941-1944]). Grataloup in effect defines the concept as an intellectual approach taken by companies, which favours neither a temporal dimension (history) nor a geographic dimension, but strives to fuse the two types of analysis.

These are the constituent elements of the dual longitudinal and transversal, dynamic that can be fully examined by means of examples that appear throughout history. This will be covered in the second section.

**BOX 1: INTERACTIVE TRANSVERSAL DYNAMIC OF THE CREATION,
DISTRIBUTION AND APPLICATION OF KNOWLEDGE AND ITS COMPONENTS**



2. EXAMPLES AND ILLUSTRATION OF THESE DYNAMICS

We are now going to illustrate the dual dynamic of *longitudinal* and *transversal* creation, distribution and application of knowledge by means of a series of noteworthy historical examples. Naturally, these two dynamics are never “pure”. Their illustrative qualities tend towards one dynamic or the other. Further, as we shall see, two of the examples, the printed word and the Internet, simultaneously show aspects of both dynamics as these are so interconnected that they are difficult to separate. They will be shown alongside the transversal examples.

2.1. EXAMPLES OF LONGITUDINAL DYNAMICS

These dynamics will be illustrated by the development of K.T. and their mediums: non-alphabetic writing, the alphabet, printed word and the *codex* (as a medium).

2.1.1. Non-alphabetic writing and its mediums

We will describe some of the attributes of this first K.T., as defined by Goody (2000).

Non-alphabetic writing, the first important innovation that appeared in the 4th millennium B.C. (Calvet, 1999), constitutes “a technique designed to secure the word, a permanent form of expression”, which thereby gives “direct access to the world of ideas” (Higounet, 2006). Ifrah (2000) points out the analogy of writing as a “system” that allows “articulated language” to be secured and which is one of the most powerful “intellectual tools of modern man”. Writing (particularly subsequent alphabetic writing) arises as a process of explicitation, which is a condition necessary to the development of knowledge (Goody, 1977), and the transcription of word and thought. Storing and reorganisation becomes possible.

The principle **mediums** associated with this form of writing, which enables word and thought to be formally logged, are clay tablets (Bonafi et al, 1997) probably made by the first “knowledge bearer” scribes (Gingras et alii, 2009), then the *volumen*, or scroll, used in Egypt at the beginning of the 3rd millennium B.C. (Barbier, 2012). They successively support non-alphabetic, then alphabetic writing and are definitively replaced by a medium developed in the 5th century: the *codex*. In antiquity, the library is a medium that enables scrolls to be assembled and classified in one location, thereby illustrating the phenomenon of knowledge concentration referred to earlier. The most renowned libraries are those of Assurbanipal, in the 7th century B.C. and Alexandria.

2.1.2. The alphabet and the rationalisation of the written word

The alphabet represents a process of the simplification of symbols and an economy of characters. Around the 14th century, the Ugarit scribes on the Syrian coast had the “brilliant instinct” to artificially modify traditional cuneiform material in their own way by reducing it outright to around thirty characters, thereby formulating the alphabet (Higounet 2006). This is the Latin alphabet, which doesn’t settle at twenty-three letters until the 1st century B.C., when it becomes “Western thought’s ultimate tool and the modern world’s principle means of expression” (Higounet, 2006).

Naturally, this innovation has contributed enormously to establishing the securing and development of knowledge and ideas in a way that is inconceivable within a solely oral context. Criticism is now possible (Barbier, 2001), as is the art of commentary and debate (Goody, 1977). Knowledge is safeguarded and preserved in a way that is more explicit than was possible with non-alphabetic writing.

2.1.3. Printed word

As previously mentioned, this innovation incorporates both dynamics. As this section concerns the longitudinal dynamic, it is important to stress that this K.T. facilitates the unlimited and exact reproduction of letters and that it has set symbols in basic categories that have remained unchanged since (Higounet, 2006). The result is that this innovation leads to a considerable reduction in production costs (Blair, 2011) as well as a reduction in production times, thereby making works more accessible and generating a consequent growth in the market linked to the development of alphabetisation (Darnton, 1979). Printing generates growth and movement and also promotes exchange, and the creation of knowledge and ideas. It is fair to say that by the mid 14th century printing has outstripped the written manuscript (Eisenstein, 1983). It supports the process of formalising and distributing artisanal knowledge, as well as production, particularly from the mid 17th century onwards, with mediums such as dictionaries, encyclopaedias and (metallurgical) treatises linked to the consolidation and accumulation of formal knowledge.

2.1.4. The codex, a medium that grows out of the *volumen*, as a key innovation

Seen within the context of the longitudinal dynamic, the *codex* is a medium that metamorphoses out of the *volumen* (simple scroll) in that it is an object made of folded and collated pages. These are browsed by “(simply) turning the page” (Johannot, 1992). Mercier (2002) successfully applies the term “book with pages”. In the West, this object, at first hand-written then printed, becomes the benchmark, the “standard book”. Although its invention may date back to Rome (Melot, 2006), it has survived to this present time of screen-technology ... The *codex* only really comes into its own with the proliferation of books that is made possible by printing.

The fundamental transformation of the *volumen* has three main advantages:

First, **optimisation of space and cost**. The organisation of a larger amount of text within a smaller volume also makes it possible to incorporate the content of a larger number of scrolls (Chartier, 1994) making the *codex* less expensive than the *volumen*. This supports the argument for the concentration of knowledge within a smaller space.

Next, **increased ease of reading**, particularly with respect to pagination and the fact that the *codex* can be opened and closed easily without needing to be rewound. It is easier to warehouse from the point of view of stacking, storing and labelling.

Finally, **ongoing standardisation and streamlining**, which facilitates the production of books within a series (Darnton, 2008). So, looking at the development of K.T. mediums, the too narrow tablet has been replaced by a scroll which, being too short and difficult to handle, has in its turn been replaced by the *codex*, which has survived to this day alongside new, digital mediums.

2.1.5. Industrialisation, rationalisation and information processing

During this period, which runs from the early 19th to the mid 20th century, it is possible to observe an interest in and a progressive focus on the world of information processing and the use of new K.T., particularly in the world of paid workers whose numbers grow significantly at the junction of these two centuries. Here, we highlight the work of the mathematician Babbage (1832) on the mechanisation of his “*operations of the mind*” (through his “difference engine” and his “analytical engine”), and the concept of “*division of operations mechanics*” popularised by Smith (1976 [1776]) with the example of his famous pin factory. Chenu (2005) considers Babbage to be the first to highlight the commonalities between “*processing technology*” and “*tangible matter*”, to use Halbwachs’ (1938) terminology. Furthermore, the “*tertiary revolution*” (Caron, 1997) or “*administrative revolution*” (Gardey, 2008) is connected to the invention and use of new K.T. that are

specifically centred on office work, which was developing at that time (mechanisation of writing, calculation, document reproduction, data processing, etc.).

Babbage’s work and trials, as well as the pioneers of office work mechanisation, are without question the precursors of the Internet. This K.T., which is transversal by nature, means that mechanised writing and the Internet simultaneously feature in both dynamics.

The table below summarises the evolution of the longitudinal dynamic (including elements that are both longitudinal and transversal, such as the alphabet and the Internet).

| TABLE 1: THE DEVELOPMENT OF “KNOWLEDGE TECHNOLOGIES” (K.T.) AS A LONGITUDINAL DYNAMIC OF KNOWLEDGE CREATION AND DISTRIBUTION | | |
|---|--|---|
| PERIODS | KNOWLEDGE TECHNOLOGIES | Associated mediums |
| 4 th millennium B.C. | Handwritten text | Tablet, |
| 3 rd millennium B.C. | | <i>Scroll</i> |
| A.D. 4 th century | Alphabet (Greek, then Latin) <i>(Longitudinal and transversal)</i> | Libraries |
| A.D. 1 st century | | <i>Codex</i> |
| From 15 th century | Mechanised writing | |
| From 17 th century | | 9. Dictionaries and treatises |
| From 19 th century | Data processing technologies | Machines <i>(for writing, for counting ...)</i> |
| Second half of 20 th century to present day | Internet, Web 1.0 Web 2.0... <i>(Longitudinal and transversal)</i> | All digital technology tools and devices |

2.2. EXAMPLES OF TRANSVERSAL DYNAMICS

These dynamics are particularly illustrated by the “*knowledge metropolis*” of Alexandria, the resurgence of intellectual life in the Middle Ages, the age of printing (complemented by its longitudinal aspect), the formalisation and distribution of artisanal knowledge and the production of treatises, dictionaries, encyclopaedias and, finally, the Internet and Web (integrated memory, which is both longitudinal and transversal). They will be described by referring to the various constituent parts of this dynamic.

2.2.3. Alexandria, ancient knowledge capital and intellectual centre

The first transversal example concerns the city of Alexandria, antiquity’s knowledge capital.

A “knowledge metropolis”. The will of one man, Ptolomy I Soter, King of Egypt, ensures that towards the end of the 4th century B.C, Alexandria, his new capital, gradually becomes the Mediterranean’s intellectual centre. The city will have the character and prestige of a

“*universal knowledge metropolis*” (De Polignac, 1992) or a “*knowledge capital of the world*” (Canfora, 1992) akin to a “*new world centre, a place where intellectual innovations converge*” (Jacob, 2007).

Reference institutions: the library, founded in 290 B.C. (Jacob, 1991), and also the prestigious museum annexed, welcomes scholars and intellectuals from across the Greek regions. The museum, “*centre of culture and knowledge*” (Canfora, 1992), built fifteen years after the library (Jacob, 1991), received scholars that were recruited and appointed by the royal kingdom. Above everything, they were all, each within their own field, expected to contribute to the development of the humanities and science (Giorgiades, 1982). The library at their disposal and annexed to the museum proved to be an indispensable adjunct. The idea of a “*complete (and universal) knowledge*” was centred at the *universal library* built by the king in 290 B.C. (which held the world’s collected and classified essential works), thus attracting intellectuals from across the Hellenic and Greco-roman Mediterranean region.

The mediums. These are, of course, the *volumen* – which numbered 450,000 ... (Jacob, 2007) – on which all the texts were “deposited”. The scholars’ practice of annotating the margin with “discussions” and notes leads us to deem that this medium was a place where knowledge was created.

The agents. As well as the knowledge capital’s eminent creator King Ptolomy I Soter, we must add the successive line of librarians, above all Callimachus who built a renowned catalogue with which to navigate the countless creations. Finally, the scholars and intellectuals who visited these institutions and, in some cases, opened up new perspectives in the field of knowledge.

2.2.4. The renewal of intellectual life in the Middle Ages

This renewal is the second example of the transversal dynamic, which is demonstrated in a number of ways.

A new favourable environment. It is primarily marked by the intellectual and trade renaissance emerging from towns throughout Western Europe towards the end of the 10th century (Lemarchand, 2009). The economic strength of the medieval merchants who concentrated their business there contributes to this urban development (Le Goff, 2001).

Professional communities and institutions: knowledge corporations (universities), libraries and monasteries. The *universities* that are founded during the 12th century constitute “*the main centres for the education of an intellectual elite as well as the preservation and transmission of knowledge within Europe*” (Gingras et alia, 2009). *Libraries* richly stocked with religious texts play an important role in conservation and transmission, particularly of Greek literature, comparable to the role of the Western abbeys with respect to Latin literature (Labarre, 2001). Finally, we cannot omit the Carolingian scribes’ impressive work in knowledge preservation (Riché, 1996).

The new intellectual agents. We must, naturally, mention the “*member of the university corporation*” (Le Goff (1985 [1957])). His work is intellectual, “*he does not do manual labour*” (Dubar, Tripier, & Boussard, 2011). The clerk must also be included, characterising the intellectual who belongs to an elite that knows how to read and write (Gingras, Keating, & Limoges, 2009), as well as translators (Le Goff (1985 [1957])), notaries and professional copyists (Fossier, 2000).

A medium whose use changes: "The book's entrance into the century". With these words, Barbier (2001) describes the way that, as part of this urban renaissance, the *volumen* utilised in the religious world transfers to being used in the civil and business spheres. The emergence of universities will, naturally, trigger the production and supply of publications needed to meet the demands of students and masters, as well as the appearance of the first big libraries built and resourced outside monasteries.

2.2.5. The printing era and the mechanisation of writing

In order to reflect the impact of this new innovation, we will conclude by examining its transversal dimension.

The innovation environment. This is primarily related to the state of European, particularly German, society during the mid 15th century (Bechtel, 1992), as well as the consequent collective emulation that followed (Caron, 2010). In fact, it is impossible to understand the development of printing without analysing and understanding the mood of "the Rhine spirit" prevalent at that time.

The connection between mediums, which enables innovation creation. Melot (2006) highlights a favourable "*conjunction*" between two elements: the *codex* and the Latin alphabet, with the latter offering the reader a "legibility" that contributes to the creation of mechanised writing in the West and guarantees its success. Guitart (2009) stresses the link between two earlier inventions: typeface and printing press. Analogies with the idea of the technical system as defined by Gille (1993) are patent here in that they are "*coherent and compatible*" with the social system of the time. The innovation is taken up gradually thanks to the book's continued mechanisation and its contribution to knowledge distribution.

The agents. Caron (2010) highlights this innovation's collective dimension by stating that it reached its apogee within the metal working realm in the years 1435-1450. But the historian credits Gutenberg with the ability to coordinate the various elements and components of this future innovation, "*because he was placed at the junction of various types of knowledge in the centre of Mainz*".

2.2.6. The formalisation and distribution of artisanal knowledge (15th – 18th century) and the production of treatises, dictionaries and encyclopaedias.

This phase in the accumulation and formalisation of knowledge also has a number of constituent elements.

It is situated within the **context** of the birth of industrial capitalism (Halleux, 2009) involving "*a quantum leap*" that leads to the need for "*the standardisation of processes (...) and knowledge that is coded within organised publications*".

The agents are primarily artisans (the custodians of tacit knowledge), scholars, experts and the first engineers. The latter will turn a dispassionate gaze on working practices with a view to formalising them (Caron, 2010).

The institutions and organisations are primarily represented by the Royal Academy of Science (1666-1793) as the producer of scientific knowledge, the corporations that emerged in the earlier phase and are linked to the "applied arts" (trade groups) and the "liberal arts" (universities), and the engineering schools founded in the 19th century.

Finally, the mediums include dictionaries, encyclopaedias and treatises relating to the collation and accumulation of formalised knowledge, particularly taking into account advances made in printing, concerned with knowledge collation and organisation (Pinault, 1993). *L'Encyclopédie* (1751-1772) is the beacon and symbol of the Age of Enlightenment

with its desire to show “*the arrangement and evolution of human knowledge*” (D’Alembert, [1751] 2000).

At this point, it is important to mention two important yet very different figures by way of transition. The first is the work of the great historian Koselleck (1979, 1996) on the subject last mentioned. He took a fresh approach to the Enlightenment as a “threshold era” within a context of “temporalisation” and as a theory of modernisation, particularly with regard to the unprecedented material expansion that came about. In a different vein, the other important figure here is Saint Simon (2013) whose complete works have now been published at last. The researchers who carried out this comprehensive task (Al-Martary, 2013) put forward the author’s forceful ideas. In particular, his conviction that a society that operates as an “industrial system” must ensure the circulation of three fluid social elements: money, knowledge and recognition (1803). This is itself based on the communication networks that unclog the sclerotic “feudal-military society”, and an appetite for a type of horizontal, non-centralised organisation, which also presages the future.

2.2.7. The Internet and the Web: precursors and pioneers, potential and uses.

Our final example, which simultaneously covers the longitudinal and transversal dynamics, contributes to the creation of knowledge and innovation to a level never before seen. We will, logically, close this section with the potential that can be found in a collaborative economy based on knowledge.

Note that the spaces, places and general context are primarily focused on the economic agglomerations of the San Francisco region and *Silicon Valley*, its universities and its research laboratories.

The creation of K.T and their mediums is tied up with agents, particularly since the middle of the decade: TCP and IP protocols by Robert Kahn and Vincent Cerf in 1974 (who in the same year co-created the term Internet), World Wide Web by Robert Cailleux and Tim Berners-Lee in 1989, who also created the hyper text link in 1990, and the Web 2.0 propagated by Tim O’Reilly (2005), and associated collaborative devices.

However, we will also mention the role of unsung pioneers and forerunners such as the visionary Otlet (1868-1944) and his “electronic telescope” which enabled him to read books shown in the hall of major libraries from his own home. This later becomes the telephoto book (Otlet, 1934). Bush (1945), in a celebrated paper some years later, describes a device that he calls a “*memex*” and shares similarities with Otlet’s “*electronic telescope*”. It enables people to “*stock all books, archives, correspondence and everything mechanised so that they can be consulted extremely quickly and with total flexibility. It is an intimate extension of memory.*” Ever present is the desire to accumulate and share knowledge made accessible to the largest possible number of people and all of humanity.

The potential of a collaborative economy founded on knowledge

The emergence of Web 2.0 in the mid 2000s in fact represents a symbolic and decisive marker in the creation of a new collaborative environment that is particularly utilised in large corporations through social networks that build on the communities of practice that appeared a decade earlier. The convergence of the contemporary knowledge economy (Foray, 2000, 2009; Bouchez, 2012, 2014) and diversified digital technologies, particularly at the heart of organisations, enables the development of a new socio-cognitive eco-system that engages the collective intelligence of the “crowd” (Surowiecki, 2004), and a collaborative form of knowledge creation that pushes the boundaries of what is possible.

Table 2 below, summarises the evolution and interaction of the longitudinal dynamic associated with these K.T. (columns 2 and 3 from the left) and the transversal dynamic (columns 2 to 5, including its constituting elements: K.T., spaces, places and agents).

| TABLE 2: THE DEVELOPMENT AND INTERACTION OF THE LONGITUDINAL AND TRANSVERSAL DYNAMICS OF KNOWLEDGE CREATION AND DISTRIBUTION | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PERIODS | “KNOWLEDGE TECHNOLOGIES” | Associated mediums | SPACES/PLACES (organisations and institutions) | AGENTS |
| 4 th millennium B.C. | Handwritten text | Tablet | | |
| 3 rd millennium B.C. | | <i>Scrolls</i> | | |
| 4 th century B.C. | Alphabet (Greek, then Latin) | | Libraries | Librarians |
| 3 rd century B.C. | | | | Scholars and academics |
| A.D. 1 st century | | <i>Codex</i> | | |
| From 13 th century | | | Monasteries Universities | Professors Translators Clerks Copyist |
| From 15 th century | Printed word | Formalisation of tacit artisanal knowledge | | |
| From 17 th century | | Dictionaries and treatises | Academies | Artisans (tacit knowledge) Experts Engineers |
| From 19 th century | Technologies related to information processing | Machines (for writing, for counting) | Research laboratories | Researchers |
| Second half of the 20 th century to the present day | 8 Internet Web 1.0 Web 2.0 ... | All digital technology tools | | Consultants Knowledge managers Community managers... |

CONCLUSION: TOWARDS A COLLABORATIVE ECONOMY AND A “NEW SHARED WORLD”

This paper has enabled us to highlight the longitudinal and transversal combined dual dynamic as a process that, over a long time period, contributes to the creation, distribution and use of knowledge, as well as its potential result in innovation, and whose final, most successful phase is a resource of an unprecedented type and range. The contemporary knowledge economy combined with digital technologies is certainly the most advanced and successful to date, but it represents only one stage of this evolution. Over the last twenty or so years, there has been a profusion of written work and statements made by agents, whether researchers or essayists, regarding the dawn of this new world of the knowledge economy. This idea lies at the heart of the new “industrial” revolution, source of innovation and growth. Many of these thinkers and observers obscure history by failing to point out that the process of creation, distribution and use of knowledge, as well as its possible result in innovation, is as old as antiquity itself. Wallerstein (2004) powerfully states that, “*the history of analysing world systems is anchored in the history of the modern world system and the knowledge structures that are its fruit*”.

Nevertheless, at the very least, the contemporary knowledge economy unlocks positive trends and opportunities as the new collaborative practices open a window onto a new “shared world” Cristol (2014), sometimes described as the world of “CO” (co-production, collaboration, cooperation, co-development...), whether it concerns knowledge, practice, and also largely material and immaterial services, based on trust, sharing and solidarity. But this optimistic view must be balanced by a much darker vision: that relating to the excessive privatisation and marketing of knowledge, whose negative effects should not be minimised (Bouchez, 2014).

References

- Al-Matary ,S. (2013), "Retour à Saint Simon. Entretiens avec Juliette Grange, Pierre Musso et Philippe Reignier », *La vie des idées*, 2. Avril.
- Babbage, C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight, London.
- Barbier, F. (2012). *Histoire du Livre*, Armand Colin, Paris.
- Bechtel, G. (1992). *Gutenberg.*, Fayard, Paris.
- Blair, A. dir. Jacob, C. (2011). « Tables et index dans le livre du savoir en Europe moderne », *Lieux de savoir*, Albin Michel, Paris.
- Bonfani. L & al. (1997). *La naissance de l'écriture. Du cunéiforme à l'alphabet*, Seuil, Paris.
- Bouchez J.-P. (2015). « Vers l'émergence d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gérer & comprendre*, n° 121, pp. 51-60.
- Bouchez, J.-P. (2014). « Autour de 'l'économie du savoir' : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, 34/2014, pp. 11-45.
- Bouchez, J.-P. (2012). *L'économie du savoir. Construction enjeux et perspectives*, de boeck, Bruxelles.
- Braudel, F. (1997 [1941-1944]). « Géohistoire : la société, l'espace et le temps ». In : Braudel, F. *Les ambitions de l'histoire*. Edition établie et présentée par Roselyne de Ayala et Paule Braudel, Éditions de Fallois, p. 68-114, Paris.
- Bush, V. (1945). *The Atlantic Monthly*, July, « As We May Think », Volume 176, n°. 1, pp 101-108.
- Calvet, J.-L. (1996). *Histoire de l'écriture*, Plon, Paris.
- Canfora, L., dir. Jacob C. et De Poulignac F. (1992). « Le monde en rouleaux », *Alexandrie III^e siècle avant J.-C.*, Autrement, Collection mémoire, 1992, Paris, pp. 49-62.
- Caron, F. (2010). *La dynamique de l'innovation*, Gallimard, Paris.
- Caron, F. (1997). *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Albin Michel, Paris.
- Chatier, R. (1994). "Pour une nouvelle économie du savoir", *Solaris*, n° 1, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Chenu, A. (2005). *Sociologie des employés*, La Découverte, Paris.
- Cohendet, P., Créplet, F. & Dupouët, O. (2006). *La gestion des connaissances. Firmes et communautés de savoir*, Economica, Paris.
- Cristol D. (2014). « Pourquoi l'idée de leadership partagé s'impose-t-elle ? », *Personnel*, pp. 40-41.
- D'Alembert, J. ([1751] 2000). *Discours préliminaire de l'Encyclopédie*, Vrin, Paris.
- Darnton, R. (2008). « The library in the new age », *The New York Review of books*, vol. 55, n° 10, 2008 (non paginé).
- De Polignac, F., dir. Jacob, C., & Poulignac de. (1992). « L'ombre d'Alexandre, », *Alexandrie III^e siècle avant J.-C.*, Autrement, Collection mémoire, Paris, pp. 37-48.
- Dubar, C., Tripiet, P. & Boussard, V. (2011). *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.
- Eisenstein, E. L. (1983). *The printing Revolution in Early Modern Europe*, Cambridge University Press.
- Ermine J.-L., Pauget B., Beretti A. & Tortorici G. (2004). Histoire et ingénierie des connaissances. Sources et ressources pour les sciences sociales, décembre, pp. 1-15, Paris.
- Foray, D. (2000, 2009). *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Paris.
- Fossier, R. (1992). *La société Féodale*, Armand Colin, Paris.
- Gardey, D. (2008). *Écrire, calculer et classer*, Éditions La Découverte, Paris.
- Gille, B. dir. (1978). *Histoire des techniques*, Gallimard, Paris.
- Gingras, Y., Keating, P. & Limoges, C. (2009). *Du scribe au savant*. Boréal, Montréal.
- Giorgiades, P. (1992). *L'étrange destin de la bibliothèque d'Alexandrie*, Les publications de l'Atelier, Paris.

- Goody, J. (2000). *The Power of the Written Tradition*. Smithsonian Institution Press, Washington.
- Goody, J. (1977), *The domestication of the savage mind*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Grataloup, C. (2015), *Géohistoire de la mondialisation. Le temps long du monde*, Armand Colin, Paris.
- Guitart, C. (2009), *Transmettre le savoir*, La pensée sauvage, Paris.
- Halbwachs, M. (1938). *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Marcel Rivière, Bruxelles.
- Halleux, R. (2009). *Le savoir de la main*, Armand Colin, Paris.
- Higounet, C. (2006), *L'écriture*, PUF Paris.
- Ifrah, G. (2000). *Histoire universelle des chiffres*, Robert Laffont, Paris.
- Jacob, C. (2007). « Alexandrie, III^e siècle avant J.-C. », in dir. Jacob, C., *Lieux de savoir*, Albin Michel, Paris.
- Jacob, C. (1991). « La leçon d'Alexandrie », in dir. Figuiet, R., *La bibliothèque*, autrement, Paris.
- Johannot, Y. (1994). *Tourner la page*, Jérôme Million, Grenoble.
- Koselleck, R. (1996). "A response to comments on the Geschichtliche Grundbegriffe », in Lehmann H. et Richter M. (dir), *The meaning of historical terms and concepts*, German Historical Institute, pp. 59-70, Washington.
- Koselleck, R. (1979). *Le règne de la critique*, Editions de Minuit, Paris (Traduction de sa thèse *Kritik und Krise*, 1959).
- Labarre, A. (2001). *Histoire du livre*, PUF, Paris.
- Le Goff, J. (2001). *Marchands et banquiers du Moyen-Âge*, PUF, Paris.
- Le Goff, J. (1957, 1985). *Les intellectuels au Moyen Âge*, Gallimard, Points Histoire, Paris.
- Lemarchand, F. (2009). *Les cahiers de Science & Vie*, n° 114, décembre.
- Melot, M. (2006). *Livre*, Editions de l'œil neuf, Paris.
- Mercier A., dir. (2009). *Les trois révolutions du livre*, Éditions de l'Imprimerie nationale, Paris.
- O'Reilly, T. (2005). « What is web 2.0 ? : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software » [en ligne]: <<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>>.
- Otlet, P. (1934). *Traité de documentation : le livre sur le livre, théorie et pratique*, Bruxelles.
- Pinault, M. (1993), *L'Encyclopédie*, PUF, Paris.
- Riche, P. (1996), dir. Baratin M. et Jacob C., « Les bibliothèques et la formation médiévale », in *Le pouvoir des bibliothèques*, Albin Michel, Paris, pp. 273-284.
- Saint-Simon, H.(2013). *Œuvres complètes. Edition critique*, PUF, Paris.
- Saint-Simon, H.(1803). *Lettres d'un habitant de Genève à ses contemporains (Œuvres complètes)*.
- Smith, A. (1776). *Wealth of Nations*, Edinburgh.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, New York.
- Wallerstein, I. (2004), *World-Systems Analysis. An Introduction*, Duke University Press, Durham et Londres.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice* Cambridge University Press, Cambridge.

Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi

Revue des Sciences de Gestion n°265, janvier février 2014, p.11-21

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

Résumé

Cet article poursuit nos recherches sur les restructurations d'entreprise et se centre sur l'analyse du contenu des textes des plans de sauvegarde de l'emploi, négociés par les parties prenantes. A partir d'une analyse propositionnelle du discours et d'une analyse cognito-discursive réalisées avec le logiciel Tropes[®], nous pouvons souligner l'existence de propositions remarquables, d'indicateurs langagiers, notamment sous la forme de trois principaux épisodes constitués de rafales d'occurrences, hiérarchisant les choix prioritaires et privilégiés par les parties prenantes. Le premier est centré sur la mobilité, ces aspects financiers et les modalités d'une cellule de reclassement, organisant une véritable expatriation nationale ; le second repose sur le volontariat et le troisième sur le congé de reclassement. Ces épisodes proposent à la fois des éléments cognitifs, procéduraux et/ou interactionnels, afin de construire un champ de possibles favorisant l'employabilité des salariés impactés par la restructuration et le PSE.

Mots clés

Plans de sauvegarde de l'emploi, analyse de contenu, logiciel Tropes[®], indicateurs langagiers, épisodes et rafales, mobilité, cellule et congé de reclassement, volontariat

Abstract

This article extends our previous researches on company reorganizations and offers a content analysis of redundancy plans. Based on discourse propositions and cognitive discourse analysis made easier by content analysis software Tropes[®], the paper identifies the main propositions of various redundancy plans along three major episodes. The first proposition and episode are related to professional and personal mobility, financial conditions and actions undertaken by redeployment units, namely a kind of "national expatriation". The second proposition and episode are related to voluntary redundancy leaves. The third proposition and episode are related to redundancy packages offered to employees. All episodes include various cognitive, procedural and interactional elements mobilized in order to picture various opportunities for leaving employees and foster their personal marketability in the context of downsizing.

Key words: Downsizing, redundancy plans, content analysis, cognitive propositions, episodes, mobility, redeployment units, voluntary redundancy leaves

Resumen

Este artículo sigue buscando a propósito de la restructuración de las empresas y se concentra en el análisis del contenido que caben los textos de los planes de protección del empleo, arreglados por los protagonistas. Desde un análisis proposicional del discurso et

desde un análisis cognito-discursivo realizados con el programa Tropes[®], podemos subrayar la existencia de proposiciones notables, de índices de vocabulario, sobre todo en la forma de tres principales episodios hechos de "rafagas de acepciones".

El primer es centrado en la movilidad, estos aspectos financieros y en las modalidades de una célula de rehabilitación, sigue organizando una expatriación nacional; el segundo se funde en el voluntariado y el tercer en la licencia de rehabilitación. Estos episodios proponen de una parte elementos cognitivos, pleitistas y/o interaccionales, para que construyen un conjunto de posibilidades que favorecen nuevos empleos para los trabajadores afectados por la reestructuración.

Palabra clave

Plan de protección del empleo, análisis del contenido, programa Tropes[®], indicador de vocabulario, episodios y rafagas, movilidad, célula y licencia por nueva clasificación, voluntariado

Analyse de discours : l'exemple des plans de sauvegarde de l'emploi

Depuis plus de quatre décennies, les plans sociaux, dénommés Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) depuis 2002, constituent une problématique récurrente pour les salariés, les entreprises, les syndicats et les acteurs des territoires. Statistiquement, depuis plus d'une décennie, chaque année, plus ou moins 1000 PSE sont notifiés à l'Administration du Travail, à l'exception des 2245 PSE en 2009, liés à la crise des *subprimes*. Par ailleurs, bien qu'entre octobre 2012 et juillet 2013, ait été mesurée une hausse mensuelle constante, "seuls" 907 PSE ont été recensés entre janvier et novembre 2013, soit entre 3 et 7 % des entrées à Pôle Emploi (Darès, avril 2014).

Depuis plus de quatre décennies, les pouvoirs publics se sont efforcés de construire un cadre législatif spécifique aux licenciements économiques et aux PSE, depuis l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 relatif à la sécurité de l'emploi jusqu'à la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 (auteur, 2010 pour plus de détails). *In fine*, le texte de PSE, dénommé Livre I, négocié par l'entreprise et ses instances représentatives du personnel se structure autour d'un vaste champ de possibles. Tout d'abord, quatre critères d'ordre des licenciements sont proposés par le législateur : les charges de famille, l'ancienneté dans l'entreprise, les salariés "fragiles" confrontés à une réinsertion professionnelle difficile et les qualités professionnelles du salarié. Les parties prenantes décident de leur éventuelle pondération et peuvent y ajouter tout autre critère contextuel et/ou organisationnel. Les mesures de reclassement interne s'articulent notamment autour d'actions de formation et/ou d'adaptation, de l'aide d'un cabinet extérieur, de primes spécifiques fonction de la rapidité de la mobilité acceptée... Les mesures de reclassement externe s'articulent notamment autour du contrat de sécurisation professionnelle, du congé de reclassement ou de mobilité (en cas d'accord GPEC), de VAE, de bilans de compétences, de toute autre mesure complémentaire liée aux mobilités géographique, professionnelle, horizontale et/ou verticale du salarié... Enfin, les mesures destinées à favoriser les départs s'articulent autour des préretraites, des départs volontaires, des créations-reprises d'entreprise et de diverses mesures complémentaires telles que les commissions de suivi (auteur, 2010 ; pour plus de détails juridiques).

Une lecture régulière de ces Livres I nous renseigne sur les mesures d'accompagnement social négociées par les parties prenantes, reflétant un "listing" issu des lois sur les licenciements économiques et les PSE. Mais quels sont les principaux champs de possibles mobilisés par les parties prenantes ? Pouvons-nous distinguer des indicateurs langagiers

dans les textes de PSE ? Existe-t-il des propositions remarquables, des arguments séquencés, mobilisés prioritairement par les acteurs, dans ces textes alors qu'ils reflètent une infinité de contextes humains et organisationnels ? Le logiciel d'analyse sémantique, Tropes[®], permet de répondre à ces questions de recherche par une analyse de contenu, en déterminant les styles des verbes et des adjectifs, les connecteurs et les modalisations privilégiés par les parties prenantes. Cet article cherche à confirmer l'existence d'une construction des PSE autour d'un certain nombre d'épisodes et de rafales (ce qui, à notre connaissance, n'a jamais été réalisé) ; à les identifier ; à déterminer les priorités des acteurs ; à faire émerger une relative similitude dans la conception, par les parties prenantes, du redéploiement de l'emploi dans le cadre d'une restructuration malgré des problématiques diverses et diversifiées.

1 – Vers une Analyse Cognito-Discursive (ACD) des textes des plans de sauvegarde de l'emploi

Autant les études quantitatives permettent une analyse de données, autant les études qualitatives permettent une analyse de contenu, développée dans les années 1920 aux Etats-Unis pour étudier la presse écrite et les discours politiques (Bardin, 1977, Mucchielli, 1988, Evrard et al., 2000). L'analyse de contenu d'un texte peut être définie comme un *"ensemble de techniques d'analyse des communications"* (Bardin, 1977), comme une *"technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter"* (Berelson, 1971 in Ghiglione et al., 1998 ; Berelson, 1971 in Evrard, 2000). Elle consiste donc à *"rechercher les informations qui s'y trouvent, à dégager le sens ou les sens"* de celles-ci, à *"formuler"* et à *"classer ce que "contient" le texte* (Mucchielli, 1988), telle une *"archéologie du discours où le géomètre identifie les traces des signifiants derrière l'apparence des mots"*, à *"repérer un ordre dans un désordre apparent"* (Wacheux, 1996). L'objectif est centré sur une *"compréhension de la structure, de la cohérence interne ou des incohérences marginales d'un discours"* (Pêcheux, 1975 in Ghiglione et al., 1998) afin de constituer une *"aide à la décision, un outil d'analyse ou une technique à l'action"* (Ghiglione et al., 1985). En tendant par conséquent à éliminer les *"risques liés à la subjectivité, au filtrage et aux interprétations personnelles"* (Mucchielli, 1988), il permet de répondre à trois questions fondamentales : *"que dit le texte, comment le dit-il et pourquoi le dit-il ?"* (Ghiglione et al., 1998). L'analyse de contenu exerce *in fine* deux fonctions : une *"fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire"* : *"pour voir"* ; une *"fonction d'administration de preuve empirique ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail"* que le chercheur *"cherche à valider"* *"pour prouver"* (Bardin, 1977) ; à *"repérer et à comprendre les bulles de sens"* en vue de *"proposer une structure explicative d'ensemble"* du contenu (Wacheux, 1996).

D'une manière générale, l'analyse d'un texte privilégie une approche syntaxique, liée à la grammaire ; une approche sémantique (ou *Text Mining*), liée au sens des mots et/ou une approche pragmatique, liée au contexte. Une analyse de contenu recouvre donc un ensemble de techniques telles que l'analyse syntaxique, centrée sur la structure des discours ; l'analyse lexicale, centrée sur la nature et la richesse du vocabulaire employé ; et l'analyse thématique, centrée sur le découpage par thème et la fréquence d'apparition des mots (Evrard et al., 2000). Cependant, une recherche qualitative, recourant aux discours, permet certes d'appréhender des faits, des vécus, des réalités relatés par les acteurs mais elle se doit de respecter des règles de codifications, de structurations de variables liées au contexte ; ce qui implique un *"caractère artisanal, un temps excessif et un caractère volumineux"* quant aux données recueillies (Boutigny, 2005), des difficultés pour accéder à la structure du discours, du fait de l'ordonnancement des mots au sein de catégories ne prenant pas en compte toutes leurs nuances, toutes leurs connotations (Allard-Poesi, 1999 in Boutigny, 2005).

Par ailleurs, pendant de longues décennies, toute recherche en sciences de gestion se devait de résoudre la dichotomie méthode qualitative versus méthode quantitative : une étude qualitative étant par nature subjective, interprétative, voire pragmatique, souvent

"considérée comme peu noble, par manque de précision", une étude quantitative, par nature, "jouissant d'un paradigme de scientificité" (Duyck, 2003 in Boutigny, 2005). Le qualitatif "classe un phénomène en "forçant" le lien entre le réel et le référentiel ; le quantitatif agrège sur la base d'un construit analytique et assigne une valeur descriptive" (Wacheux, 1996). Or le développement des ordinateurs, fin des années 60 et début des années 70 (Bardin, 1977) puis depuis les années 90, le recours aux CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) permettent d'interconnecter les deux méthodes traditionnelles (Boje, 2004 in Boutigny, 2005), de "transformer des lettres en chiffres", de "traiter numériquement des études qualitatives" (Boutigny, 2005), de réaliser une "mathématisation des discours" (Wacheux, 1996) bien que la connaissance produite grâce à ces analyses informatiques demeure subjective de part les choix privilégiés par le chercheur. C'est ainsi que nombreuses "pratiques d'analyse textuelle informatisée" (Jenny, 1997 in Ghiglione et al., 1998) ont alors été progressivement inventoriées dont les approches lexicométrique, socio-sémantique et les analyses par réseaux de mots associés (RMA). L'approche lexicométrique étudie la "fréquence d'occurrences d'un mot, de type bottom-up où les traitements des données guident l'interprétation et la production des savoirs". L'approche socio-sémantique étudie le texte "par segmentation du corpus en unités de significations pertinentes et par catégorisation multidimensionnelle", selon une "approche de type top-down où ce sont les savoirs qui guident a priori le traitement des données". Les analyses par réseaux de mots associés "visent à représenter des configurations cognitives liées à un ou plusieurs thèmes, considérées comme cachées sous la surface textuelle" (Ghiglione et al., 1998). Or, ces trois approches ne permettent une analyse de contenu optimale : l'approche lexicométrique ne traite que du "sens, du contenu informatif du mot et non de l'intention du mot" ; l'approche socio-sémantique ne peut "éviter des dérives interprétatives", fonction d'un choix subjectif selon la base théorique privilégiée ; enfin l'analyse par RMA ne permet pas une "interprétation actantielle" (Ghiglione et al., 1998).

Afin de répondre à ces insuffisances, les travaux de Rodolphe Ghiglione et de ses collègues se sont alors centrés dès 1994 autour de l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et de l'Analyse Cognito Discursive (ACD), inspirées des travaux de P. Charaudeau. Un langage étant "à la fois sens, expression et communication" (Charaudeau, 1992 in Longhi, 2012), une "Grammaire de sens et de l'expression" offre l'opportunité de "décrire les faits langagiers en fonction des intentions du sujet parlant ; des enjeux communicatifs qu'ils révèlent, des effets des discours qu'ils veulent produire. La langue y est décrite du point de vue de catégories qui correspondent à des intentions de communication (le sens), en mettant en regard de chacune d'elle les moyens (les formes) qui peuvent l'exprimer" (Charaudeau, 1992 in Longhi, 2012). Il existe une "mémoire des formes de signes qui servent à échanger" qui "s'organisent en manières de dire plus ou moins routinières". Peuvent par conséquent être extraits de tout texte des "styles permettant de caractériser des tendances repérées dans les discours, des spécificités" (Longhi, 2012), une "série de variables qui vont faire l'objet d'un traitement statistique permettant de révéler des résultats d'analyse objectifs, non identifiables après une lecture approfondie d'un texte" (Molette, 2009).

L'Analyse Propositionnelle du Discours (APD), "variante de l'analyse thématique" et dénommée initialement "analyse par grappes" par les chercheurs dont R. Ghiglione (Bardin, 1977) a pour objectif "d'identifier l'univers de référence des acteurs à partir de leurs structures argumentaires" (Wacheux, 1996) ; de "rechercher les modèles argumentatifs et la signification des énoncés" (Bardin, 1977) ; de "répondre de manière fiable à la question de comment un sujet traite-t-il l'information, qu'il la reçoive ou qu'il la produise ?" Il est donc nécessaire d'analyser la "mise en scène des acteurs, leurs interrelations, les actes qu'ils accomplissent, leurs caractéristiques, les connecteurs, les modalisations utilisés" (Ghiglione et al., 1998). Les entretiens, les discours reflètent un "ensemble de propositions signifiantes, définies comme l'association d'un argument et d'un prédicat par le média d'un verbe attribuant une propriété à un objet : mon supérieur hiérarchique (argument) est (attribution) injuste (prédicat)" (Wacheux, 1996). L'APD repère donc les référents-noyaux tels que des

substantifs ou des pronoms puis découpe le texte, le discours en propositions, en phrases élémentaires qualifiant, expliquant ces référents (Bardin, 1977).

L'Analyse Cognito-Discursive (ACD) considère que "*tout discours s'inscrit dans un contrat porteur d'enjeu et a une visée d'influence ; met en scène des mondes inscrits dans une histoire construits selon des règles de cohésion, de cohérence, de consistance et causalement liés ; porte en lui les traces des opérations cognitives effectuées par un locuteur qui met en scène dans un certain but, un certain sens et une certaine intention*" (Ghiglione et al. 1998). Par conséquent, pour retrouver cette écriture, ces sens, ces mises en scène, ces cohérences, grâce à une série de comptages et d'algorithmes, un logiciel analysant un discours doit être capable "*d'identifier les propositions*" considérées comme remarquables, "*privilégiant l'axe syntagmatique, les mises en scène des actants et des actés*"; de "*mettre à jour le chemin causal du texte, de traiter les jeux de prise en charge et de modalisation du discours*" (Ghiglione et al., 1998). Le logiciel de sémantique Tropes[®], développé par Pierre Molette et Agnès Landré, sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione² autour de l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et de l'Analyse Cognito-Discursive (ACD) tend à répondre à ces attentes.

Relativement connu et mobilisé par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion, l'utilisation de ce logiciel, appliqué aux textes de PSE collectés, vise à réaliser à la fois cette analyse propositionnelle du discours et cette analyse cognito-discursive afin de mieux appréhender les approches des parties prenantes : les textes sont découpés en unités cognitives de base (propositions) ; à chaque mot, est affectée une catégorie grammaticale, appelée méta-catégorie permettant un classement par référence et *in fine*, de caractériser le texte en fonction de la place, du poids des propositions remarquables et de leur rôle argumentatif (Ghiglione et al., 1998).

2 – Les indicateurs langagiers des plans de sauvegarde d'emploi

2-1 Méthodologie retenue

Nous recueillons très régulièrement des textes d'accords de méthode, de plans de sauvegarde de l'emploi et de départs volontaires publiés sur Internet afin de nous constituer progressivement une base de données qualitatives. Très, très rarement disponibles, cette collecte est très longue d'autant que la Direccte ne transmet pas "*à titre individuel des données publiques*" (auteur, 2007, 2010). Avant de réaliser notre analyse de contenu via la version 8.4 du logiciel Tropes[®], tous les textes de PSE ont été codifiés, la lettre correspondant à la première initiale de l'entreprise et le chiffre au numéro obtenu après classement alphabétique. Tous les textes de PSE non verrouillés en format pdf ont alors été convertis en format word, suivant les préconisations du manuel de référence, et remis en forme afin que le logiciel Tropes[®] puisse correctement effectuer notre analyse centrée sur les indicateurs langagiers, les épisodes et les rafales des PSE. Nous n'avons également pas retenu les chapitres relatifs aux accords de méthode inclus dans les PSE, afin de nous centrer exclusivement, pour cette recherche, sur le contenu des PSE signés. Nous avons ainsi constitué un échantillon de 28 textes signés entre 2007 et 2013 ; ces entreprises de plus de 1000 salariés (appartenant pour la plupart à un groupe), relevant du secteur bancaire, des assurances, de l'édition, de l'industrie automobile ou pharmaceutique... ; le PSE impactant de quelques dizaines à près de 2000 salariés.

Dans une première étape, le logiciel Tropes[®] nous a permis de réaliser une analyse statistique autour des indicateurs langagiers tels que le style, les verbes, les adjectifs, les connecteurs, les pronoms utilisés et les modalisations des textes ; dans une deuxième étape, d'identifier les épisodes et les rafales de ces derniers. Nous avons alors étudié les trois principaux épisodes de chaque texte pour analyser les principaux éléments contenus et négociés par les parties prenantes.

² Le logiciel Tropes[®] a été créé à la fois par des chercheurs en psychologie sociale, des statisticiens, des informaticiens puis par des linguistes, des sémanticiens et des grammairiens (Seignour, 2011).

2-2 Des textes de style narratif, reposant sur une prise en charge par le narrateur et sur des verbes factifs

Exemple de résultats statistiques obtenus via le logiciel Tropes® (Entreprise T1)

| | | | |
|----------------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| Proposition | 1121 | | |
| Mot | 15400 | | |
| Verbes : | | Adjectifs : | |
| Factif | 49.5 % (773) | Objectif | 52.0 % (741) |
| Statif | 27.3 % (427) | Subjectif | 15.5 % (221) |
| Déclaratif | 22.7 % (354) | Numérique | 32.5 % (464) |
| Performatif | 0.5 % (8) | | |
| Connecteurs : | | Modalisations : | |
| Condition | 14.6 % (102) | Temps | 23.9 % (153) |
| Cause | 3.7 % (26) | Lieu | 23.1 % (148) |
| But | 4.2 % (29) | Manière | 14.7 % (94) |
| Addition | 50.4 % (351) | Affirmation | 0.9 % (6) |
| Disjonction | 17.9 % (125) | Doute | 0.2 % (1) |
| Opposition | 2.9 % (20) | Négation | 11.6 % (74) |
| Comparaison | 3.6 % (25) | Intensité | 25.6 % (164) |
| Temps | 2.7 % (19) | | |
| Lieu | 0.0 % (0) | | |
| Pronoms : | | | |
| "Je" | 0.0 % (0) | | |
| "Tu" | 1.7 % (3) | | |
| "Il" | 43.9 % (79) | | |
| "Nous" | 0.0 % (0) | | |
| "Vous" | 0.0 % (0) | | |
| "Ils" | 13.9 % (25) | | |
| "On" | 0.6 % (1) | | |
| Style plutôt narratif | | | |
| Prise en charge par le narrateur | | | |

Le logiciel Tropes® distingue quatre styles du texte : un style argumentatif où le "sujet s'engage, argumente, explique ou critique pour essayer de persuader l'interlocuteur" ; un style énonciatif où le "locuteur et l'interlocuteur établissent un rapport d'influence et révèlent leur point de vue" ; un style narratif où le "narrateur expose une succession d'événements qui se déroulent à un moment donné, en un certain lieu" ; un style descriptif où le "narrateur décrit, identifie ou classe quelque'un ou quelque chose" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Les styles argumentatif et énonciatif soulignent l'implication du locuteur qui va privilégier plutôt les verbes statifs et déclaratifs, les modalisations d'intensité et de négation. Les styles descriptif et narratif indiquent des descriptions d'événements successifs et vont s'appuyer sur des verbes factifs, des modalisations de lieu et de temps... (Wolff et al., 2005). Ces styles sont, par ailleurs, associés à des mises en scène verbales. Elles peuvent s'exprimer à travers des verbes d'action et qualifiées de mises en scène "dynamique et action" ; à travers des auxiliaires être et avoir et qualifiées d'"ancrées dans le réel" ; à travers des verbes permettant de réaliser une déclaration sur un état, sur une action et qualifiées de mises en scène "prises en charge par le narrateur" ; à travers le pronom de la première personne du singulier et qualifiées de mise en scène "prise en charge à l'aide du "je"" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013).

Près de 80 % (22 sur 28) des textes de PSE relèvent d'un style narratif, 13 d'entre eux reposant sur une mise en scène verbale "prise en charge par le narrateur" et 9 sur une mise en scène "dynamique et action". Près de 15 % (4 sur 28) des textes de PSE ont un style

descriptif ; 3 d'entre eux reposant sur une mise en scène verbale "*dynamique et action*" et 1 sur une mise en scène "*prise en charge par le narrateur*".

Par conséquent, un texte de PSE ne décrit, ni n'argumente : il cherche à présenter différents événements successifs, fonction des mesures prévues par le cadre législatif. L'ordre des licenciements, les reclassements internes ou externes, les départs de l'entreprise ne relèvent plus d'une négociation ou d'une volonté de convaincre les uns ou les autres. Elles ont eu lieu ex-ante : le texte du PSE s'inscrit alors dans un espace chronologique et calendaire, comme le résultat, la traduction, à l'instant t, d'une négociation aboutie entre les parties prenantes, sans refléter les conflits, les convergences, les compromis éventuels entre elles.

Tableau 1 : Les verbes (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

| Les verbes | expriment : |
|---------------------|--|
| Factifs | des actions telles que "faire", "donner", "travailler", "marcher"... |
| Déclaratifs | une déclaration sur un état, un être, un objet telle que "dire", "croire", "penser", "falloir"... |
| Performatifs | un acte par et dans le langage tel que "promettre", "exiger", "déclarer", "ordonner", "vouloir"... |
| Statifs | des états ou des notions de possession tels que "être", "avoir", "exister", "rester"... |

Lecture : les verbes factifs expriment des actions telles que faire, donner, travailler...

L'étude des verbes permet de caractériser la façon dont le "*locuteur*", les parties signataires de l'accord, "*souhaite être perçu par ses allocutaires*" (Seignour, 2011), les salariés de l'entreprise et les acteurs externes à l'entreprise. Tous les textes de PSE³ mentionnent des verbes *factifs*, *statifs* puis *déclaratifs* : observer cette majorité de verbes factifs est en conformité avec un style narratif détecté par le logiciel Tropes[®]. Plus de la moitié des textes collectés (16 sur 28) détiennent entre 53 et 56 % de verbes *factifs*, entre 24 et 27 % de verbes *statifs* ; près de 70 % des textes (19 sur 28) possèdent entre 18 et 22 % de verbes *déclaratifs*. Enfin, le pourcentage des verbes *performatifs* étant négligeable, les textes de PSE soulignent aucune recherche d'adhésion ; ils ne sont pas des "*actes volontaristes d'influence*" (Seignour, 2011) ; les entreprises, les IRP et leurs représentants s'inscrivent dans une démarche proactive vis-à-vis des salariés, visant à la mise en place de pratiques actionnables.

³ A l'exception d'un texte mais il possède des verbes factifs, déclaratifs puis statifs.

2-3 Des textes de PSE reposant sur des adjectifs objectifs, sur des connecteurs liés à l'addition et sur des modalisations d'intensité

Tableau 2 : Les adjectifs (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

| Les adjectifs | Permettent de : |
|-------------------|---|
| Objectifs | Caractériser des êtres ou des objets indépendamment du point de vue du locuteur tels que des adjectifs de couleur, "ancien", "nouveau", "long"... |
| Subjectifs | Formuler une appréciation sur une chose ou quelqu'un et d'exprimer le point de vue du locuteur tels que intéressant, gentil, agréable... |
| Numériques | Regrouper les nombres en lettres ou en chiffres et les adjectifs ordinaux et cardinaux |

Lecture : Les adjectifs objectifs permettent de caractériser des êtres ou des objets...

Près de 90 % des textes collectés (25 sur 28) possèdent des adjectifs *objectifs*, *numériques* puis *subjectifs* ; la majorité des textes ayant un pourcentage compris entre 50 et 55 % d'adjectifs *objectifs*, entre 30 et 40 % d'adjectifs *numériques*, autour de 15 % d'adjectifs *subjectifs*. Ce résultat permet de relever une volonté de quantifier et de caractériser au mieux une situation pour les salariés via de nombreux adjectifs objectifs, indépendants du point de vue des locuteurs.

Tableau 3 : Les connecteurs (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

| Les connecteurs de | Utilisent des notions telles que : |
|--------------------|--|
| Addition | et, aussi |
| But | pour que, afin de, vers... |
| Cause | parce que, puisque, car, donc... |
| Comparaison | comme, tel que, ainsi que... |
| Condition | si, dans l'hypothèse, au cas où, en fonction de... |
| Disjonction | ou... ou, soit... soit... |
| Lieu | où, jusqu'où... |
| Opposition | mais, cependant, toutefois, par contre... |
| Temps | quand, lorsque, puis, après... |

Lecture : Les connecteurs d'addition utilisent des notions telles que et, aussi...

Les connecteurs "servent à marquer en surface le degré et la nature des relations inter-propositionnelles, entre entités relevant de la représentation cognitive d'états ou d'événements décrits" et donc à "délimiter généralement des unités propositionnelles" (Paolacci et Favart, 2010). Ils prennent la forme de "conjonctions de coordination, de subordination, des locutions conjonctives qui relient les parties des discours" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013) et permettent de témoigner de "l'orientation argumentative du discours, du cheminement que le locuteur souhaite faire suivre au récepteur" (Seignour, 2011).

Tous les textes de PSE mobilisent comme premier mode les connecteurs liés à l'addition qui représentent 50 % des connecteurs. Pour plus de 90 % des textes (26/28), les modes suivants sont les connecteurs de disjonction (plus ou moins 20 % du texte) puis de condition (entre 10 et 15 % du texte). Aucun connecteur de lieu, permettant de situer l'action, n'est mobilisé ; les autres connecteurs possédant des scores très faibles, entre 2 et 3 % du texte.

Ce résultat est peu surprenant : le connecteur d'addition "et" est le plus mobilisé, quelque soit le type de texte, qualifié d'"archiconnecteur" (Bronckart et Schneuwly, 1984 in Paolacci et Favart, 2010) car son utilisation répétée traduit une "planification pas à pas des contenus des textes selon une stratégie "knowledge telling", un enchaînement des énoncés successifs par un élément répétitif" (Paolacci et Favart, 2010), une "énumération de faits ou de caractéristiques" (Wolff et al., 2005). De plus, les connecteurs de disjonction et de condition complètent ces énoncés et construisent le raisonnement des parties prenantes, les diverses solutions, alternatives proposées aux salariés. Enfin, il n'est pas surprenant que les connecteurs d'opposition soient peu mentionnés car les textes de PSE n'ont plus pour objet d'"argumenter, de relativiser ou de présenter des thèses opposées" (Wolff et al., 2005).

Tableau 4 : Les modalisations (d'après Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013)

| Les modalisations de | Sont liées par : |
|----------------------|--|
| Affirmation | <i>tout à fait, certainement...</i> |
| Doute | <i>peut-être, probablement...</i> |
| Intensité | <i>très, beaucoup, fortement...</i> |
| Lieu | <i>là-bas, en haut, ici...</i> |
| Manière | <i>directement, ensemble...</i> |
| Négation | <i>ne... pas, ne... guère, ne... jamais...</i> |
| Temps | <i>maintenant, hier, demain...</i> |

Lecture : Les modalisations sont fonction de notions liées à l'affirmation telles que tout à fait, certainement

Les modalisations, sous la forme d'adverbes ou de locutions adverbiales⁴, "permettent à celui qui parle de s'impliquer dans ce qu'il dit, de situer ce qu'il dit dans le temps et dans l'espace" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013), d'indiquer le "degré d'adhésion de l'énonciateur aux contenus énoncés" (Seignour, 2011). Pour 25 textes de PSE sur 28, la première modalisation mobilisée est celle de l'intensité, représentant en moyenne 30 % du texte. Le second est lié au temps pour 18 des 28 textes, suivi par le lieu. La modalisation liée à l'affirmation et celle liée au doute sont négligeables, voire nulles dans les textes collectés.

La modalisation d'intensité domine et souligne une dramatisation du discours des parties prenantes, en lien direct avec la situation difficile de l'entreprise, nécessitant la mise en œuvre d'un PSE, voire même en lien avec un contexte conflictuel entre elles. De plus, les modalisations de temps et de lieu ancrent le discours et permettent de situer l'action.

Enfin, les pronoms personnels peuvent être mobilisés en genre ("je", "tu"...) et en nombre ("ils, elles"...) (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Le pronom "il" est systématiquement mobilisé en premier, en référence au salarié, suivi pour le pronom "ils". Quelques textes mentionnent parfois un troisième, "nous" dans trois textes et "vous" pour l'un d'entre eux. Les textes de PSE placent donc, au cœur des préoccupations des parties prenantes, le salarié ; une focalisation sur l'acteur collectif n'étant pas pertinente à cet instant. Ils ancrent les PSE dans une logique individuelle.

⁴ Le logiciel Tropes® ne prend pas en compte en tant que modélisateurs les italiques, les guillemets, les conditionnels mais uniquement les adverbes (Manuel de référence, 2013).

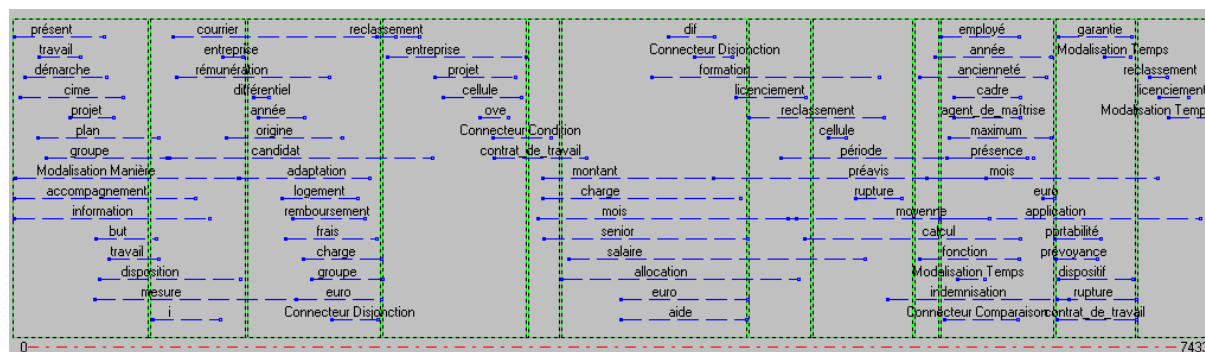
Tableau 5 – Style des textes collectés et principaux indicateurs langagiers relatifs aux PSE, distingués par le logiciel Tropes®

| Style | Principaux indicateurs langagiers | Principales explications |
|----------|--|--|
| Narratif | <p>Verbes factifs</p> <p>Adjectifs objectifs, numériques</p> <p>Connecteurs d'addition, de disjonction, de condition</p> <p>Modalisations d'intensité, de temps</p> <p>Utilisation des pronoms "il", "ils"</p> | <p>Les parties prenantes exposent une succession d'évènements qui se déroulent à un moment donné, en un lieu donné, dans un espace calendaire.</p> <p>Elles exposent une démarche proactive à l'égard des salariés, en quantifiant et caractérisant au mieux un contexte, sous forme d'un <i>knowledge telling</i> ; elles défendent avant tout des logiques individuelles.</p> <p>Mais elles dramatisent également la situation de par l'intensité du discours.</p> |

3 – Le cœur des textes de plans de sauvegarde de l'emploi : trois épisodes prioritaires autour de la mobilité et ces modalités financières, du volontariat et du congé de reclassement

Au-delà de ces riches éléments statistiques, le logiciel Tropes® permet surtout d'étudier les épisodes constitués de différentes rafales. Un épisode "correspond à une partie du texte dans lequel un certain nombre de rafales se sont formées et terminées" (Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013) ; ce sont des "grands blocs d'argumentation représentatifs de la structure du discours observé" (Ghiglione et al., 1998 ; Molette 2009), des "paquets de sens" (Brugidou et Le Queau, 1999). Les rafales regroupent des "occurrences de mots ayant tendance à arriver avec une concentration remarquable et significative dans une partie limitée du texte" (Molette, 2009 ; Ghiglione et al., 1998 ; Manuel de référence, 2013). Peuvent se dessiner des "ruptures thématiques (fin d'une série de rafales)", des "passages" ou des "fils du récit" qui se "dénouent avant un nouvel épisode" (Brugidou et Le Queau, 1999). Afin de déterminer cette chronologie spécifique, cette structure séquentielle, cette forme de répétition et d'enchaînements thématiques, pour chaque PSE collecté, le logiciel Tropes® nous a permis d'établir le graphique des épisodes et des rafales tel que ci-dessous ; de déterminer et de sélectionner les trois épisodes présentant les longueurs les plus importantes afin d'analyser leur contenu et les rafales ainsi présentes, afin de déterminer les axes prioritaires privilégiés par les parties prenantes.

Schéma 1 - Exemple d'épisodes et de rafales obtenus via le logiciel Tropes® (Entreprise C2)



Lecture de gauche à droite et de haut en bas : à partir des 7433 occurrences recensées, 12 épisodes ont été déterminés ; le premier épisode représente 11.7 % du texte (qualifié de longueur du texte), est composé de 19 rafales à partir des occurrences "présent", "travail", "démarche" ...

C'est ainsi qu'entre 7 et 30 épisodes séquent les 28 textes collectés, 50 % d'entre eux ayant plus de 20 épisodes. 8 textes comportent un premier épisode de 20 à 30 rafales ; 7 textes entre 30 et 40 rafales et 9 textes plus de 40 rafales ; 12 textes ont un premier épisode d'une longueur comprise entre 10 et 15 % ; 8 textes entre 15 et 20 %. 7 textes possèdent un deuxième épisode de moins de 20 rafales, 12 textes entre 20 et 30 rafales ; 12 textes ont un deuxième épisode d'une longueur inférieure à 10 % ; 11 textes entre 10 et 15 %. Nous constatons également que 10 textes possèdent un troisième épisode de moins de 20 rafales ; 13 textes entre 20 et 30 rafales ; 15 textes ont une longueur inférieure à 10 %, 11 textes entre 10 et 15 %.

L'analyse des épisodes et des rafales des textes de PSE collectés à partir du logiciel Tropes[®] nous permet alors de mettre en évidence les priorités des parties prenantes, qu'une simple lecture ne permet pas de distinguer : l'épisode 1 est centré sur la mobilité, ces aspects financiers et les diverses modalités liées à une cellule de reclassement (11 textes) ; l'épisode 2 sur le volontariat (11 textes) ; l'épisode 3 sur le congé de reclassement (8 textes).

3-1 PSE et expatriation nationale, modalités financières, PSE et cellules de reclassement

L'épisode 1 recense deux items : une modalité centrée sur la mobilité des salariés sous forme d'expatriation nationale et les moyens financiers, matériels, humains associés ; une modalité centrée sur les cellules de reclassement. Les premières rafales de l'épisode 1 sont ainsi axées sur les occurrences telles que "mobilité géographique", "indemnités", "logement", "déménagement", "famille", "conjoint", "enfants"... Elles se situent dans le paragraphe consacré à la mobilité géographique liée à un reclassement interne ou externe et elles relèvent toutes d'éléments que nous qualifions de "*relocation*"⁵ nationale, qui organisent une véritable expatriation nationale.

La mobilité proposée est analysée comme nécessitant un déménagement et une liste extrêmement dense d'aides diverses est proposée ; les zones géographiques étant mentionnées, "*plus de 100 km ou plus d'une heure aller simple*" (I3), calculé même à partir de "*Via Michelin*" (C4)... Elles peuvent se décliner sous forme d'un "*voyage de reconnaissance*" de quatre jours, week-end inclus, avec le conjoint, les frais de séjour étant pris en charge par l'entreprise (T1) ; d'une "*aide à la mobilité*" de 8000 € (F2), d'une "*aide pour frais d'installation*" plafonnée entre 2500 € (M1) et 3500 € (C4) ou pondérée selon la situation familiale (I3) ; d'une "*participation dégressive au loyer*" pendant 7 années (C4) ; d'une "*indemnité différentielle de loyer*", plafonnée à 500 € pendant six mois, en cas de surcoût locatif du nouveau logement (M1) ; sur présentation de trois devis (I3), les frais de déménagement sont pris en charge à 100 % (C4, T1), avec la prestation "*mise à disposition de main d'œuvre à la constitution de colis*" (M1) ; d'une prise en charge en cas de double loyer pendant deux mois (I3, T1), pendant six mois (M1) ou d'un voyage aller-retour pendant six mois pendant la "*période transitoire de séparation familiale*" (T1) ; d'un "*congé supplémentaire pour déménagement*" de deux jours (I3), l'entreprise pouvant prendre en charge les frais de voyage voire d'hébergement si le déménagement s'effectue sur deux jours (I3, M1, T1).

L'impact d'un déménagement sur la famille est également intégré au sein de cette modalité "mobilité" : le salarié bénéficie d'une "*aide au maintien du niveau de ressources*", égale au différentiel entre le salaire précédent et l'indemnité de Pôle Emploi pendant six mois (C4), complétée par une aide à la recherche d'emploi via la structure d'aide au reclassement mise en place dans le cadre du PSE, si le conjoint a été dans l'obligation de démissionner de son emploi (C4, I3, M1, T1) ; le salarié bénéficie de "*places de crèche réservées jusqu'au mois d'août suivant la rupture du contrat de travail*" (F2) ou d'une prise en charge des frais de garde des enfants pendant trois mois (M1), d'une information quant à la scolarisation des enfants (I3, M1)...

⁵ 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. (2011) *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, collection Repères).

Liées et complémentaires à cette première rafale, l'épisode 1 est également axé sur un accompagnement de cette expatriation nationale, sur les occurrences telles que "cellule", "espace", "prestation", "reclassement", "recherche d'emploi"... Bien que leur appellation soit très diversifiée ("*Espace Mobilité Emploi*" (A2) ; "*Relais Emploi*" (C3) ; "*Cellule d'accompagnement*" (N1) pour n'en citer que quelques uns...), les objectifs de ces espaces consistent à "*accompagner chaque salarié vers une solution effective*" et à les "*repositionner*" sur des situations ou projets professionnels pérennes (A2) ; à les "*accompagner le plus efficacement possible dans leur recherche d'activité et l'identification d'une solution de reclassement*" (N1) ; à "*ne laisser aucun salarié seul face à un problème d'emploi*" et à éviter des "*aspirations en décalage réel avec le marché de l'emploi*" (U1). Une méthodologie autour du reclassement décline ces objectifs tels qu'"*accueillir, écouter et comprendre, accompagner et suivre individuellement et en groupes, fixer des objectifs quantifiés de repositionnement attractifs et réalistes pour les salariés*" (A2, l'entreprise mentionnant un "*coaching de carrière*" et une "*démarche marketing emploi*") ; tels que "*diagnostiquer, conseiller et informer, préparer la mobilité interne ou externe*" (S3).

De nombreux moyens classiques, humains, matériels, technologiques, financiers sont mis à la disposition des salariés : ordinateurs, connexion internet, photocopieuses, annuaires professionnels, frais de timbre, de papier, salles de réunion... (A2, C3, G1, U1) ; ateliers de bilans personnels et professionnels (C3, G1, S3, U1) selon les principes et modalités classiques d'un bilan de compétences, permettant éventuellement des actions de formation (F1, S4) ou des validations des acquis de l'expérience (A2, F1) ou la préparation de concours administratifs (F1).

Les cellules de reclassement sont parfois pilotées en interne par des salariés de la DRH, le plus souvent en externe par des consultants spécialisés, le nom du cabinet national ou régional étant même référencé, parfois dans les locaux de l'entreprise ou loués, le temps de la mission, à l'extérieur de l'entreprise, pour préserver la confidentialité des démarches des salariés ; la durée de leur intervention étant très rarement mentionnée dans les textes. Mais bien que dans le chapitre consacré aux cabinets de reclassement, soit souvent mentionnée l'importance du territoire et du bassin d'emploi local dans cette recherche d'emploi (C3, G1), voire d'une réindustrialisation du bassin d'emploi (G2), seuls quelques textes déterminent l'obligation pour ces derniers de présenter une Offre Valable de Reclassement (OVR) (C3) ou une ou deux Offres Valables d'Emploi (OVE) aux salariés et définissent un salarié actif (C3, F1, N1).

Ce premier résultat signifie que les parties prenantes considèrent la mobilité comme un des éléments constitutifs d'une résilience tant professionnelle que personnelle pour les salariés, comme LE facteur-clef incontournable, la famille étant totalement associée à la démarche en vue de créer les meilleures conditions pour cette réussite. Mais cette mobilité pouvant être perçue par les salariés comme un réel déracinement professionnel et familial, elles s'efforcent de créer autant de solutions, d'alternatives organisationnelles, techniques, humaines, aboutissant à l'apparition d'une véritable *expatriation nationale*, grevant le coût financier du PSE. Cependant, c'est dans l'épisode 1 que l'aspect distributif est le plus prégnant et souligne une "*logique de compensation et de réparation du préjudice subi*" (Bourguignon et Garaudel, 2012b).

Il est également surprenant de noter le rôle premier accordé aux cellules de reclassement dès le premier épisode, d'autant que les conclusions de certaines études du CESE (Ramonet, 2010) ou de la DARES (Pasquereau, 2012 ; Charozé, 2014) démontrent leur relative et faible réussite : en 2010, dans le cadre des cellules de reclassement conventionnées par l'Etat⁶, 18 % des adhérents ont retrouvé un CDI (contre 31 % en 2007) ; 11 % un CDD ou un CTT de 6 mois ou plus, 9 % un CDD ou un CTT de moins de 6 mois et 5 % ont créé ou repris une entreprise (Charozé, 2014). Enfin, hormis la "simple" définition d'une Offre Valable d'Emploi, d'une Offre Valable de Reclassement, n'est quasiment pas

⁶ Depuis fin 2011, une stricte limitation du conventionnement des cellules de reclassement par l'Etat a été mesurée : 719 ont été signées en 2009 contre 44 en 2012, soit une baisse de 94 % (Charozé, 2014).

mentionnée une obligation de résultats ; bien qu'elle doive plus apparaître dans les accords signés par l'entreprise et le cabinet de reclassement, ex-post à l'accord du PSE⁷ ; d'autant qu'il n'existe pas actuellement de norme d'évaluation homogène et partagée, relative aux cellules de reclassement.

3-2 PSE et modalités du volontariat

Bien que les plans de départs volontaires (PDV) puissent faire l'objet d'une négociation spécifique ante PSE par les parties prenantes ou être inclus dans la rédaction du PSE, l'épisode 2, déterminé par le logiciel Tropes[®], démontre l'importance des départs volontaires et apparaît via les occurrences "projet professionnel", "validation", "commission", "calendrier", "régime" ou "caisse de retraite"...

Des dimensions à la fois procédurales, distributives et interactionnelles sont abordées. La procédure repose sur la durée (S4) et/ou l'articulation des calendriers entre une première procédure PDV et une deuxième procédure PSE proprement dite (F5, I1, M1) ; sur la population "*menacée*" (I4), notamment dans le cadre de préretraite (I1, I4, D1) ou sur les salariés non concernés "*via un mécanisme de remplacement par ricochet*" pouvant opter pour un départ volontaire (I4) ; sur l'envoi à la commission ou à la DRH des documents nécessaires à la prise en compte du volontariat (F2, S4) ; sur les éventuels "*critères de départage*" (le plus âgé étant prioritaire, F1). Les textes de PSE prévoient également un volet distributif tel qu'un "*revenu de remplacement*" égal à 80 % du salaire brut pour les salariés préretraités (D1), des indemnités spécifiques de départ volontaire (au moins 6 mois de salaire brut complétés par un montant compris entre 40000 et 15000 €, F2 ; égales à trois fois l'indemnité conventionnelle de licenciement, I4 ; jusqu'à 70000 €, P1), des exonérations sociales et fiscales (I1).

Enfin, les éléments interactionnels sont soulignés : la Direction de l'entreprise (C1, D1) ou une commission paritaire (F1, I4, S1) valide le départ volontaire dès qu'un projet professionnel "*motivé*" (F1), "*viable*" (S1), "*réaliste*" (S4) a été clairement défini et démontré. Celui-ci peut prendre la forme d'une création-reprise d'entreprise, d'un CDI, d'un CDD d'au moins 6 mois, d'une formation qualifiante ou diplômante (F1, I4, P1, S1) ; de manière extraordinaire, d'un rapprochement de conjoint (F2, P2) ou d'un "*projet personnel tel que l'exercice d'une activité artistique, associative ou caritative*" (S4). Afin de sécuriser les choix des salariés, notamment en souhaitant "*manifester sa responsabilité sociale*" centrée autour de "*nombreuses actions en faveur du développement de l'employabilité des salariés*" (F2), une cellule de reclassement effectue une "*recherche d'opportunités locales*" (S1), peut assister le salarié-créateur d'entreprise dans ses démarches administratives (P1) ; le contrat de travail étant systématiquement rompu d'un commun accord entre les parties.

Ce second résultat souligne une situation paradoxale. D'une part, en privilégiant des départs choisis à des départs contraints, les départs volontaires, considérés comme "*élément essentiel du compromis social*" (Bourguignon et Garaudel, 2012a), sont "populaires" auprès des salariés, considérés souvent comme un effet d'aubaine par les plus diplômés, les plus qualifiés, donc les plus employables mais aussi par les salariés proches d'une préretraite. D'autre part, l'entreprise fait preuve de responsabilité sociale en s'assurant de la viabilité du projet personnel et professionnel mais elle abandonne celle-ci en transférant la prise en charge d'une partie des salariés à la collectivité si le salarié ne retrouve pas rapidement un emploi, contrairement à ses espérances ; si la création ou reprise d'une entreprise n'aboutit pas ou si les salariés dits seniors sont confrontés à un marché de l'emploi plus tendu qu'anticipé. Ces départs volontaires peuvent par conséquent induire de nombreux dysfonctionnements, de nombreux "*risques à maîtriser*" (Bourguignon et Garaudel, 2012a) tels qu'une vulnérabilité des salariés au chômage, des fuites de compétences clefs, de savoirs stratégiques, un déséquilibre de la pyramide des âges...

⁷ "*Lorsqu'un salarié se reclassé en CDI, le cabinet percevra généralement 2000 euros. Lorsqu'il a été accompagné mais aucun reclassement n'a été obtenu à l'issue de la cellule, 800 euros seront versés*" (Pasquereau, 2012).

3-3 PSE et modalités du congé de reclassement

L'épisode 3 déterminé par le logiciel Tropes[®] se centre sur l'une des dimensions légales, conforme au Droit du travail pour les entreprises de plus de 1000 salariés : l'obligation de proposer aux salariés licenciés un congé de reclassement (auteur, 2010) ; les occurrences mentionnées étant "congé", "reclassement", "durée", "préavis", "formation"... Tous les textes rappellent le dispositif procédural : proposition lors de l'entretien de licenciement, éventuel bilan professionnel en cas d'absence de projet professionnel, durée du congé comprise entre 4 et 9 mois⁸, allocation égale à 65 % de la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois, sans être inférieure à 85 % du SMIC (90 % A2), contrat de travail maintenu durant la durée du congé mais dispense de toute activité... Le salarié est accompagné par une cellule de reclassement, parfois soumise à une obligation de présenter une ou deux Offres Valables de Reclassement, définies comme précédemment dès lors que le salarié est considéré comme actif (A2). Pendant la durée du congé reclassement, le salarié suit alors diverses formations visant à améliorer son employabilité pour un budget de 4000 € (I1) à 10000 € (F1)⁹, parfois à mettre en œuvre une VAE, à créer ou reprendre une entreprise (F1)... Si au cours du congé, le salarié retrouve un nouvel emploi, il peut percevoir un différentiel de salaire en cas de rémunération inférieure (P2, S2) ; le futur employeur pouvant même percevoir une prime à l'embauche (S2). A l'issue du congé et sans solution d'emploi, le contrat de travail est rompu et le salarié s'inscrit à Pôle Emploi.

L'épisode 3 est moins surprenant que les deux épisodes précédents. En effet, il n'est qu'un simple rappel à la loi existante sur les PSE et aux obligations faites aux entreprises. Quels que soient les textes, nous retrouvons systématiquement les mêmes éléments procéduraux, seuls différent le budget alloué au titre des formations et la durée du congé. Cependant, il est surprenant de constater que ce cadre strictement réglementaire n'apparaît que dans le troisième épisode. Cela peut souligner la volonté des parties prenantes de proposer d'autres alternatives originales, recherchant à favoriser l'employabilité de ses salariés, de s'appuyer sur de "*bonnes pratiques*" au sens de Cameron, déjà expérimentées, en dehors des dispositifs "classiques" proposés par les pouvoirs publics, considérant peut-être qu'ils sont trop lourds et/ou répondant mal aux réalités du marché de l'emploi.

L'analyse de contenu des PSE signés par les entreprises et les IRP démontre que ces textes exposent une succession d'évènements, se déroulant à un moment donné, en un lieu donné. Ils possèdent donc un caractère narratif, tel un récit circonstancié, un exposé de faits et de solutions possibles pour les salariés. Ce style privilégié par les acteurs va de pair avec les principaux indicateurs langagiers obtenus. Bien que les modalisations d'intensité renforcent le caractère anxiogène du contexte, les verbes factifs expriment les actions engagées par les parties prenantes ; les modalisations de temps et les adjectifs objectifs permettent de cadrer ces actions ; les connecteurs d'addition et de disjonction permettent d'énumérer ces actions et leurs caractéristiques ; ce qui concourt à la mise en place de bonnes pratiques actionnables.

Le texte de PSE signé est certes la formalisation d'un accord et le support d'un "*affrontement de rationalités*" entre des "*jeux antagonistes*" privilégiant une "*stratégie de résistance*" et des "*jeux de collaboration*" (Adam et Reynaud, 1978 in Bourguignon, 2012), privilégiant la négociation, la transparence pour une meilleure employabilité des salariés partants de l'entreprise ou survivants au PSE.

Outre les dimensions procédurales, cognitives et/ou interactionnelles sous-jacentes aux PSE, notre recherche nous permet de souligner que les parties prenantes organisent une hiérarchie entre les mesures possibles d'un PSE. L'axe privilégié demeure la recherche et

⁸ Depuis la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 "*relative à la sécurisation de l'emploi*", la durée maximale du congé de reclassement a été portée à 12 mois (JO du 16 juin 2013).

⁹ Le budget moyen consacré à une formation d'adaptation est de 3418 €, à une formation de reconversion de 6146 € selon une étude des Ateliers de la Convergence (2014).

l'organisation de la meilleure mobilité possible, tant professionnelle que personnelle, voire d'une véritable expatriation nationale avec toutes les facilités envisageables. Les politiques autour d'une mobilité sont considérées par les entreprises et les IRP comme la solution la plus efficace et la plus efficiente pour accompagner la transition professionnelle des salariés, pour leur permettre de rebondir, d'être résilients, même si elle est très complexe à mettre en œuvre car ils l'acceptent difficilement du fait de contraintes familiales, contextuelles et/ou organisationnelles. Ces politiques concourent à accentuer une logique individuelle qui était apparue dès la transformation, souhaitée par les pouvoirs publics, du terme "plan social" en "plan de sauvegarde de l'emploi".

De plus, notre recherche souligne le rôle important des cabinets de reclassement en tant que facilitateur et relais des choix politiques (au sens de "gestion de la cité") et stratégiques des parties prenantes. Ceux-ci apparaissent également via la mise en place du congé de reclassement bien que celui-ci constitue un "*acquis tangible*" (Beaujolin et al., 2012) mais un simple respect du cadre normatif, une obligation légale et nécessaire sous peine d'annulation du PSE par les juges. Bien qu'en fonction des problématiques diverses, se dessinent des "*formes hybrides*" entre des "*dimensions individuelles et collectives*" de la négociation du PSE et entre des "*systèmes qui font porter la responsabilité de l'emploi (et de la perte de revenu) sur l'individu ou sur le collectif*" (Beaujolin et al., 2012), une logique de reclassement semble prendre le pas sur une logique indemnitaire. Les actions centrées notamment sur la mobilité, sur la famille, sur les cellules de reclassement peuvent être des conditions pour une perception de légitimité de la restructuration en cours, pour une relative confiance entre les salariés et/ou les IRP vis-à-vis des entreprises, permettant à terme d'éviter toute "*grève froide*" (Morel, 1994), toute forme de "*présentéisme contemplatif*" (Monneuse, 2013). Mais a contrario, les IRP peuvent l'analyser comme un "*risque de délitement des énergies militantes*" ; le "*débat se déplaçant dans le champ individuel*" et les "*salariés se désengageant de l'action collective*" (Bourguignon et Garaudel, 2012a).

Cependant, notre recherche présente un certain nombre de limites. Notre échantillon demeure petit ; malheureusement, il ne permet pas d'intégrer des caractéristiques contextuelles, d'éclairer le processus de négociation qui a eu lieu, l'accès au terrain demeurant fort complexe. Or, les mesures d'indemnisation financières sont d'autant plus conséquentes que le niveau d'employabilité des salariés est faible, que le motif économique de la restructuration est perçu comme faible et que les syndicats sont actifs et influents (Beaujolin et al., 2012), que l'entreprise appartient à un groupe in bonis, que celui-ci craint l'impact médiatique de l'annonce de la restructuration... Malgré tout, ces résultats tendent à souligner la volonté des parties prenantes d'éviter une trop importante rupture, voire une violation, du contrat psychologique, construit autour de "*réelles promesses explicites*" et d'"*attentes subjectives, tacites, implicites*" (Rousseau, 1990) entre l'entreprise, ceux qui partent et les "survivants" aux PSE.

De plus, ces résultats ouvrent de nouvelles perspectives de recherche : une analyse de contenu relative à des PSE mis en place au sein de PME, mis en place avant et après la crise de 2009, confirmera ou infirmera-t-elle ces résultats ? Une analyse de contenu relative à des accords de méthode et à des plans de départs volontaires démontrera-t-elle d'autres indicateurs langagiers, d'autres épisodes et rafales ? La loi sur la sécurisation de l'emploi votée en juin 2013, permettant des accords unilatéraux de l'entreprise sous réserve d'une homologation par la Direccte, en déplaçant, à nouveau et en partie, le processus de régulation des PSE vers un représentant de l'Etat, va-t-elle également favoriser de nouveaux épisodes et rafales en redistribuant les cartes de la négociation des PSE entre les parties prenantes ?...

Bibliographie

- ADAM G., REYNAUD J.-D. (1978) *Conflits du travail et changement social*, PUF
- ALLARD-POESI F. (2003) Coder les données in GIORDANO I. (dir.) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, p. 245-290
- BARDIN L. (1977) *L'analyse de contenu*, Dunod, coll. Quadrige Manuels, 1^{ère} édition
- BEAUJOLIN R., GARAUDEL P., KHALIDI M-F., NOEL F. et SCHMIDT G. (2012) Entre indemnisation et effort de reclassement *Revue Française de Gestion*, n°220, p. 101-115
- BRONCKART J-P., SCHNEUWLY B. (1984) La production des organisateurs textuels chez l'enfant in MOSCATO M. et PIERAULT-Le BONNIEC G. *Le Langage : Construction et Actualisation*, Presses Universitaires de Rouen, p. 165-178
- BERELSON B. (1971) *Content analysis in communication research* University Press
- BOURGUIGNON R. (2012) La transparence dans la négociation des restructurations *Revue Française de Gestion*, n°220, p. 75-86
- BOURGUIGNON R., GARAUDEL P. (2012 a) Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser *Revue de l'IRES*, n°72, p. 91-114
- BOURGUIGNON R., GARAUDEL P. (2012 b) Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ in ALLOUCHE J. (dir.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 1326-1328
- BOUTIGNY E. (2005) Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion *Management et Avenir*, n°4, p.59-69
- BRIGIDOU M., LE QUEAU P. (1999) Les "rafales", une méthode pour identifier les différents épisodes d'un récit : contribution au traitement et à l'interprétation des entretiens non-directifs de recherche *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°64, p. 47-62
- CHARAUDEAU P. (1992) *Grammaire du sens et de l'expression* Hachette Education
- CHAROZE C. (2014) Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2012 *Darés Analyses*, n°19
- DARES Statistiques (janvier 2014), *Tableaux de bord des politiques d'emploi et d'accompagnement des restructurations*
- DUYCK J-Y. (2003) Des lettres et des chiffres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion *Revue des Sciences de Gestion*, n°30, p. 179-206
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2000) *Market – Etudes et recherches en marketing* Dunod
- GHIGLIONE R., BEAUVOIS J-L., CHABROL C., TROGNON A. (1985) *Manuel d'analyse de contenu* Armand Colin
- GHIGLIONE R., LANDRE A., BROMBERG M., MOLETTE P. (1998) *L'analyse automatique des contenus* Dunod
- Auteur (2007) *Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social* L'Harmattan
- Auteur (2010) *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Liaisons
- LES ATELIERS DE LA CONVERGENCE "L'obligation de reclassement face aux restructurations" *Le Cahier des Ateliers*, janvier 2014
- LONGHI J. (2012) Types de discours, formes textuelles et normes sémantiques *Langages*, n°187, vol.3, p. 41-58
- MOLETTE P. (juin 2009) *De l'ADP à Tropes : comment un outil de contenu peut évoluer en logiciel de classification sémantique généraliste* Communication au colloque Psychologie et Communication
- MONNEUSE D. (2013) *Le surprésentéisme de Boeck*
- MOREL Ch. (1994) *La grève froide – Stratégies syndicales et pouvoir patronal* Octarès, rééd.
- MUCCHIELLI R. (1988) *L'analyse de contenu des documents et des communications* ESF, collection Connaissance du problème, 6^{ème} édition
- PAOLACCI V., FAVART M. (2010) Traitement des contraintes de la production d'écrits *Langages*, n°177, vol. 1, p. 113-128
- PASQUEREAU A. (2012) Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2011 *Darés Analyses*, n°76

TROPES® (mai 2013) *Manuel de référence*, version 8.4

RAMONET M. (2010) *Les cellules de reclassement*, rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental

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

SEIGNOUR A. (2011) Méthode d'analyse des discours – L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique *Revue Française de Gestion*, n°211, p. 30-45

WACHEUX F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* *Economica*

WOLFF M., BURKHARDT J-M., de LA GARZA (2005/3) Analyse exploratoire de "points de vue" : une contribution pour outiller les processus de conception *Le Travail Humain*, vol. 68, p.253-286

COMMUNICATIONS

L'adhésion des porteurs de projets digitaux au récit médiatique sur les start-ups Internet

_____ Flavien BAZENET & Thomas HOUY _____

Résumé :

L'objectif de l'article est d'examiner le niveau d'adhésion des porteurs de projets digitaux à la mythologie entrepreneuriale proposée par les médias grand public. Les résultats proviennent du traitement d'un corpus intégrant des données d'enquêtes réalisées auprès de 82 860 personnes. Il apparaît que les porteurs de projets digitaux montrent une grande confiance à l'égard de leur future activité. Leur optimisme se traduit par plusieurs croyances, renvoyant pour certaines d'entre elles à des mythes souvent entretenus par la presse généraliste. Les porteurs de projets digitaux pensent pouvoir accéder à des rémunérations élevés, ils envisagent le succès avec une probabilité forte, ils se lancent dans l'entrepreneuriat en étant relativement peu préparés et ils anticipent une amélioration de leur employabilité en cas d'échec de leur entreprise.

Mots clefs :

Start-ups, digital, intention entrepreneuriale.

Introduction

L'entrepreneuriat digital connaît une période d'intense médiatisation. Par-delà la multiplication des sites spécialisés relatant l'actualité des start-ups sur Internet, les médias traditionnels et grand public consacrent désormais une part importante de leur offre éditoriale aux entrepreneurs du Web.

S'il est difficile de dater précisément cet engouement pour l'entrepreneuriat digital, nous observons certains faits marquants, apparus successivement depuis plusieurs années. *The Social Network* est un film auquel fait souvent référence la nouvelle génération d'entrepreneurs. Ce film, sorti en 2010, revient sur l'histoire de Facebook et a atteint un public qui dépasse largement l'écosystème entrepreneurial. Il obtint 3 oscars et une audience cumulée supérieure à 22 millions de spectateurs à travers le monde. La même année, *Marc Zuckerberg* fût élu « *Person of the Year* » par le très médiatique classement du *Time Magazine*. Il rejoint ainsi *Jeff Bezos* et les *Internautes producteurs de contenu en ligne*, respectivement récompensés en 1999 et 2006. Enfin, depuis plusieurs mois, les introductions en bourse et les levées de fonds extraordinaires de certaines start-ups Internet alimentent les titres des chaînes d'information en continu, des magazines ou des quotidiens. Sur la dernière année, l'ouverture au public du capital de *Critéo* ou d'*Alibaba*, ainsi que le financement d'*Über* par des fonds d'investissement à hauteur d'1,2 milliard de dollars illustrent le traitement médiatique soutenu dont ont bénéficié plusieurs start-ups.

La manière dont les start-ups sont évoquées par la presse pourrait faire l'objet d'analyses approfondies. En première approximation, il est néanmoins possible d'avancer l'idée selon laquelle la presse généraliste tend à romancer parfois les épopées entrepreneuriales. Dans quelques cas, elle opère des raccourcis en étant déterministe quant aux raisons du succès de certains entrepreneurs. Elle peut aussi participer à la création d'une forme de mythologie en partie inexacte sur les compétences atypiques des entrepreneurs en réussite. Ces entrepreneurs seraient des personnes qui auraient le don de prévoir le futur. Des agents économiques dont la plus grande qualité serait d'anticiper sur les besoins à venir d'une demande encore non formulée, pour y répondre au bon moment et avec la proposition de valeur appropriée.

Examiner l'angle médiatique donné par la presse grand public à la thématique de l'entrepreneuriat sur Internet est une initiative intéressante en-soi. Mais elle le devient davantage encore lorsque l'on essaye de comprendre si le récit médiatique trouve un écho auprès de la population des futurs entrepreneurs sur Internet. Comment les jeunes porteurs de projets entrepreneuriaux en ligne se représentent-ils l'écosystème entrepreneurial et leur future activité professionnelle ? Les jeunes entrepreneurs sur Internet développent-ils une perception de l'entrepreneuriat digital conforme à celle véhiculée par la presse grand public ? Ou n'observe-t-on au contraire aucun alignement entre la représentation des porteurs de projets numériques et l'idéal-type proposé par les médias généralistes ?

L'objectif du présent article est justement d'apporter des éléments de réponse à ces questions. La problématique de recherche abordée dans ce texte est donc simple : comprendre si l'image de l'entrepreneur digital renvoyée par les médias grand public a un effet sur la perception de l'écosystème entrepreneurial développée par les futurs entrepreneurs du Web. Autrement dit, le but de cette recherche consiste à confronter deux imaginaires profanes en ce qu'ils sont issus de professionnels encore extérieurs à l'écosystème entrepreneurial : l'imaginaire proposé par la presse généraliste et celui développé par des personnes ayant exprimé le souhait de créer pour la première fois une start-up en lien direct avec Internet. Par extension au traitement de cette question de recherche, nous confronterons à plusieurs endroits de l'article ces deux imaginaires à des

faits avérés sur l'entrepreneuriat digital en faisant appel à plusieurs recherches récentes en Sciences en Gestion.

La question de recherche traitée dans cet article présente au moins trois intérêts. Premièrement, elle permet de donner une description de l'état d'esprit des primo-entrepreneurs digitaux. Aucune étude à la connaissance des auteurs n'a encore établi si l'effet de mode entrepreneurial observé ces dernières années avait pour conséquence d'amener à l'entrepreneuriat des créateurs d'entreprise d'un nouveau genre. Il est pourtant intéressant et utile de qualifier l'état d'esprit de cette nouvelle population d'entrepreneurs. Deuxièmement, l'article porte une série de résultats dont pourrait se saisir une partie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. La diffusion de certaines idées reçues au sein de la communauté des primo-entrepreneurs du Web peut légitimement interroger toutes les personnes impliquées dans la formation et l'accompagnement des start-ups digitales. Les formateurs et les accompagnateurs pourront ainsi utiliser les résultats de cet article pour intensifier leurs efforts de déconstruction des représentations inexactes développées par les jeunes entrepreneurs. Enfin, l'article est une contribution à la littérature scientifique en Sciences de Gestion car il offre une série de résultats originaux et complémentaires aux travaux existants sur les notions d'intention entrepreneuriale et de facteurs clefs de succès des start-ups.

Deux champs de la littérature en Sciences de Gestion sont en effet en lien étroit avec le sujet abordé par le présent article. Le premier est composé de l'ensemble des travaux gestionnaires sur l'intention entrepreneuriale. La notion d'intention entrepreneuriale renvoie aux raisons qui poussent les créateurs d'entreprise à entreprendre. Les recherches empiriques sur ce thème ont montré que l'intention entrepreneuriale pouvait dépendre de la propension du porteur de projet à vouloir prendre des risques (Estay, Durrieu, Akhter, 2013), de son expérience professionnelle (Siu, Lo, 2013), du suivi préalable d'une formation à l'entrepreneuriat (Raposo, Ferreira, Finisterra do Paço, Rodrigues, 2008), de son envie de voir son revenu augmenter (Benzing, Chu, Kara, 2009) mais également de son sexe (Johansen, Foss, 2013), de son âge (Tornikoski, Kautonen, Le Loarne, 2012) et de son niveau de diplôme (Franke, Lüthje, 2004). D'autres auteurs se sont saisis du sujet de manière plus conceptuelle en proposant une modélisation de l'intention entrepreneuriale (Shapero et Sokol, 1982 ; Krueger, 1993, 2000). Ils défendent alors l'idée selon laquelle l'acte entrepreneurial peut être affectée par plusieurs variables (Emin, 2004 ; Fayolle, Gailly, Lassas-Clerc, 2006 ; Tounès, 2006) : le désir de créer du porteur de projet, sa perception des normes sociales, sa propension à l'action et la faisabilité du projet.

L'ensemble de ces études ont nourri les réflexions conduites dans le cadre de cette recherche. Elles seront d'ailleurs prises comme références au sein de plusieurs des argumentations développées dans le cœur de l'article. Pour autant, la présente recherche se distingue par construction des travaux existants sur l'intention entrepreneuriale. Les articles sur l'intention entrepreneuriale visent en effet à identifier les raisons de l'action entrepreneuriale de créateurs d'entreprise, le plus souvent ayant déjà entrepris. Notre étude, elle, vise à appréhender la perception de l'écosystème entrepreneurial développée par des personnes qui expriment le souhait d'entreprendre dans un futur proche. Par conséquent, l'objectif du présent article n'est pas de qualifier une intention entrepreneuriale (*ex : j'entreprends pour une raison précise*) mais de décrire l'imaginaire de futurs entrepreneurs (*ex : il m'apparaît relativement facile de rencontrer un succès avec mon entreprise*). Nul doute que cet imaginaire impacte la décision d'entreprendre. Pour autant, il ne l'explique pas totalement et constitue un objet de recherche à part entière. L'imaginaire discuté dans l'article porte ainsi sur un périmètre plus large et plus amont que l'intention entrepreneuriale, notamment en intégrant des dimensions d'appréciation du contexte entrepreneurial. Dans les termes du modèle d'intention entrepreneuriale proposé par Krueger (1993), la présente étude peut être considérée comme un travail de qualification des variables perçues de désirabilité, de normes sociales et de contrôle comportemental.

Le deuxième champ de la littérature concerné par notre étude se compose des travaux ayant traité des facteurs clefs de succès des start-ups Internet. Ces travaux sont d'une grande utilité pour notre étude car ils nous permettent de rapprocher l'imaginaire des futurs entrepreneurs avec des faits avérés sur ce qui fonde le succès des entreprises sur Internet. Les publications sur ce sujet sont nombreuses. Une partie des articles publiés aborde le sujet de manière empirique. A l'aide de bases de données sur la performance, l'environnement, les caractéristiques et les actions d'un certain nombre d'entreprises innovantes, des chercheurs identifient par régression l'ensemble des variables susceptibles d'influencer significativement leur probabilité de succès et/ou de survie. Parmi les facteurs clefs recensés figurent le montant du capital investi et la structure de la clientèle (Lasch, Le roy, Yami, 2005), l'expérience et le niveau de qualification du fondateur (Barringer, Jones, Neubaum, 2005), la préparation du projet (Hansen, 1995), l'aptitude du fondateur à apprendre et la capacité de la start-up à progresser par paliers ou à pivoter (Marmar, Dogrultan, 2012). D'autres publications adoptent une approche plus normative, fondée sur des cas particuliers d'entreprise ou des représentations théoriques. Ces travaux portent par exemple des recommandations sur les compétences requises par les entrepreneurs à chaque étape du processus entrepreneurial (Omrane, Fayolle, Zeribi-Benslimane, 2011 ; Vohora, Wright, Lockett, 2004). Ils discutent également de l'impact des qualités intrinsèques de leader du fondateur (Musyka, Birley, Leleux, 1995) ou encore des bonnes pratiques marketing et de conception à adopter avec ses clients (Von Hippel, 1986). Certains travaux enfin, sont hybrides. Ils reposent sur une base de données dont le traitement permet de questionner une pratique, un mode de raisonnement ou la pertinence d'une action (Sarasvathy, 2001, 2004).

Sans conduire d'étude approfondie, remarquons qu'il serait difficile de savoir *a priori* si l'ensemble des primo-entrepreneurs du Web partagent la même perception de l'entrepreneuriat digital. Encore moins d'établir si cette perception rejoint celle entretenue par les médias grand public. La question de recherche traitée dans l'article n'appelle donc pas de réponse intuitive. D'un côté, l'hétérogénéité des profils des entrepreneurs en termes d'âge, de diplôme et de situation professionnelle (tableau 1) pourrait les conduire à apprécier différemment l'écosystème entrepreneurial dans lequel ils envisagent d'évoluer. D'un autre côté, il est des cas où les représentations médiatiques réussissent à s'imposer au plus grand nombre. En l'espèce, elles uniformiseraient la perception des futurs entrepreneurs du Web sur le contexte dans lequel ils réaliseront leur activité.

La question de recherche traitée permet de mobiliser une approche empirique fondée sur le traitement de données issues de l'exploitation de sept questionnaires annuels. Les résultats de recherche proposés proviennent ainsi des réponses apportées par 82 860 personnes dont le point commun est d'avoir eu un projet entrepreneurial en préparation.

L'article se décompose en trois parties. La première partie revient sur la méthodologie de recherche utilisée. La deuxième partie présente les résultats obtenus. La troisième partie, conclusive, montre les limites de l'étude et propose une série de prolongements.

Méthodologie

Pour traiter la question de recherche de l'article, des traitements statistiques ont été opérés grâce à une base de données unique, portant sur un nombre particulièrement élevé de personnes. Cette base de données provient de l'Observatoire Permanent des Porteurs de Projet des Chambres de Commerce et d'Industrie.

Les données traitées sont issues d'enquêtes, réalisées annuellement par les Chambres de Commerces et d'Industrie de toutes les régions de France. Ces enquêtes sont menées auprès d'un échantillon de personnes qui se sont déplacées à la Chambre de Commerce et d'Industrie de leur région dans le but de faire progresser leur projet entrepreneurial. Les personnes interrogées regroupent donc des porteurs de projets entrepreneuriaux n'ayant pas encore créé leur entreprise.

L'enquête à laquelle répondent les personnes interrogées prend la forme d'un questionnaire comprenant une trentaine de questions fermées. Le nombre de questions varie selon les années car certaines questions ont été ajoutées ou retirées en fonction de l'actualité. La grande majorité des questions ont néanmoins été conservées à travers le temps, ce qui permet d'observer des tendances. En complément des questions portant sur les propriétés du projet du porteur, de nombreuses questions visent à appréhender la vision de l'entrepreneuriat développée par la personne interrogée.

L'article se fonde sur l'analyse des réponses données aux questionnaires distribués entre 2007 et 2014. Il repose sur les réponses données par 82 860 porteurs de projets entrepreneuriaux. Le tableau 1 donne des informations sur les caractéristiques de ces porteurs de projets. Observons que les porteurs de projets sont plutôt jeunes, majoritairement des hommes, et pour une grande partie d'entre eux, ils ont un diplôme du supérieur et exercent une activité professionnelle.

Pour les besoins de l'article, un groupe particulier de porteurs de projets a fait l'objet de traitements statistiques dédiés. Il s'agit des porteurs de projets digitaux. Il regroupe l'ensemble des personnes ayant déclaré vouloir créer une entreprise dans les secteurs du e-commerce, des services informatiques et du développement de logiciels, de la conception multimédia, des agences Web et de la publicité en ligne. Les caractéristiques de ces porteurs de projets sont également données dans le tableau 1. Cette catégorie d'entrepreneurs en préparation ne se différencie pas des autres porteurs de projet en termes d'âge, de sexe et de diplôme obtenu.

| | Ensemble des porteurs de projets | Porteurs de projets digitaux |
|---|----------------------------------|------------------------------|
| Nombre | 82 860 personnes | 980 personnes |
| Pourcentage de femmes | 43 % | 40% |
| Âge moyen | 36 ans et 10 mois | 35 ans et 11 mois |
| Pourcentage de personnes ayant un diplôme supérieur ou égal à Bac+2 | 42% | 44% |
| Pourcentage de personnes percevant des allocations chômage | 39% | 43% |
| Pourcentage de personnes exerçant une activité professionnelle | 43% | 32% |

Tableau 1 : caractéristiques des panels considérés dans l'article

Le parti-pris méthodologique de l'article présente plusieurs intérêts et comporte quelques limites. Le premier avantage de la méthode choisie renvoie aux qualités intrinsèques de la base de données utilisée. Le nombre particulièrement élevé de répondants garantit la

représentativité du panel retenu relativement à l'ensemble des porteurs de projets entrepreneuriaux en France. La base de données porte par ailleurs exclusivement sur des personnes qui n'ont pas encore entrepris mais en ont suffisamment l'envie pour être entré en contact avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de leur région. Cette caractéristique commune à l'ensemble des répondants permet de disposer d'un corpus d'analyse parfaitement aligné avec la cible souhaitée pour traiter la problématique de l'article. Le deuxième avantage de la méthode réside dans la possibilité d'exercer des traitements statistiques sur l'ensemble des réponses données. Les tests statistiques opérés nous permettent en effet de qualifier l'ampleur d'un point de vue au sein d'une catégorie de porteurs de projet. Le troisième avantage de notre approche concerne l'homogénéité des conditions d'enquête pour l'ensemble des personnes interrogées. Chaque acteur a répondu aux questions dans des conditions comparables. Cette forme de questionnaire fermé garantit en effet une absence totale d'influence de l'administrateur du questionnaire sur le répondant. Cette caractéristique de la méthode renforce l'objectivité des réponses apportées par les répondants.

Cependant, l'approche par questions fermées nous empêche de connaître les arguments qui ont motivé les réponses données par les répondants. C'est pourquoi, dans la suite de l'article, lorsque nous discuterons des raisons à l'origine des réponses données par les personnes interrogées, nous resterons prudents et formulerons des hypothèses qui restent à vérifier. Par ailleurs, la méthode utilisée est sensible à l'interprétation par chaque répondant des réponses fermées qui lui sont proposées. Cet effet est limité car les termes choisis dans le questionnaire avaient un sens clair et marqué. Ils ne laissaient pas beaucoup de place aux interprétations divergentes.

Résultats

L'examen des données d'enquête nous permet d'avancer une thèse : les porteurs de projets digitaux ont une perception singulière de l'entrepreneuriat. Relativement aux autres porteurs de projets, les futurs entrepreneurs du Web montrent davantage d'optimisme et de confiance dans leur entreprise en préparation. A certains égards, leur perception de l'entrepreneuriat rejoint la mythologie entrepreneuriale proposée par les médias généralistes. Cette thèse repose sur l'observation de plusieurs caractéristiques propres aux entrepreneurs digitaux qu'il nous revient de décrire avec précision.

Le mythe de l'argent et du succès faciles sur Internet

Lorsque les médias traitent de l'actualité des levées de fonds et des introductions en bourse des start-ups digitales les plus prometteuses, ils rendent légitimement compte de succès fulgurants. En 15 ans, *Google* est devenu la deuxième entreprise la plus capitalisée au monde. Il a fallu seulement 8 ans à *Facebook* pour atteindre une capitalisation boursière supérieure à 100 milliards de dollars.

Cette exposition médiatique pourrait laisser croire aux personnes extérieures à l'écosystème entrepreneurial que les succès sur Internet sont relativement faciles à obtenir et donnent lieu à des rentes accessibles. Pourtant les échecs sont particulièrement nombreux. Certaines études évaluent à 39% le taux de survie après 5 ans des start-ups du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication, c'est-à-dire presque 10 points de moins que dans les autres secteurs d'activité (Lasch, Le roy, Yami, 2005).

Les données d'enquête (tableau 2) montrent que les porteurs de projets digitaux envisagent des niveaux de rémunération particulièrement élevés grâce à leur activité à venir.

Relativement aux autres porteurs de projets, les futurs entrepreneurs du Web expriment davantage de confiance sur le niveau de revenu auquel ils accèderont. Par exemple, les porteurs de projets de e-commerce sont 54% à anticiper une augmentation « très élevée » ou « élevée » de leur salaire actuel. Dans les secteurs d'activité hors digital, ils ne sont que 19% à partager ce sentiment.

La perception des porteurs de projets digitaux semble excessivement optimiste au regard des faits observés sur le niveau moyen de rémunération des entrepreneurs du Web. Les études sur le niveau de salaire moyen des entrepreneurs du Web restent rares car les données sur ce thème sont par construction difficiles à collecter et peuvent présenter des biais de sélection importants. Néanmoins, il existe quelques travaux parmi lesquels un travail récent et particulièrement abouti proposé par Compass (Etude Compass, 2014). Conduit auprès de 11 000 start-ups à travers le monde, ce rapport avance un niveau de rémunération moyen de 39 500 dollars pour un fondateur dont la start-up est en phase de conception ou de prototypage du produit/service proposé. Ce niveau de rémunération est vraisemblablement inférieur aux estimations des porteurs de projets digitaux considérés dans notre panel.

Les anticipations favorables des porteurs de projets digitaux sur leurs niveaux de rémunération future apparaissent d'autant plus irréalistes qu'elles ne se justifient par une détermination supérieure à réussir ou un niveau d'expertise plus élevé. En effet, les porteurs de projets digitaux sont sensiblement et relativement moins motivés que les autres porteurs de projets. Précisément, ils sont 73% à se déclarer « extrêmement motivés » par leur projet, contre une moyenne de 77% tous secteurs d'activité confondus. Par ailleurs, certains porteurs de projets digitaux sont proportionnellement plus nombreux à exercer leur projet dans un secteur qu'ils ne connaissent pas. Cette caractéristique se vérifie notamment pour les porteurs de projets e-commerce puisque 35% d'entre eux seulement ont déjà eu une expérience dans le e-commerce auparavant.

| | Ensemble des porteurs de projets | Porteurs de projets digitaux* | | |
|---|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | | E-commerce | Services info. et dev. logiciels | Conception, agences, pub. |
| % de personnes déclarant anticiper une augmentation « très élevée » ou « élevée » de leur revenu suite à la création de leur entreprise | 19% | 54% | 45% | 75% |
| | | 52% | | |
| % de personnes se déclarant « extrêmement motivées » pour entreprendre (les autres se déclarant simplement « motivées ») | 77% | 79% | 60% | 65% |
| | | 73% | | |
| % de personnes ayant déjà exercé dans le secteur d'activité vers lequel elles s'engagent | 52% | 35% | 73% | 75% |
| | | 43% | | |

Tableau 2 : comparaison de certaines réponses données de 2007 à 2014 par l'ensemble des porteurs de projets et par les porteurs de projets digitaux. La ligne grisée rend compte des réponses données pour la seule année 2014.

* Les projets digitaux sont ventilés par type : projets de e-commerce, projets de services informatiques et développement logiciel, projets de conception multimédia, agences Web et publicité en ligne.

L'écart observé entre la perception des porteurs de projets digitaux et les faits, à la fois sur leurs niveaux de rémunération future et sur les difficultés pour réussir, renvoie à l'existence d'un mythe de l'argent et du succès faciles sur Internet. La diffusion de cette idée reçue auprès de la nouvelle population d'entrepreneurs du Web pourrait engendrer deux conséquences fâcheuses. Premièrement, elle pourrait conduire à observer un certain nombre de frustrations dans la population des entrepreneurs en activité. En ayant initialement surestimé ses revenus et en ayant sous-estimé les difficultés, une partie des entrepreneurs est en effet susceptible de montrer de la déception, de l'impatience et risque d'arrêter prématurément son activité. Deuxièmement, le mythe de l'argent et du succès faciles sur Internet peut provoquer des phénomènes d'anti-sélection sur la population d'entrepreneurs (Tirole, 1988). L'argument repose ici sur le fait que les incitations produisent un effet direct sur la population recrutée. Autrement dit, la croyance de l'argent et du succès faciles peut contribuer à attirer vers l'entrepreneuriat la partie de la population la plus sensible à ces variables. Malheureusement, il n'est pas prouvé que cette partie de la population soit la plus compétente pour entreprendre. Dans le cas où elle ne l'est pas, le mythe de l'argent et du succès facile sur Internet amènerait à l'entrepreneuriat une population moins efficace pour entreprendre.

Le mythe de l'épiphanie et du temps accéléré sur Internet

L'épiphanie fait partie intégrante de l'imaginaire associé aux start-ups Internet. Les récits médiatiques entrepreneuriaux commencent souvent par ce moment soudain de compréhension qui met en scène un entrepreneur subitement extralucide face à une découverte ou une situation. L'entrepreneur exprime alors une vision qu'il ne lui reste plus qu'à exécuter conformément à ce qu'il avait imaginé initialement.

Cette représentation est simpliste car elle repose sur deux hypothèses grossières. La première concerne le processus d'idéation. Une relecture attentive des plus grands succès entrepreneuriaux français et américains du Web suffirait à montrer que les idées naissent, à chaque fois, de manières très différentes. Le cheminement des entrepreneurs est toujours atypique, l'idée fondatrice de leurs start-ups ne pouvant pas se résumer par la création d'une solution originale pour résoudre un problème. Les entrepreneurs peuvent occuper indifféremment et successivement des rôles d'entrepreneurs frugaux, d'entrepreneurs opportunistes, d'entrepreneurs « sans le savoir », d'entrepreneurs « copieurs », ou encore d'entrepreneurs pragmatiques. Les entrepreneurs visionnaires ne représentent en réalité qu'une partie infime des entrepreneurs.

La deuxième hypothèse contestable associée à cette représentation médiatique de l'épiphanie renvoie à la manière dont est décrit le raisonnement des entrepreneurs. Le raisonnement des entrepreneurs apparaît « *causal* » alors même que des recherches récentes en entrepreneuriat ont montré que les entrepreneurs faisaient davantage preuve d'une logique « *effectuale* » (Saravathy, 2001, 2004). Les entrepreneurs n'ont pas d'objectifs à long terme desquels ils déclinent des actions précises pour trouver le moyen d'atteindre leurs buts initiaux. Les entrepreneurs partent plutôt des ressources en leur possession et envisagent l'ensemble des applications auxquelles ils peuvent prétendre.

Croire en l'épiphanie entrepreneuriale revient à minimiser les vertus du temps de préparation des projets entrepreneuriaux. Si les idées surviennent brusquement aux entrepreneurs et dans leurs versions définitives, alors les actions préparatoires à engager avant la création de

son entreprise présentent moins d'utilité et deviennent moins nombreuses. Le mythe de l'épiphanie est donc étroitement lié au mythe du temps accéléré sur Internet.

Plusieurs données d'enquête nous permettent d'avancer l'idée que les porteurs de projets digitaux adhèrent au mythe de l'épiphanie et du temps accéléré sur Internet. D'abord, les futurs entrepreneurs du Web montrent un temps de maturation de leur projet sensiblement moins long que celui des projets portés par les autres entrepreneurs (tableau 3). En moyenne, le temps de préparation des porteurs de projets digitaux est 20% moins long (15 mois contre 19 mois). Cette moyenne ne rend néanmoins pas compte des écarts observés entre les porteurs de projets digitaux puisque les futurs fondateurs de start-ups dans le domaine de la conception multimédia, des agences Web et de la publicité en ligne montrent un temps de préparation de 9 mois, contre 15 mois pour les futurs entrepreneurs dans les secteurs du e-commerce, des services informatiques et du développement logiciel.

Toutes les choses n'étant pas égales par ailleurs, le temps de préparation relativement court des projets digitaux pourrait éventuellement s'expliquer par un sentiment partagé de simplicité de la part de leurs porteurs sur la manière de créer une entreprise en France. Mais les porteurs de projets digitaux sont au contraire ceux qui perçoivent le plus de difficultés dans la création de leur entreprise. Ils sont 74% à considérer la création d'une entreprise « *très difficile* » ou « *difficile* ». Ce taux est trois fois plus élevé que celui observé chez les autres porteurs de projets. Cette observation est donc de nature à renforcer donc la vraisemblance d'une adhésion des entrepreneurs digitaux aux mythes de l'épiphanie et du temps accéléré sur Internet.

| | Ensemble des porteurs de projets | Porteurs de projets digitaux | | |
|---|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | | E-commerce | Services info. et dev. logiciels | Conception, agences, pub. |
| Ancienneté moyenne de la réflexion du projet | 19 mois | 17 mois | 17 mois | 9 mois |
| | | 15 mois | | |
| % de personnes qui pensent que la création d'entreprise en France est « <i>difficile</i> » ou « <i>très difficile</i> » | 33% | 76% | 69% | <i>non renseigné*</i> |
| | | 74% | | |

Tableau 3 : comparaison de certaines réponses données de 2007 à 2014 par l'ensemble des porteurs de projets et les porteurs de projets digitaux.

* les cases non renseignées renvoient à un nombre trop faible de répondants pour avoir une signification statistique.

La croyance en une épiphanie entrepreneuriale et un temps accéléré sur Internet présente une conséquence majeure : elle pourrait nous conduire à observer une forme d'impréparation préjudiciable aux porteurs de projets digitaux. Les études de faisabilité et la préparation des projets font partie des facteurs clés de succès des start-ups identifiés par la littérature en Science de Gestion (Hansen, 1995). Ces étapes essentielles de la création d'une entreprise ne doivent donc pas être négligées par des entrepreneurs qui attribuerait, à tort, davantage de valeur à l'intuition qu'à l'analyse.

Le mythe de l'échec stigmatisant

Quel que soit le secteur d'activité concerné, l'échec entrepreneurial est souvent présenté par la presse comme stigmatisant. De nombreux articles de presse paraissent régulièrement pour dire combien un entrepreneur en situation d'échec rencontre des difficultés à susciter l'intérêt d'une banque ou d'un employeur. Ces articles portent généralement un message critique puisqu'ils expriment des regrets devant cette situation considérée injuste. Les journalistes font alors valoir l'ensemble des savoirs, des connaissances et des compétences acquises par le créateur d'entreprise durant son aventure entrepreneuriale.

Pour lutter contre la discrimination associée à l'échec, plusieurs initiatives privées et publiques ont été prises ces dernières années en France. Une conférence consacrée aux échecs entrepreneuriaux¹⁰ est désormais organisée annuellement et soutenue par le Ministère de l'Economie et des Finances. Par ailleurs, les entrepreneurs ayant fait l'objet d'une liquidation judiciaire n'apparaissent plus sous l'indicateur « 040 » dans les fichiers de la Banque de France.

Malgré ces initiatives, les porteurs de projets restent inquiets quant à leur niveau d'employabilité après une aventure entrepreneuriale échouée (tableau 4). 26% d'entre eux seulement déclarent être confiants sur la valorisation par un futur employeur d'un éventuel échec de leur projet. Mais il est important de noter l'existence d'une réelle hétérogénéité des points de vue sur ce sujet puisque les porteurs de projets digitaux sont très loin de partager cette inquiétude. 73% d'entre eux expriment au contraire une grande confiance sur la manière dont un éventuel échec serait perçu. Ils envisagent donc avec sérénité leur future employabilité.

Ce résultat montre que les porteurs de projets digitaux n'adhèrent pas à la présentation habituellement donnée des entrepreneurs ayant connu l'échec. Peut-être expriment-ils par ce résultat l'assurance que le marché de l'emploi saura bientôt valoriser leur savoir-faire, de plus en plus actionnable dans les grands groupes et de plus en plus demandé au regard du rôle joué par les technologies dans l'ensemble des entreprises.

Si ce résultat se prolonge dans le temps, l'entrepreneuriat pourrait même devenir un moyen de faire progresser le niveau d'employabilité des chômeurs. Dans ce cas, le choix de l'entrepreneuriat pour une personne sans emploi correspondrait à une stratégie pour se faciliter l'accès au travail salarié. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat reste pour une grande partie des porteurs de projets digitaux (37%) un moyen de se réaliser. Ce taux est sensiblement supérieur à celui observé dans les autres secteurs d'activité.

¹⁰ <http://france.thefailcon.com/>

| | Ensemble des porteurs de projets | Porteurs de projets digitaux | | |
|--|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | | E-commerce | Services info. et dev. logiciels | Conception, agences, pub. |
| % de personnes déclarant être confiant sur la valorisation par un futur employeur d'un éventuel échec de leur projet | 26% | 71% | 79% | <i>non renseigné*</i> |
| | | 73% | | |
| % de personnes qui voient dans leur projet "un moyen de se réaliser" | 29% | 35% | 42% | <i>non renseigné*</i> |
| | | 37% | | |

Tableau 4 : comparaison de certaines réponses données de 2007 à 2014 par l'ensemble des porteurs de projets et par les porteurs de projets digitaux.

* les cases non renseignées renvoient à un nombre trop faible de répondants pour avoir une signification statistique.

Finalement, l'absence d'adhésion au mythe de l'échec stigmatisant par les porteurs de projets digitaux est susceptible de faire progresser significativement le nombre de création d'entreprises dans le numérique. L'émergence d'un marché secondaire pour les fondateurs des start-ups Internet pourrait en effet faciliter l'acte entrepreneurial, qui se démocratiserait et s'envisagerait de manière beaucoup plus rationnelle par un ensemble large de la population.

L'atténuation des craintes associées à un échec entrepreneurial pourrait même changer la nature des activités portées par les fondateurs de start-ups Internet. En anticipant une augmentation de leur niveau d'employabilité sur le marché de l'emploi, les entrepreneurs du Web pourraient en effet s'engager dans des aventures entrepreneuriales plus risquées. Ils pourraient créer des entreprises dont la proposition de valeur est davantage en rupture. Le caractère disruptif de l'offre d'une entreprise porte en effet en lui les propriétés d'un développement plus incertain mais davantage rémunérateur. En limitant les risques associés au lancement d'une entreprise disruptive, les entrepreneurs neutres ou averses au risque pourront désormais imaginer lancer ce type d'entreprises, qui verrait alors son nombre augmenter.

Conclusion

La présente recherche a été l'occasion de caractériser certaines spécificités des porteurs de projets digitaux. L'article montre qu'ils portent une grande confiance dans leur projet. Leur optimisme se traduit par plusieurs croyances, renvoyant pour certaines d'entre elles à des mythes souvent entretenus par les médias grand public. Les porteurs de projets digitaux pensent pouvoir accéder à des rémunérations élevés, ils envisagent le succès de leur projet avec une probabilité forte, ils se lancent dans l'entrepreneuriat en étant moins préparés et ils anticipent une amélioration de leur employabilité en cas d'échec de leur entreprise.

L'un des apports de l'article réside dans le caractère actionnable des résultats avancés pour plusieurs communautés. Issues d'une base de données riche en informations, les propositions avancées dans cette recherche peuvent être directement utiles aux chercheurs,

aux professionnels de l'accompagnement de projets digitaux et aux journalistes. Les chercheurs en Sciences de Gestion y trouveront une contribution à la littérature sur l'intention entrepreneuriale et les facteurs clefs de succès des start-ups. Les formateurs et les accompagnateurs de projets Internet pourront se servir de ce travail dans le cadre de leurs actions auprès de leurs apprenants. Les journalistes grand public pourraient être intéressés par la manière dont leur message est reçu par les entrepreneurs en préparation.

Cette recherche montre naturellement quelques limites et ouvre plusieurs perspectives. D'abord, l'article intègre deux niveaux de résultats. Les statistiques comparatives avancées dans l'article renvoient à des résultats objectifs et observés. En revanche, les explications données pour justifier ces résultats sont des interprétations propres aux auteurs. Par nature ces explications sont donc contestables et peuvent donner lieu à débats. Pour cette raison, l'article doit être compris comme une contribution aux controverses existantes sur la manière de faire progresser notre compréhension collective sur l'entrepreneuriat. Ensuite, l'article se fonde sur une représentation imparfaite du récit médiatique proposé par la presse généraliste sur les start-ups. L'imaginaire des porteurs de projets digitaux est en effet comparé à une mythologie entrepreneuriale qui a été construite par les auteurs à partir d'exemples et de leur appréciation personnelle de la tonalité du traitement médiatique de ce sujet. L'idéal-type médiatique mis en scène par les auteurs sous forme de mythes entrepreneuriaux peut donc lui aussi être discuté.

Deux prolongements peuvent être donnés à cette étude. Ils font directement écho aux limites de l'article. La première extension possible consiste à travailler sur les interprétations données par les auteurs aux résultats objectifs de l'article. Pourquoi les porteurs de projets digitaux pensent-ils pouvoir accéder à des rémunérations élevées ? Pourquoi envisagent-ils le succès de leur projet avec une probabilité forte ? Pourquoi se lancent-ils dans l'entrepreneuriat en étant moins préparés ? Et pourquoi anticipent-ils une amélioration de leur employabilité en cas d'échec de leur entreprise ? La méthodologie à mobiliser pour répondre à ces questionnements devra sans doute être davantage qualitative. La deuxième ouverture possible de l'article concerne le récit médiatique proposé par les médias grand public. Un travail plus approfondi et dédié à cette question pourrait être engagé. Il viendrait confirmer ou nuancer la description qui en est faite ici, la présente recherche manipulant surtout ce construit médiatique pour le mettre en comparaison avec ce qui est la dimension la plus approfondie de cette recherche : la description des spécificités de l'imaginaire des porteurs de projets digitaux.

Références

- Barringer B.R., Jones F.F. et Neubaum D.O. (2005), "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°5, pp. 663-687.
- Benzing C., Chu H. et Kara O. (2009), "Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors, and problems", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, n°1, pp. 58-91.
- Emin S. (2006), "Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention", *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 3, pp. 1-20.
- Estay C., Durrieu F. et Akhter M. (2013), "Entrepreneurship: From motivation to start-up", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, n°3, pp. 243-267.
- Etude Compass (2014), "73% of Startup Founders Make \$50,000 Per Year or Less", disponible sur <http://blog.startupcompass.co/>
- Fayolle A., Gailly B. et Lassas-Clerc N. (2006), "Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, n°9, pp. 701-720.

- Franke N. et Lüthje C. (2004), "Entrepreneurial intentions of business students—A benchmarking study", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 1, n°3, pp. 269-288.
- Hansen E. L. (1995), "Entrepreneurial networks and organizational growth", *Entrepreneurship Theory & Practice*, pp. 7-19.
- Johansen V. et Foss L. (2013), "The effects of entrepreneurship education - does gender matter?", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.20, n°3, pp.255-271.
- Krueger N.F. (1993), "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 18, n°1, pp. 5-20.
- Krueger N.F., Reilly M.D. et Carasrud A.L. (2000), "Competing models of entrepreneurship intentions", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, n°5, pp. 411-432.
- Lasch F., Le roy F. et Yami S. (2005), "Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC", *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n°155, pp. 37-56.
- Marmer M. et Dogrultan E. (2012), *A new framework for understanding why startups succeed*, Startup Genome Report.
- Muzyka D., Birley S. et Leleux B. (1995), "Trade-off in the investment decisions of European venture capitalists", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 273-287.
- Omrane A., Fayolle A., Zeribi-Benslimane O. (2011), "Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique", *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°251, pp. 91-100.
- Raposo B., Ferreira M., Finisterra do Paço A. et Rodrigues G., (2008), "Propensity to firm creation: empirical research using structural equations", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 4, n°4, pp. 485-504.
- Sarasvathy S. (2004) *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, Batten Briefings Summer 2004.
- Sarasvathy, S. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26., n°2, pp. 243-263.
- Shapiro A. et Sokol L. (1982), *The social dimension of entrepreneurship*, The Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice Hall.
- Siu W. et Lo E. (2013), "Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 37, n°2, pp. 147-173.
- Tirole J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press.
- Tornikoski E.T., Kautonen T. et Le Loarne S. (2012), "Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale : Quelles leçons sur les seniors ?", *Revue Française de Gestion*, Vol. 8, n°227, pp. 95-109.
- Tounès A. (2006), "L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français", *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.3, n°219, pp. 57-65.
- Vohora A., Wright M. et Lockett A. (2004). "Critical junctures in the development in university high-tech spinout companies", *Research Policy*, Vol. 33, n°1, pp. 147-175.
- Von Hippel E. (1986), "Lead users: An important source of novel product concepts", *Management Science*, Vol.32, n°7, pp.791-805.

Vers une logique hybride du management des territoires : refonder le leadership stratégique au sein des espaces en émergence

Colloque international AIRMAP 2015

Communication pour l'atelier No 5 « Pluri territoires, pluri acteurs, pluri disciplines :
complémentarité ou concurrence »

Akim CHEKHAB & Jérôme DUPUIS

Résumé

Cet article propose d'étudier, dans le contexte du développement de l'intégration communautaire, les impacts sur les rôles et missions du cadre dirigeant en prenant appui notamment sur les typologies existantes et notamment celle de la dimension « d'entrepreneur institutionnel ». En s'appuyant sur une analyse interprétative basée sur série de 130 questionnaires enrichis par un échange en collectif auprès de cadres des collectivités territoriales entre 2008 et 2015, les auteurs se proposent de mettre en évidence les évolutions et les changements dans le registre et les styles de management des cadres territoriaux confrontés à l'évolution du périmètre et du mode d'action de la fonction de cadre dirigeant dans un contexte de transformation institutionnelle.

Summary

This Article puts in consideration the impacts on the mission and postures of territorial manager in the context of the growing emergence of the "intercommunalité" based upon the different typologies and frame existing and specifically about the "entrepreneurship role". Related to the extend of 130 interviews led between 2008 and 2015 with senior executives of local authorities, the autors show the link between the evolution and transformation of their role and the changing in the perimeter and way of action of the senior executive in a ongoing environment.

Mots clés : intercommunalité – leadership – entrepreneur – stratégie – fonction stratégique – ingénierie – gouvernance – réforme territoriale -

Key words: intercommunalité – leadership – entrepreneurship – strategy – strategical function – governance – territorial reform

Les collectivités locales ; communes, départements et régions ; sont traditionnellement, comme organisations politiques et administratives, en cohérence avec leurs territoires de légitimité démocratique et d'intervention opérationnelle. Or, les intercommunalités instituées sous forme d'EPCI viennent bouleverser cette approche, en introduisant une référence à une pluralité de territoires à savoir l'agglomération, les communes et entre ces 2 niveaux l'interterritorial pouvant regrouper des sous-ensembles de communes afin de territorialiser les services et/ou les politiques publiques communautaires. La récente montée en puissance des mutualisations ; quelle que soit la forme de celles-ci, prestation de services, mise à disposition d'agents ou de services, services communs ou partagés ; a encore rajouté une couche de complexité dans le rapport entre organisations et territoires en instaurant des systèmes de gestion à géométrie variable selon que les compétences sont communales ou communautaires, les missions fusionnées au service de l'ensemble des échelles territoriales.

Dans ce contexte, la place et le rôle des Directeurs Généraux des EPCI sont largement questionnés selon qu'ils sont communs ou non à l'intercommunalité et à la commune centre, et en fonction des registres de fonctionnement et de gouvernance mis en place entre ces niveaux institutionnels. En effet, le « bloc local » constitue désormais un champ de tensions éventuelles entre la dynamique de l'EPCI, son projet et son organisation d'une part ; et celle des communes dans l'exercice de leurs compétences propres et/ou subsidiaires et leurs organisations dédiées aux services de proximité.

Plusieurs travaux sur les missions et fonctions des DGS territoriaux ont été menés (Durat et Brémaud, 2014 ; Le Saout et Olive, 2007). Notre propos n'est pas d'étudier leurs parcours professionnels, ni de définir des typologies d'exercice de leurs fonctions, ni d'éclairer leurs modes de travail ; mais plutôt de proposer un cadre d'analyse permettant de donner sens aux évolutions du contexte touchant particulièrement l'intercommunalité et l'exercice de la fonction de DG à ce niveau, et d'explicitier les constructions organisationnelles mis en place ainsi que les registres managériaux déployés dans ce cadre. C'est ainsi que nos questions de recherche peuvent être formulées de la sorte : Quelles sont les stratégies organisationnelles et managériales opérant sur des territoires à géométrie variable, dans des espaces de plus en plus négociés et devant donner lieu à des modes de contractualisation formels et informels de plus en plus complexes ? Quel mode de management se déploie de façon adaptée à la dimension d'exploration d'un territoire qui est en partage ou en conflit de légitimité entre différentes parties prenantes ? Comment ces modalités d'exercice tiennent-elles compte des contraintes croissantes obligeant des consensus et ajustement des stratégies nécessitant un « leadership partagé » au sein du bloc local ?

Pour ce faire, nous nous adosserons à une étude longitudinale fondée sur une série de questionnaires administrés à des cadres dirigeants territoriaux en responsabilité au sein d'EPCI ou de communes membres d'EPCI sur la période 2008 - 2015 dont l'objet consistait à faire émerger les pratiques, et les questionnements de l'exercice du leadership partagé entre administrations au sein du bloc local. Cette enquête écrite fut complétée par une série d'entretiens approfondis et individualisés pour en expliciter les attendus.

C'est ainsi que nous procéderons en 4 temps. La première partie s'attachera à spécifier les interactions entre environnement et organisations pour aborder la facette du DG comme manager d'organisation, celles entre territoire et organisations pour celle du DG comme manager de territoire, et à qualifier les postures managériales susceptibles d'être identifiées dans l'univers du « bloc local ». Nous présenterons dans une deuxième partie la démarche méthodologique suivie et en troisième partie les résultats de nos enquêtes. Enfin, en quatrième partie seront discutées les contributions de notre étude à la compréhension des formes de "leadership partagé" à l'œuvre compte tenu des relations entre agglomération et communes membres composant l'EPCI et de l'exercice singulier des fonctions de DGS dans un système dont on ne maîtrise qu'une partie des frontières spatiales et temporelles. Nous

concluons en abordant quelques pistes de recherche complémentaires à cette première approche exploratoire.

1 – Le cadre d’analyse

Depuis les travaux de Burns et Stalker (1966), il est souvent entendu que l’ensemble des organisations sont influencées par leur environnement pour donner lieu à des configurations organisationnelles particulières ; cette approche donnant une place privilégiée à la notion de contingence. Les facteurs constitutifs de celle-ci ont été mis en exergue par Chandler (1962) Woodward (1965) ou encore Lawrence et Lorsch (1967) : complexité et incertitude de l’environnement ; instabilité des facteurs institutionnels, économiques, technologiques, commerciaux ; stratégies adoptées en termes de focalisation ou de diversification. Les formes organisationnelles qui en découlent sont susceptibles alors de jouer sur un degré plus ou moins élevé de différenciation des missions et activités ; ou de mobiliser différents leviers de d’intégration ou de coordination (Mintzberg, 1982). C’est ainsi qu’il nous semble intéressant à cette étape de poser le cadre d’analyse de nos organisations intercommunales dans leurs relations avec leur environnement et les projets qui les sous-tendent, mais aussi à travers les systèmes de gouvernance mis en œuvre. Enfin, nous dresserons un état conceptuel du champ des possibles des positionnements des DGS pouvant nous aider à qualifier ultérieurement l’exercice effectif de leurs responsabilités.

Les organisations intercommunales au cœur des relations environnement/stratégie/structure

Lors de la création massive des EPCI dans les années 2000 après la « loi Chevènement », l’environnement institutionnel et financier était relativement stable et balisé donnant lieu à une exercice de compétences plutôt bien circonscrites à l’aménagement, au développement économique et à la gestion des réseaux de services urbains. Les structures sont alors organisées autour de ces domaines considérés comme des découpages fonctionnels mobilisant des métiers d’ingénierie technico-économique et de conduite d’opérations, la stratégie se limitant le plus souvent à la réalisation d’infrastructures et à leur exploitation. Nous sommes à ce stade à l’ère de la « bureaucratie professionnelle » selon Mintzberg.

Après cette phase d’installation des intercommunalités et la Réforme de 2004, de nombreux EPCI ont qualifié ce qu’ils entendaient par intérêt communautaire les conduisant à diversifier leurs champs d’intervention (urbanisme, logement, environnement), à combiner des initiatives dans de nouvelles transversalités (infrastructures, voiries et transport), et à constituer des complémentarités d’intervention entre communes et agglomération (propreté avec balayage manuel ou mécanique au niveau communal et enlèvement des déchets ménagers et assimilés au niveau intercommunal). Certes perspective faite de complexité et d’incertitude dans le partage de responsabilités, de mélange entre maîtrise d’ouvrage, maîtrise d’œuvre, conduite d’opération, exploitation et gestion de la relation quotidienne à l’usager a conduit à largement divisionnaliser les structures (aménagement et attractivité, services urbains et proximité) renforçant, selon la configuration de Mintzberg, les lignes hiérarchiques, les mécanismes de coordination et de standardisation par les résultats.

Depuis les années 2010, réformes institutionnelles et financières se succèdent de manière contradictoire dans le sens d’une reconnaissance du fait métropolitain et du renforcement de l’intercommunalité d’un côté, et d’une fragilisation et d’une incertitude financières de l’autre. L’élargissement du périmètre géographique et l’approfondissement des compétences dans le domaine de la cohésion sociale notamment ont conduit à compléter le schéma organisationnel précédent avec des structures par projet aux combinaisons multiples : organisation impliquée dans plusieurs projets structurants (TCSP ou tramway, requalification urbaine, équipements culturels/sportifs à rayonnement métropolitain ou régional..) où l’EPCI

détient une responsabilité principale ; organisation fédérée autour d'un projet de territoire multifacettes ; organisation gérant un nombre élevé de « petits » projets au sein d'un portefeuille de projets multi-acteurs et multi-échelles selon des cycles de vie différents. Si par certains aspects, les structures mises en place dans ces EPCI peuvent rejoindre l'esprit de « l'organisation adhocratique » de Mintzberg, elles semblent plutôt relever de « l'organisation ambidextre » de O'Reilly et Tushman (1997) où cohabitent « unités exploitantes » tournées vers la gestion opérationnelles routinière, le management vertical, et la recherche de l'efficacité productive ; et « unités exploratrices » sensibles à l'innovation dans la production de services, le management plus participatif, et à l'esprit entrepreneurial. Les divisions organisationnelles sont alors rénovées dans leur intitulé (développement et gestion durable du territoire, cohésion sociale, proximité et cohérence territoriale) et activées par les dynamiques de projets, caractéristiques d'un système à finalités multiples et floues, à préférences incertaines et conflits de buts voire de priorités entre les différentes parties prenantes communales et intercommunales.

Les organisations intercommunales au cœur de systèmes de gouvernance en émergence

L'intégration intercommunale qu'elle se traduise par des transferts plus profonds ou par la mutualisation de services conduit ces EPCI à expérimenter, à structurer et à institutionnaliser des réponses adaptées à une gouvernance conciliant fait communautaire et fait communal de nature à donner corps à l'idée selon laquelle « le progrès de la coopération intercommunale se fonde sur la libre volonté des communes d'élaborer des projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité » (Article L 5210-1 du CGCT) -

Le premier niveau, plus politique, vise à renforcer le lien entre communes et intercommunalité à travers le déploiement d'instances et d'outils d'articulation, de régulation et d'arbitrage des points de vue : bureau communautaire associant un nombre important de VP maires de communes, commissions ouvertes aux élus municipaux conseillers communautaires ou non, conférence des maires, groupes de travail mixtes élus-administration, d'une part ; charte de fonctionnement EPCI/communes, pacte financier et fiscal, convention de mutualisation inscrivant des temps et critères d'appréciation, d'autre part.

Le second niveau, plus administratif, touche plus particulièrement les choix d'organisation, de gestion et de management : structures faisant la distinction entre directions mutualisées travaillant pour le compte des communes et de l'EPCI, communautaires travaillant sur les compétences transférées et municipales centrées sur les compétences communales ; enveloppes de crédits sur opérations programmées de façon concertée entre les services communautaires et communaux et donnant lieu ensuite à des droits de tirage laissés à l'initiative des communes ; réunions associant DG et directions communautaires et communaux en plénière ou de manière plus ciblée par thématique ; dispositifs d'écoute et de prise en compte des interpellations des communes et enfin des missions d'appui et d'expertise pour les petites communes.

Le troisième niveau s'ouvre plus pleinement à la gouvernance territoriale dans laquelle le projet communautaire prend en considération des projets communaux en complément du socle intercommunal selon des critères divers, les services principalement d'interventions techniques sont sectorisés pour garantir proximité et réactivité. Cette double territorialisation des politiques publiques et des services constitue l'illustration de l'émergence d'organisations matricielles.

Ces différentes évolutions nous conduisent à penser que la mise en œuvre des projets de construction communautaire, notamment les projets de mutualisation et leurs conséquences organisationnelles sont en résonance trois principales théories :

- Celles concernant les enjeux d'alignement stratégique (Chandler, 1962 ; Scott, 1973 ; Goold et Campbell, 2002) où interfèrent stratégie descendante (celle de

l'EPCI au titre de la perspective d'agglomération), stratégie ascendante (celle des communes au titre de leurs priorités municipales), stratégie émergente (celle naissant des combinaisons successives entre les objectifs de ces acteurs tentant de prendre en compte les intérêts des différentes échelles territoriales ; Selznick, 1948) donnant naissance à des configurations organisationnelles complexes et hybrides ;

- Celles relatives au déploiement d'alliances et collaborations plus ou moins conflictuelles entre les organisations, à géométrie variable selon les temporalités et domaines d'action (Philipps et al., 2000 ; Boisot et Lu, 2007) faisant apparaître des constellations organisationnelles en réseau ;
- Et celles portant sur la valorisation des ressources et compétences (Doz, 2002 ; Hamel et Prahalad, 1990) où les organisations intercommunales particulièrement celles mutualisées font œuvre d'assemblages entre des métiers d'ingénierie et montage de projets, de négociation de partenariats, de gestion de prestations au service de la vie quotidienne des habitants.

La fonction de DGS dans le système intercommunal

En fonction des structures mises en place, une organisation d'EPCI avec un DG spécifique et des services municipaux dirigés par leurs propres DG ou une organisation mutualisée en général avec la ville-centre avec un DG commun ; les fonctions de direction générale peuvent se définir de façon identique par leurs missions de direction de services et par leur proximité avec leurs exécutifs respectifs mais aussi de manière singulière en faisant l'hypothèse que diriger une intercommunalité ne relèverait pas du même métier que celui exercé en commune.

Ce dernier se caractérise par sa logique de généraliste des affaires locales et surtout par sa relation faite de loyauté, de réciprocité et parfois de connivence avec « son » maire (Lozé, 2014).

Le DGS intercommunal cristallise, dans l'exercice de ses fonctions, les mêmes clés de réussites avec son exécutif, mais il doit aussi et surtout s'attacher « à construire un projet partenarial qui tisse sur le territoire une véritable matrice opérationnelle, territoriale et stratégique » (Orion et Poncet 2014). Les développements précédents sur les modifications organisationnelles nous invitent à poser l'hypothèse d'une inflexion de rôles : celui de l'arbitrage dans les structures fonctionnelles de 1ère génération d'intercommunalités, compte tenu de l'éclatement des directions ; celui de la médiation entre domaines d'intervention lorsque des départements plus larges sont constitués ; celui de l'influence à travers la capacité à piloter les projets irriguant l'organisation de l'EPCI. Ceux sur la montée en puissance des systèmes de gouvernance font apparaître des rôles complémentaires : celui de l'impulsion dans le déploiement de dispositifs de relations de gouvernance politique entre élus communautaires et communaux ; celui de la traduction (des enjeux, compétences et priorités communautaires pour les différents territoires communaux) dans la mise en place de relations et méthodes de travail partagées entre ces niveaux ; et celui de la régulation lorsque territorialisation et contractualisation rendent nécessaires de gagner en fluidité entre EPCI et communes.

La structuration progressive ; selon, entre autres, la consistance de l'EPCI, l'émiettement communal, l'histoire des relations intercommunalité et communes... ; des systèmes organisationnels et managériaux au sein même de la communauté est de nature à pouvoir désigner le DGS de cette dernière comme un acteur clé susceptible de modifier l'institution intercommunale. En effet, en percevant l'opportunité de concevoir et proposer un projet touchant l'organisation, ses politiques publiques, leur déploiement sur le territoire dans un contexte d'intermédiation avec les échelles infra communautaires, en mobilisant autour de celui-ci plusieurs parties prenantes et en le faisant accepter progressivement ; le DGS peut être qualifié d'entrepreneur institutionnel (Powell et Di Maggio, 1991 ; Lawrence et al., 2001. ; Delacour, 2007). Cette approche nous invite à dépasser les « simples » relations de

pouvoir entre DG communautaire et communaux pour étudier les dynamiques d'apprentissage réciproque dans l'institution du « bloc local » et les « dispositifs concrets qui sous-tendent le développement de nouveaux cadres de l'action collective » (Alquier et Aggeri, 2008).

De même, il nous faut décrire les dispositifs mobilisés et processus activés (Leca et ali., 2006) ; par ces DG « pour soutenir ce changement institutionnel et construire la gouvernabilité » (Xhaufclair et Pinchault, 2014) de ces nouvelles institutions que sont les organisations communautaires.

Enfin, nous faisons l'hypothèse que le déroulement concret de l'institutionnalisation de ces organisations ne se réalisent pas selon une feuille de route préalablement élaborée, ni même selon les conceptions initialement conçues par les DGS (Selznick, 1949) mais qu'il relève du « voyage stratégique », de l'itinéraire infléchi par la résistance ou la contribution de différents acteurs (Demil et al., 2001).

3 - La démarche méthodologique

Nos résultats empiriques prennent appui sur une enquête réalisée par questionnaire auprès de DGS d'EPCI et communes membres dont les objectifs sont doubles. En premier lieu, s'assurer auprès des participants le niveau de réflexivité et de prise de conscience des enjeux autour de la nécessaire évolution des pratiques managériales adossées à la mise en œuvre d'un projet de mutualisation ou de relations managériales approfondies entre EPCI et communes-membres. Cet axe fera l'objet d'un questionnement autour de trois questions clés : problématiques principales ou majeures rencontrées par le DGS dans le cadre de ses fonctions stratégiques.

En second lieu, il s'agit de déterminer un périmètre commun entre les différents participants concernant des enjeux ayant trait à la conception et mise en œuvre de la commande politique. La sélection des thèmes abordés sont issus d'une série d'entretiens approfondis avec des responsables et dirigeants de collectivités et/ ou en lien avec des missions conseils faisant émerger une série de questions transversales et récurrentes portant notamment sur le périmètre d'action et les marges de manœuvre du cadre dirigeant dans la traduction et la mise en œuvre effective de la commande politique dans un environnement caractérisé par la montée et la convergence de contraintes de différentes natures.

La construction du questionnaire

Le questionnaire a fait l'objet de trois étapes complémentaires. En premier lieu, la revue des principales attentes des cadres dirigeants rencontrés lors de mission et/ ou d'intervention dans les réseaux de formation de la fonction publique territoriale. En second lieu, une approche croisée avec des responsables et cadres pédagogiques intervenant dans le champ du management public et ayant accès à la fois aux cadres dirigeants mais également à la remontée convergente d'attente en matière de formation et de mise en place d'espace de travail et de coproduction entre cadres dirigeants. En dernier lieu, une série de cadres dirigeants ayant des fonctions représentatives au sein de structures associatives au niveau départemental et national en lien avec la défense ou la promotion de la fonction de cadre dirigeant territorial et/ ou intervenant et produisant une série de contribution concernant le management public au sein de publication généraliste et professionnelle à destination du public des cadres dirigeants et intermédiaires de la fonction publique territoriale.

Ce questionnement portera respectivement sur six dimensions-clés pour lesquelles nous nous proposons de revenir dans un second temps pour en expliquer la pertinence et le lien avec le contexte et la problématique soulevée dans la communication :

- Evolutions associées à la réforme des collectivités territoriales
- Intégration des nouvelles contraintes financières
- Articulation entre projet politique et projet d'administration
- Adaptation des organisations et du management à ce nouveau contexte
- Ecoute et analyse des besoins de son territoire pour une offre de services publics adaptée
- Gestion partagée des services publics et stratégies partenariales
- Evolutions et perspectives de la fonction de DGS en collectivité territoriale avec repérage des problématiques et des domaines à maîtriser

Nous nous proposons de revenir dès lors sur chaque question pour en assurer la compréhension et l'articulation comme faisant partie intégrante d'un parcours dédié au questionnement des enjeux et des problématiques rencontrées par les cadres dirigeants au sein du bloc local.

Evolutions associées à la réforme des collectivités territoriales

Ce point concerne plus spécifiquement la capacité de mise en œuvre des dernières évolutions réglementaires en mobilisant l'ingénierie interne de la collectivité notamment en matière juridique, financière pour actualiser la démarche globale de mise en œuvre des services publics par les directions et services concernés. Il s'agit d'identifier les services, notamment services à la population et ingénierie des fonctions supports, ayant vocation à être impactés par le schéma de mutualisation et dont le périmètre et la nature des missions seront modifiés ou ajustés au nouveau contexte.

Intégration des nouvelles contraintes financières

Ce champ concerne plus particulièrement la prise en compte par les cadres dirigeants des interdépendances entre les ressources fiscales et financières au sein du bloc local et leur capacité à bien coordonner les projets et par conséquent la programmation des dépenses pour une utilisation optimisée des ressources partagées entre communes-membres et EPCI. Elle interroge sur la capacité à bien apprécier l'état courant des dépenses de part et d'autre, mais surtout la dynamique des postes et domaines de dépenses, notamment investissement pour l'EPCI et fonctionnement pour les communes.

Articulation entre projet politique et projet d'administration

Cette question interroge la capacité du cadre dirigeant à partir des dernières évolutions réglementaires et des contraintes en termes de ressources pour parvenir à dégager des marges de manœuvre et ainsi inscrire la commande du projet de mandat au sein d'un cadre institutionnel renouvelé et démontrant la capacité à se saisir de la dynamique intercommunale pour rechercher des leviers d'appui et/ ou de nouvelles marges de manœuvre en mobilisant notamment le levier de la mutualisation des services ou la dynamique de contractualisation entre EPCI et communes membres.

Adaptation des organisations et du management à ce nouveau contexte

Ce point concerne la capacité des cadres dirigeants à assurer l'alignement stratégique entre vision des enjeux et du contexte ajustée et actualisée et conduite d'une démarche de changement et d'articulation entre ressources, compétences, organisation et structure de

l'administration locale et communautaire. La notion de leadership et de gouvernance partagée faisant l'objet ici d'une série d'éclairage permettant de saisir la capacité des cadres dirigeants à renouveler la vision des priorités et des modes opératoires partagés entre direction générale et services opérationnels en lien avec les usagers et déployer sur le territoire.

Ecoute et analyse des besoins de son territoire pour une offre de services publics adaptée

Ce dernier point concerne plus spécifiquement la capacité des cadres dirigeants de mesurer les besoins réels au-delà des demandes spontanément exprimé mais surtout d'en analyser la dynamique auprès des publics et des territoires concernés. Il s'agit notamment d'anticiper ou d'animer des espaces pour réguler et aider à l'appropriation d'arbitrage nécessaire concernant l'ajustement de l'éventail des services offerts à l'utilisateur.

Gestion partagée des services publics et stratégies partenariales

Le questionnement porte ici sur la capacité des cadres dirigeants d'insuffler une démarche de refonte de la vision et des enjeux concernant les modalités de contractualisation et de mise en œuvre des partenariats avec les autres institutions et les autres opérateurs agissant sur le territoire et impactant la mise en œuvre du projet de mandat. Il s'agit notamment de prendre en compte l'évolution des stratégies des autres opérateurs en position de mission de délégation de service public d'une part ; le tissu associatif très dépendant des aides et ressources de la collectivité, d'autre part. Le rôle du cadre dirigeant consistant sur ce point à bien mesurer la capacité d'accompagnement par les directions et services pour aborder le changement dans la nature et les modalités de mise en œuvre de partenariat : appui en amont sur la pertinence des projets, capacité des partenaires à prendre en compte la diminution des ressources pour ajuster les besoins notamment en fonctionnement

Evolutions et perspectives de la fonction de DGS en collectivité territoriale avec repérage des problématiques et des domaines à maîtriser

Il s'agit en premier lieu d'identifier les problématiques clés ou les enjeux majeurs réunissant les cadres dirigeant au-delà des différences de strates ou de typologie de territoire. L'échange issu de l'administration du questionnaire porte notamment sur la capacité d'une mise en prospective des enjeux soulevés par le cadre dirigeant à partir des dernières évolutions au sein du bloc local (notamment mutualisation et fusion). La question s'oriente principalement sur la capacité du cadre dirigeant à bien apprécier les évolutions fondamentales de l'environnement global et notamment institutionnel pesant ou impactant le cadre de sa fonction et les conditions de mise en œuvre de son rôle en tant que concepteur et animateur des plans d'action issus d'une articulation entre politiques publiques et commande politique issu principalement du projet politique.

L'administration du questionnaire

La finalité pédagogique visant à assurer la conception et mise en œuvre d'une offre de formation à destination des cadres dirigeants issus des collectivités territoriales doit être pris en compte dans l'interprétation des données. Même si l'information a fait l'objet d'une très large diffusion au sein du site internet de l'organisme national de formation, on peut légitimement apprécier le caractère relativement restreint du public concerné et informé de la démarche générale.

En second lieu, ce questionnaire a fait l'objet d'une administration uniquement aux cadres dirigeants retenus pour le cycle de formation destiné aux cadres dirigeants territoriaux issus du bloc local. Il exclut par conséquent les cadres dirigeants issus des autres niveaux de collectivités territoriales (Région, Département, Etat), également les cadres issus des agences, satellites (syndicats mixtes) pour favoriser principalement les DGS en fonction au sein d'un EPCI ou d'une commune de la strate 10 à 20 000 habitants. Enfin, ce cycle ne

s'adresse pas aux directeurs adjoints, cadres intermédiaires pouvant le cas échéant assurer une partie de leur mission en relation avec les problématiques soulevées.

L'administration du questionnaire a fait l'objet de trois étapes successives permettant de parer à un certain nombre de biais communes à ce type de questionnaire ou de démarche.

Tout d'abord, un envoi très en amont du cycle a fait l'objet d'une série de relance permettant d'assurer une exhaustivité en matière de réponse par l'ensemble des stagiaires prenant part aux cycles de formation. Ensuite, lors d'une difficulté concernant la compréhension de certaines thématiques et/ ou questionnements, la possibilité a été offerte et pour certains mise en œuvre de prendre directement contact par téléphone pour éclairer et/ ou discuter certains points du questionnaire ou l'angle privilégié en ce qui concerne les thèmes ou les priorités à formaliser. Enfin, le traitement et la synthèse de l'ensemble des questionnaires a fait l'objet d'une diffusion écrite à l'ensemble des stagiaires et d'une présentation avec discussion, commentaire, ajustement le cas échéant en direct avec les participants aux cycles. Dans certains cas, la discussion en collectif a permis d'amender ou de corriger des biais d'interprétation par certains stagiaires.

L'ensemble des entretiens sur 7 années d'administration témoigne d'une grande régularité dans les réponses émergeant à partir d'une approche tout à la fois lexicométrique à partir de découpages des réponses en articulation avec les problématiques émergentes depuis quelques années dans les formations dédiées aux cadres dirigeants territoriaux. Les items retenus sont ainsi particulièrement représentatifs des occurrences sur les attentes et questionnements identifiés dans le traitement des questionnaires. Cette analyse s'est vue complétée par une approche à partir des unités de sens en lien avec les modules de formation concernés par l'itinéraire proposé aux cadres dirigeants.

Les promotions se sont vues constituées à partir d'un équilibre par promotion entre cadres dirigeants issus des EPCI et ceux issus des collectivités membres d'un EPCI dans les collectivités de 10 à 20 000 habitants. Une très large partie des cadres sont issus d'une zone couvrant le Grand ouest de la France présentant pour un très grand nombre une série de points communs : présence d'un réseau de villes moyennes, absence de métropoles nécessitant un équilibre territorial au sein du bloc local, longévité au poste de cadre dirigeant, périmètre et missions du dirigeant en très forte évolution au regard des fusions ou rapprochements entre collectivités ou bloc local pour atteindre une taille critique.

4 – Les résultats de la recherche

Les éléments les plus saillants de notre étude concernent trois dimensions : le DG face à l'environnement institutionnel et financier, le DG face aux projets stratégiques et d'organisation, le DG face à lui-même.

La relation du cadre dirigeant territorial à l'évolution de l'environnement institutionnel et financier

La relation du cadre territorial avec les évolutions associées à la réforme territoriale

Les cadres dirigeants soulignent l'enjeu majeur concernant la bonne répartition des compétences et par conséquent de l'ingénierie entre EPCI et commune membres pour mieux tenir compte des contraintes croissantes et d'un besoin de mise en réseau des ressources et des moyens.

Ceci impacte très fortement la représentation du rôle du cadre dirigeant et sa capacité à imaginer son devenir au sein de l'évolution du bloc local.

En premier lieu, une très forte interrogation concerne la capacité à continuer à maîtriser la définition et mise en œuvre d'une stratégie locale au regard des nombreux transferts en direction de l'EPCI et la baisse drastique des moyens des communes. Une partie des réponses s'orientent vers la spécialisation de la commune sur des services de proximité avec le danger de ne plus maîtriser l'allocation de ressource et la bonne mise en œuvre des projets structurants du territoire confiés dès lors à l'EPCI.

En second lieu, les cadres soulignent la crainte réelle ou observée de l'appauvrissement de fait de la fonction de cadre dirigeant avec la focalisation sur le management opérationnel et le déplacement des enjeux structurants dans les instances communautaires. Cet aspect semble impacter la bonne mise en œuvre du débat autour du projet de territoire au sein des instances locales. Une majorité de dirigeant expriment une forme de « dessaisissement » partagé avec des élus locaux concernant la vision à défendre et promouvoir du territoire.

En dernier lieu, il s'agit pour les cadres dirigeants de souligner le besoin de développer la capacité à concevoir et mettre en œuvre au sein du bloc local des scénarios stratégiques et organisationnels pour anticiper et répondre à l'incertitude institutionnelle et financière de l'environnement. En effet, les dirigeants sont en majorité convaincus de la nécessité de tenir compte des contraintes structurelles de l'environnement pour mieux préparer les élus et les agents à un arbitrage plus permanent sur les ressources et les priorités du territoire. A un pilotage ponctuel, les cadres dirigeants sont favorables à la mise en place d'instances permanentes permettant de mieux conduire les changements nécessaires et mieux faire partager aux élus locaux les enjeux de réduction des plans de charge des services. Ceci souligne la capacité à faire émerger une carte partagée des enjeux et des équipements structurants à porter de manière solidaire au sein du bloc local.

La capacité à bien appréhender les évolutions majeures du territoire et la nouvelle donne financière

On note à ce titre trois axes principaux en termes de réponse au questionnaire.

Une première série de réponse concernant la capacité à bien concevoir et animer la gouvernance globale (EPCI, communes, agglomération, partenaires, associations, population) en lien avec les projets et politiques publiques (projet de territoire, Agenda 21, dispositifs territorialisés). Le cadre dirigeant souligne la complexité à maîtriser un environnement institutionnel plus ouvert avec un jeu d'acteurs qui s'enrichi, se diversifie et questionne les notions de compétences, périmètres et de frontières. La notion de « leadership partagé » est mentionnée dans les échanges entre pairs pour souligner le nécessaire consensus à animer entre collectivités opérant sur le même espace sans toujours disposer d'outils de coordination adaptés. Les cadres soulignent notamment l'imperfection des démarches programmatiques avec des temporalités parfois non convergentes entre les échelons territoriaux. En second lieu, les espaces et modalités de concertation différent voire entrent en concurrence concernant la mise en œuvre de diagnostic partagé et la capacité à prioriser les projets structurants porteurs pour l'ensemble du territoire. Ce constat pose notamment la question de bien articuler et coordonner les différents agendas : politique, institutionnel, technique et citoyen

L'ingénierie territoriale se voit également questionnée dans sa capacité à bien assurer la maîtrise du cadre juridique et réglementaire dans la coopération intercommunale. En effet, de nombreux cadres dirigeants soulignent la difficulté à impulser en interne la bonne démarche pour intégrer les différentes contraintes soit issus de la mise en œuvre de la mutualisation dans les services, soit de renouveler les formes de coopération ou de délégation avec des opérateurs extérieurs à l'institution. Le besoin de faire appel à des ressources externes dont les cabinets conseils en matière juridique et financière,

principalement pour ce qui concerne les questions de fusion et de mutualisation, se perçoit comme un facteur supplémentaire de complexification de l'action territoriale.

La dernière attente concerne la capacité du cadre dirigeant à bien déployer de nouvelles pratiques de management permettant de répondre à la baisse drastique des recettes et par conséquent des moyens dévolus à la mise en œuvre de la commande politique et des politiques publiques au sein des directions et services. Enjeu majeur, il questionne la capacité des collectivités à prendre en compte tout à la fois la montée en force des besoins des populations en lien avec la crise économique impactant les ressources des ménages, la crise du modèle économique sur les territoire, mais également l'usure d'une certaine catégorie de personnels, principalement dans les services à la personne et les interventions techniques ou logistiques. Les « effets ciseaux » semblent croissants pour l'ensemble des cadres dirigeants nécessitant d'identifier et de mettre en œuvre d'autres leviers d'animation des équipes et de pilotage de l'action publique.

La relation du cadre dirigeant territorial aux enjeux d'élaboration de réponses stratégiques et organisationnelles

La relation du cadre territorial dans l'articulation du projet de mandat et projet de territoire

Une première majorité de réponses concerne la capacité à repenser la dynamique d'animation et de coordination des acteurs au sein du bloc local.

En premier lieu, il s'agit de repenser l'articulation entre le projet de mandat et le projet d'administration pour assurer une bonne convergence des temps électoraux notamment au travers des instances de concertation et d'écoute citoyen avec la bonne déclinaison des priorités par les directions et services. La baisse des moyens et les arbitrages au sein du bloc local rendent plus aléatoire la maîtrise du temps.

En second lieu, la formalisation de la stratégie territoriale et notamment la priorisation des projets deviennent davantage problématique par l'incapacité des élus de restituer des arbitrages plus clairs dans une conjoncture économique et des dotations d'Etat conditionnées à une série de facteurs qui échappent au contrôle du territoire.

En dernier lieu, les modalités mêmes de régulation des tensions et conflits issus de la baisse des recettes et moyens des communes particulièrement pour cette strate d'habitants nécessitent d'inventer de nouvelles modalités et espaces pour tenir compte d'un environnement très contraint et incertain.

Une seconde série de réponses convergentes porte sur la capacité à assurer l'alignement stratégique dans la déclinaison opérationnelle des commandes. Les cadres dirigeants soulignent la difficulté d'assurer une lisibilité permanente des décisions et des priorités au regard d'un environnement qui impose des ajustements et parfois des renoncements à des actions ou projets identifiés et annoncés comme prioritaires pour le territoire.

Au-delà des arbitrages sur les dépenses et les priorités en matière de projets structurants pour le territoire, les dirigeants soulignent la nécessité de développer un cadre cohérent et intégrateur pour l'ensemble des services pour maintenir une cohésion des équipes dans une période particulièrement tendue. Les mutualisations avec les transferts d'agents et les coupes budgétaires interrogent fortement la capacité du cadre dirigeant à maintenir un climat social favorable à l'engagement des cadres et agents dans les projets de territoire.

La capacité à assurer la déclinaison de la stratégie au niveau des directions et services

Les cadres dirigeants soulignent une difficulté majeure ayant trait à la capacité de dégager des ressources suffisantes pour la bonne coordination des différents dispositifs impactant les directions et services. La complexification et l'hybridation des dispositifs intégrant davantage l'échelon communautaire rendent la bonne conduite des projets exigeante en ressources humaines. Les cadres soulignent en majorité une lourdeur et complexité dans la

bonne mise en œuvre des projets partagés avec le besoin accru de transversalité, de coordination et d'animation au plus près des services pour actualiser les périmètres et les chefs de file alternant selon le domaine et la nature des dispositifs déployés. Les cadres soulignent la confusion parfois dans le portage des politiques publiques et des dispositifs alternant selon la dynamique de gouvernance sur les territoires.

En second lieu, les cadres soulignent le besoin de développer une culture managériale d'autonomie et de responsabilisation pour répondre à la nature davantage contractuelle et d'innovation des projets partagés au sein du bloc local. En effet, on assiste des « bricolages » institutionnels en devenir entre les opérateurs institutionnels devant tenir compte tout à la fois du contexte réglementaire très évolutif (loi MAPTAM puis loi NOTRe) et un contexte économique en rupture.

En dernier lieu, la capacité des dirigeants à réguler les tensions au sein même des services opérationnels pour répondre à la réduction des moyens et dans le même temps à la complexification des feuilles de route devant tenir compte des interventions croisées au niveau local. Les dirigeants soulignant le besoin de tenir compte des plans de charge entre collectivités au sein du bloc local pour assurer une bonne coordination et un calendrier d'intervention de plus en plus interdépendant. Les dirigeants des communes les plus modestes soulignent en outre la dépendance de plus en plus forte des services d'ingénierie des EPCI pour la mise en œuvre de leur projet de territoire. On peut illustrer ce cas par la prise en charge croissante des PLU locaux par le niveau communautaire.

Le DG face à lui-même

Concernant les enjeux, rôle et fonctions du cadre dirigeant territorial

On note également au travers du traitement du questionnaire, trois dimensions principales qui interrogent et appellent au besoin de renouveler la posture et les modalités de mise en œuvre du cadre dirigeant territorial.

En premier lieu, la nécessité, au regard de la très forte évolution institutionnelle et la complexification du jeu d'acteurs, de formaliser et clarifier le cadre d'action des directions et services de la commune ou de l'EPCI. En effet, les dernières évolutions institutionnelles appellent à mieux définir un cadre d'action intégré pour formaliser une vision portant tout à la fois sur la dimension stratégique et opérationnelle de l'action publique. La notion de « périmètre » revient principalement pour questionner la capacité à rendre lisible et visible l'action locale auprès des élus et des habitants au regard de la concurrence et la multiplication des interventions des autres acteurs institutionnels au sein du même territoire. Il s'agit dès lors d'apporter des réponses coordonnées entre institutions pour répondre à la multiplication des diagnostics territoriaux, écoute des usagers, analyse des besoins et autres dispositifs de restitution de l'action publique au sein des territoires.

En second lieu, les cadres dirigeants soulignent la nécessité de revoir la notion même de « projet de territoire » pour mieux prendre en compte l'évolution institutionnelle. Si ce dernier peut se résumer à « la volonté institutionnelle projetée sur un territoire donné », il revient de clarifier l'origine de cette action projetée et la nécessaire coordination entre les différents échelons territoriaux. En effet, les cadres dirigeants soulignent à nouveau la concurrence entre les outils programmatiques et stratégiques : projets de territoires locaux et communautaires, agenda 21 locaux et communautaires, charte local et communautaire, etc. Par conséquent, se pose la question du « chef de file » par domaine et/ ou politique publique ainsi que de réels espaces de concertation et de coordination pour mieux intégrer les différentes échelles de programmation et de planification de l'action publique sur les territoires.

En dernier lieu, les cadres dirigeants soulignent la difficulté mener de front tout à la fois la bonne marche interne des directions et services et la nécessité de dégager des ressources pour se voir associer aux projets structurants et aux démarches issus des autres échelons du territoire. La démultiplication des espaces de concertation, de conférences de coordination, d'écoute et de diagnostic partagé interroge sur la capacité des collectivités de taille modeste de dégager des ressources en expertise, temps et moyens pour pouvoir assurer une bonne prise en compte de leurs attentes et spécificités dans une programmation communautaire devant tenir compte de ses propres contraintes en termes de calendrier et de financements. Les cadres soulignent un « décrochage » concernant certains dispositifs nécessitant un investissement lourd en temps et en ressource de la part des services. On peut illustrer ce phénomène par la participation parfois inégale concernant la préparation et mise en œuvre des schémas de mutualisation.

Le DGS entre attentes contradictoires

Une interrogation majeure concerne le profil à développer en tant que cadre dirigeant entre d'une part le « généraliste de haut niveau » à même de faire émerger un consensus, une vision partagée entre élus et directions avec une écoute au plus près des besoins des usagers et de la population et d'autre part le cadre dirigeant « polycompétent » sachant répondre à la baisse drastique des moyens et à la complexification des dispositifs de contractualisation pour savoir définir une stratégie intégrée lisible et porteuse pour le territoire.

Un point rassemblant également les avis des dirigeants concerne la capacité à développer une réelle capacité d'anticipation sur les échéances à court et moyen terme pour tenir compte des différentes temporalités impactant le territoire : électorale avec l'enchevêtrement d'une série de temps électoraux incertains dans les résultats rendant encore plus aléatoire la capacité à stabiliser les jeux d'acteurs au sein du bloc local ; temps des usagers nécessitant tout à la fois des réponses urgentes à la difficulté du quotidien mais également le besoin de faire émerger des lignes forces concernant les choix en matière d'urbanisme, d'aménagement et de développement économique : enfin le temps de l'administration avec les arbitrages traduits par des baisses de recettes, des évolutions des structures et des organisations tenant compte des transferts de compétences et d'agents, des impacts de fusions et des mutualisations programmées de manière parfois non anticipées.

5- Discussion

Nos différents résultats nous ont permis de porter un premier regard sur ce qui relève, dans les choix organisationnels des EPCI en voie de mutualisation, des configurations « dans la frontière », « sur la frontière » et « au-delà de la frontière » et des conséquences susceptibles de naître en termes managériaux et de gouvernance.

En effet, les structures les plus traditionnelles sont encore largement à l'œuvre dans lesquelles la direction générale unique regroupe DGS, DGA ou directions de pôles ; les directions fonctionnelles sont mutualisées ; et les directions opérationnelles sont en partie territorialisées avec d'un côté un siège, lieu d'impulsion stratégique, de pilotage de schémas sectoriels et mise en cohérence des processus métiers, de l'autre des unités territorialisées en ligne hiérarchique chargées de la mise en œuvre des politiques publiques et de la relation de proximité avec les acteurs et usagers et enfin des unités de gestion sur les secteurs territorialisées avec des correspondants dépendant hiérarchiquement des directions ressources. Cette organisation intégrée reste dans ses frontières ; la direction générale entant chargée collectivement de la cohérence territoriale, avec un comité de direction et des coordinations administratives le plus souvent internes à géométrie variable, et faisant appel à un management intégratif descendant adossé à un pilotage par les processus. La direction s'adosse à un leadership politique global dont un comité exécutif peut en être l'illustration.

D'autres voies sont désormais explorées pour laisser la place à une organisation de type « holding » qui s'attache à conduire ses projets sur la frontière dans le sens où des pôles territoriaux avec autorité hiérarchique sur les équipes de terrain regroupées par secteurs métiers sont chargées des négociations et relations avec les services municipaux de leur périmètre géographique d'attribution. C'est ainsi que la direction générale fait une place particulière à une DGA déléguée à la cohérence territoriale et consacre un comité stratégique associant les territoires. Le management est alors plus ascendant adossé à des contrats objectifs-moyens dont le pilotage est assurée par les instruments de type indicateurs/tableaux de bord/revues de projets. L'équipe de DG est amenée dans ce cadre à travailler en réelle symbiose avec des élus délégués aux politiques globales et aux territoires dont l'instance privilégiée est un comité d'orientation politique où les articulations entre les choix à l'échelle de la communauté et à celle des communes se tissent et éventuellement se clarifient.

Enfin, reste une dernière piste encore expérimentale qui est celle de l'organisation en réseau jouant au-delà des frontières strictement communautaires pour nouer des relations tant à l'échelle supra avec la région qu'à celle infra des territoires communaux ou intercommunaux. La direction générale apparaît alors ramassée autour de quelques grands domaines d'action publique (compétitivité, cohésion sociale, cohésion territoriale, aménagement durable) ; avec des missions fonctionnelles d'appui mutualisées et des directions déléguées (prospective, stratégie, pilotage et performance...) têtes de réseau rattachées directement au DGS. Aussi ce dernier peut-il activer plusieurs leviers organisationnels pour travailler en dynamique interne à l'EPCI ou auprès de communes ; d'autant plus que des directions territoriales sous l'autorité de DGA de territoires sont en ligne directe avec lui. La direction générale peut alors s'inscrire dans ce système d'action comme animatrice de réseaux transversaux, sectoriels et géographiques en favorisant un management collaboratif et un pilotage par projets. C'est ainsi que s'instituent, pour donner vie à cette perspective, comité stratégique comme lieu d'assemblage des politiques publiques et fonctionnelles, d'un côté ; et comité de pilotage politique associant élus délégués aux politiques transversales et aux territoires.

On voit donc apparaître à travers ces signaux des évolutions organisationnelles en cours d'institutionnalisation qui sont autant d'opportunités pour les DGS d'EPCI, comme entrepreneurs institutionnels, à saisir successivement ou simultanément dans l'exercice de leurs fonctions. Mais si ce concept les caractérise comme agents de transformation des institutions dont ils ont la charge sur le plan administratif en faisant émerger de nouvelles configurations et règles du jeu intra et inter-organisationnelles ; il semble aussi qu'il mérite d'être complété par celui d'entrepreneur traducteur pour lequel Leca et al. (2006) a posé les étapes du processus afférent : la décontextualisation, la problématisation, le système d'intéressement, la construction d'artefacts, le soutien des alliés et la stabilisation du réseau. Cela gagnerait à être examiné particulièrement eu égard à nos données empiriques.

En outre, une question reste ouverte à travers notre recherche ici présentée : celle de la stratégie de légitimation des DG intercommunaux dans les échanges avec leurs pairs DG de communes membres de l'EPCI. Le Saout et Olive (2007) ont mis en exergue trois types de relations à ce niveau : « la construction d'un rapport distancié » où chacun garde ses distances ; « l'intégration fonctionnelle » faite de réciprocité ; « l'engagement personnel » qui encadre prise directe croisée sur les enjeux communaux et intercommunaux, d'une part, et appropriation- interpellation de l'action communautaire, d'autre part.

Conclusion

Concernant les problématiques et questions majeures auxquelles doivent faire face les cadres dirigeants territoriaux, nous avons pu établir une synthèse à partir de trois dimensions clés de la fonction de cadre dirigeant ; respectivement la capacité à bien

appréhender les évolutions majeures du territoire, le nécessaire renouvellement du rôle et des fonctions du DGS en lien avec ces évolutions, enfin la capacité à bien décliner la stratégie au niveau des directions et services puis sur le territoire.

Nous avons aussi revisité une série de travaux concernant la posture et les fonctions du cadre dirigeant public au regard d'un environnement de plus en plus en évolution et davantage négocié ; en particulier ceux de Philip Selznick (1948, 1957) et Chester Barnard (1938) sur le rôle "d'entrepreneur institutionnel" du cadre dirigeant fondant et assurant un contrat psychologique et une adhésion des agents à une vision et un partage de valeurs autour d'un projet managérial commun . Ils nous ont invité à étudier comment dans un premier temps ces acteurs « inventent » ces institutions « en émergence » (les intercommunalités mutualisées) selon leur positionnement dans l'environnement, leur perception des opportunités et leur appréhension des situations rencontrées en développant des formes coopératives adossées à des valeurs et projets communs (Suchman,1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006) ; pour ensuite entrer en phase plus institutionnalisée où le projet organisationnel et managérial « s'autonomise » par rapport au dessein initialement porté par les dirigeants entrepreneurs institutionnels.

Notre travail reste à un stade exploratoire et mérite de défricher plus avant les mécanismes par lesquels les DG deviennent des EI traducteurs et innovateurs dans l'ensemble de l'écheveau de relations avec les services communautaires, les DG communaux, les exécutifs d'EPCI, les élus communaux et communautaires, les opérateurs de politiques publiques intervenant aux différentes échelles territoriales. Méthodologiquement, il rend nécessaire un affinement des questionnements qualitatifs, la conduite d'études de cas, voire la réalisation d'une enquête quantitative pour comprendre les variables explicatives des stratégies et postures déployées.

Acquier, A., Aggeri, F. (2006), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13-16 Juin.

Barley S.R. et Tolbert P.S. (1997), « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution », *Organizational Studies*, vol. 18, n° 1, pp. 93-117.

Barnard C. (1938), *The functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Boisot M. et Lu X. (2007), *Competing and Collaborating in Networks : Is Organizing just a Game*, in Gibbert M. et Durand T., *Strategic Networks, Learning to Compete*, Blackwell.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press; traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation (1972 et 1989).

Delatour H. (2007), « Les stratégies adoptées par deux entrepreneurs institutionnels : complémentarité ou concurrence ? » XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montreal, 6- 9Juin

Demil B., Leca B. et Naccache P. (2001), « 'L'institution temporelle', moyen de coordination », *Revue Française de Gestion*, n° 132, pp. 83-94.

Desreumaux A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations » in I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert, pp. 29-47.

Doz Y. (2002), « Mondialisation des compétences et nouvelles formes d'entreprises multinationales », *Revue Française de Comptabilité*, n° 345, juin, pp. 44-50.

Durat L et Brémaud L. (2014), *Le DGS communal*, Presses Universitaires de Rennes.

Goold M. et Campbell A. (1965), "Do you have a well-designed organization ? " *Harvard Business Review*.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai- juin, pp. 79-91.

- Horion S. et Poncet J-D. (2014), « Les relations entre DGS communaux et intercommunaux : entre pairs et maires », *Les Cahiers de la fonction publique*, n°350, décembre.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organizations and Environment*, Harvard University Press ; traduction française : *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, (1973).
- Lawrence T.B., Winn M.I. et Deveraux Jennings P. (2001), « The Temporal Dynamics of Institutionalization », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, pp. 624-644.
- Leca B., Gond J-P., Dejean F. et Huault I. (2006), « Institutional Entrepreneurs as competing translators : a comparative study in an emerging activity », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13-16 Juin.
- Le Saout R. et Olive M. (2007), « L'intercommunalité et les directeurs des services municipaux. Entre distanciation et engagement », *Politiques et Management Public*, vol. 25, n° 2, pp. 45-64.
- March J.G. et Olsen J-P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen Universitetsforlaget.
- Meyer, J. et Scott W. (1983), "Centralization and the legitimacy problems of local government." In J. Meyer, et Scott W. (eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199-251. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg H. (2003), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes." *Academy of Management Review*, 16: pp.145-179.
- Phillips N., Lawrence T. et Hardy C. (2000), « Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 1, pp. 23-45.
- Powell, W., DiMaggio, P. (Ed.) (1991), *The new institutionalism in organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Scott, B. (1973), "The Industrial State: Old myth and New Realities", *Harvard Business Review*, vol. 51, mars-avril, pp.133-148.
- Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations*. 2nd Edition, Newbury Park, CA: Sage
- Selznick P. (1948), "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 13, n°1, février, pp.25-35.
- Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row.
- Stinchcombe A.L. (1965), « Social Structure and Organizations », in J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, pp. 142-193.
- Xhaufclair V. et Pichault F. (2011), « Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle », *Sociologies.revues.org* 3663, 21p.

Toward a more contextualized approach of public entrepreneurial process : the story of a CIDEGEF's award

2015 EGPA Annual Conference 26-28 August – Toulouse

Aurélié EWANGO CHATELET

Abstract

There are considerable debates about the existence, nature, and application of entrepreneurship within the public sector. Service entrepreneur as actors of self-initiated public innovation process has become a subject of considerable academic interest. Today, public administration and management context is challenging new forms of entrepreneurial behaviors that blur lines of authority. Using embeddedness and social capital concepts, this communication links innovation and entrepreneurship streams of research in order to understand public entrepreneurial process and its outcomes. Exploring the role and impacts of CIDEGEF, a professional network located in France, on the diffusion of academic teaching practices, the paper advocates that the focus of research has been shift from an individualistic heroic approach to a more collaborative framework.

Mot clefs : embeddedness, social capital, public entrepreneurship, service entrepreneurship, entrepreneurial innovation.

INTRODUCTION

As budgetary pressures and performance expectations of the public sector increase, managers in public organizations look for new ways to achieve public goals in a dynamic environment. Increasingly that search for new solutions has led to the study of how innovation comes to the public sector. Public entrepreneurship research is interested in issues on whole innovation process, not only on adoption process. The entrepreneurial concept, in private or public way, emphasizes the entrepreneurial act as the core innovation process. It does not mean necessarily establishing new firms or new organizations (Covin & Slevin, 1991) (Stevenson & Jarillo, 1990). Public entrepreneurship was defined by (Robert and King, 1991) as the process of introducing innovation, the generation, translation, and implementation of new ideas, into the public sector. Despite the fact that public entrepreneurship has been discussed since the 1960s and 1970s, there are yet considerable debates about the existence, nature, and application of entrepreneurship and innovation within the public sector. Public entrepreneurship perspective has to face up four major challenges. First, "publicness" and the public sector are relative concepts which change over time and over place just as the public interest changes (Klein at al., 2010). Nevertheless in the management public field, it can be seen that one of the underlying processes that impacts public sector innovation is policy (Osborne and Brown, 2011). Some authors theorize contemporary public management as a subtle balance between political and managerial guiding principles far away from market-orientation of New Public Management (Bartoli, 2009) (Bartoli & al., 2011). Second, it is a common misunderstanding that public sector does not innovate and there is no room for public entrepreneurship. Despite the opposite growing evidence from empirical studies (Borins, 2002), the false perception that the public sector is non-innovative due to risk aversion, a hostile culture to innovation and a lack of incentives has persisted over time (Windrum, 2008). Thus it appears that the main problem of public sector innovation is about the diffusion of new practices (Keller,

1981). Third, there is currently no agreed upon definition and typology for innovation in the public sector. Several authors did not consider more modest kinds of change, continuous improvement to be real innovation and opposed the two processes (Osborne and Brown, 2011) (Townsend, 2013). However, although they are different, innovations and continuous improvement represent two innovative processes in the Public Sector (Moore, 1995). Four, nowadays, there is a lack of consensus about defining or conceptualizing entrepreneurship. Several years ago, (Carrier, 1993) states the term entrepreneurship is polyphonic as it is used in various ways in different academic fields for diverse aims and goals. That is always true. However, a compromise seeing entrepreneurship as a complex and multifaceted opportunity-driven phenomenon has taken shape over the last years (Aldrich & Zimmer, 1986) (Stevenson and Jarillo, 1990).

Some researchers have addressed the link between public sector entrepreneur and private sector entrepreneur (Bernier & Taieb, 2011) (Klein et al., 2010) (Windrum 2008). Their findings showed that public sector and private for-profit sector share in common opportunities detection and risk taking behavior. But extending theories of entrepreneurship from the private sector to the public sector is a difficult and irrelevant task (Townsend, 2013) (Bartoli, 2009). The need to develop an understanding of innovation which is not over-reliant on the private sector manufacturing literature but reflects the distinctive contexts and purposes of the public organization is now central (Hartley, 2005). Innovative processes initiated by front-line public actors have been long ignored by managers and researchers mostly focused on exogenous innovation process in a 'traditional' approach. In the 'traditional' view, innovation in the public sector is the result of implementing policy change, orders, regulations or laws. Processes are initiated by high-level policy decisions at the ministerial or political level and implemented through the actions of senior management (Hartley, 2005). In this policy implementation approach, public entrepreneur is mostly a policy entrepreneur (Roberts & King, 1991). Policy diffusion research developed during the 1990s has examined how internal and external factors affect the diffusion of policies across the states (Berry and Berry 1990). Research on innovation and policy entrepreneurship has often been on the role of government in promoting innovative processes, on public procurement, subsidies and taxes and less on the formal public organization itself.

Challenging this view, recent network theories of public sector innovation have shifted from a focus on imposed policy-driven change to a more organizational perspective and developed an interest in internal problem solving capabilities at service delivery level (Bernier & Taeib, 2007) (Fulsang, 2010). In this bottom-up perspective of public innovation, public entrepreneur is conceptualized as a service entrepreneur at the service delivery level (Bartlett and Dibben, 2002). The authors claim both political high-level and service delivery low-level processes are important dimensions of public entrepreneurial process. As public organizations are often considered as the absolute opposite of entrepreneurship, there is still a lack of empirical studies on service entrepreneurship in the public sector (Bartlett and Dibben, 2002).

It's increasingly recognized that the greater turbulence of organizations and their environments lead to new forms of public entrepreneurial behavior (Bernier & Taieb, 2011). Today there is a widespread consensus among researchers that network theory and social network offer one way to enhance knowledge and understanding about the entrepreneurial process (Aldrich & Zimmer, 1986). The nature of entrepreneurship process as a social construction is captured in the social capital and embeddedness concept (Burt, 2001). Broadly, collaborative network-based management allows to shifting away from individualist, essentialist and atomistic explanations toward more relational, contextual and systemic understandings in organizational phenomenon. In a network, actors are connected by a set of ties and can be a person, teams, organization or a group of organizations. Network theory and social network have been used for three different goals in management studies: individual action, intra-organizational cooperation and inter-organizational relationships. Research on network management and network structures in public management is

relatively newer than either sociological or public policy network research, the sociological work dating back to the 1930s, the political science literature to the early 1970s, and the public management research to the mid-1980s. Networks have structural and behavioral dimensions, and the majority of attention in the field of public management has been on the former (O'Toole, 1997) (Walker, O'Toole, and Meier 2007), focusing on network managers and the behaviors for successfully managing a network in an inter-organizational issues (Berry and al., 2004). Some previous work presents professional networks as positive facilitators of innovation (Coleman et al., 1966) while other research reveals barriers in and between professionals' communities (Ferlie et al., 2005). Moreover, innovation in most human organizations is being defined as deviant behavior (Alter, 2000). So, little is known about the role and impacts of networks at innovative behavior at the level service.

Structural and relational approaches to social relations differ considering the goals, the role of the actors in the process and the impacts of the network (Burt, 2002) (Coleman et al., 1966). This communication, using a relational perspective of public networks, integrates organizational, institutional and environmental factors to make sense of a detailed case study of service entrepreneurial process in a French professional institution. Surprisingly, the local initiative doesn't diffuse inside while spread broadly outside.

This analysis is a part of a more broad research on innovation diffusion and entrepreneurship in public sector which studies how local innovative initiatives evolve or not into collective innovation through entrepreneurial process in heterogeneous context.

Here, evidence is reported that adds to the need to shift from the heroic linear model based on strong leadership to a more complex and "messy" model. Specifically, in the case studies, I argue that the role of professional in innovation diffusion occurs beyond organizational boundaries and through a long-time period.

In the next section, theoretical background for the analysis is presented through two main concepts: embeddedness and capital social on one hand, emergence and new forms of organizing on the other. Then this framework is applied to investigate the empirical study; the research design and methods are outlined and the main results are discussed.

SEEING PUBLIC ORGANISATIONAL ENTREPRENEURSHIP AS EMBEDDED INNOVATIVE PROCESS

The role of social networks in the entrepreneurial process and the embeddedness of this process in the social and cultural context have long been recognized in mainstream entrepreneurship research (Aldrich & Zimmer, 1986). Three major characteristics in the literature are examined: the individual characteristics of the service entrepreneur, the collective characteristics which are organizational and institutional context, the leadership, the managing form of the process.

1. Social capital and individual characteristics

Social networks based on interpersonal communication generate embedded resources such as social capital and trust relations. While individuals can hold financial capital and human capital, social capital is only created by connections with other people. The notion of trust is often related to social capital and they are both often mentioned as factors that influence innovation (Walker 2008, Lewin et al., 2013). Network structures provide the potential for individuals to exploit the opportunities associated with their own positions within these

Specificities of networks are important issues in network-based literature; moreover all networks are not the same. Critical issues are whether network arrangements are mandated through requirements or emerge through negotiated, self-organizing initiatives of participants.

Beyond the broad consensus about the importance of one's social relations (Burt, 2002), there is debate surrounding several issues regarding social capital's operational definition and the mechanisms through which it has its impact. (Adler & Kwon, 2002) said there are two different approaches of social capital: the structuralist orientation (Burt, 2002) and the relational orientation (Coleman et al., 1987). Structuralist perspective of social capital claims that social capital is a metaphor for social structure, defining a form of capital that generates advantages for some individuals and groups. Studies in this view focus on the competitive advantage to be gained if you are the link between otherwise unconnected actors or groups (structural holes) and so can access different resources. Bridging and loose networks as provide opportunities for entrepreneurs. The variance of performance is seen as a function of social ties. This egocentric variant of network analysis is focused on external ties (Adler & Kwon, 2002).

In contrast to this view of social capital as a resource located in the external linkages of a focal actor, bonding views focus on collective actors' internal characteristics. The relational approach to social capital emphasized closure and density in networks to provide support and resources. On these views, the social capital of a collectivity (organization, community, nation, and so forth) is not so much in that collectivity's external ties to other external actors as it is in its internal structure—in the linkages among individuals or groups within the collectivity and, specifically, in those features that give the collectivity cohesiveness and thereby facilitate the pursuit of collective goal (Marsden & Lin, 1982) cited by (Adler & Kwon, 2002). Here, cohesion is explained as a function of internal ties. In internal perspective, the term 'networks often means' informal, face-to face interaction or membership in civic associations or social clubs.

Some scholars have tended to adopt either an external or an internal viewpoint and some other choose to address both.

2. Social capital and collective characteristics

'Collective characteristics' term referees here both organizational and institutional contexts.

Some work has studied how organizational context influences innovation and entrepreneurial process in public sector. Ferlie *et al.* (1989) and Baldock and Evers (1991) cited by (Osborne and Brown, 2011) have emphasized the importance of the organizational locus of innovation: top-down innovation being primarily concerned with organizational and service efficiency while bottom-up innovation is concerned primarily with organizational and service effectiveness.

Latterly, research and theory upon the sources of innovation has also shifted from the organizational locus to that of the environment. This has led to models of innovation facilitation that are embedded precisely in an open systems orientation and that look outward from the organization or service rather than internally (Santonen *et al.* 2007) cited by (Osborne & Brown, 2010). Prior research focused on managers and rarely analysis bottom-line, operational innovative practice. This distinction between internal versus outward sources of innovation seems useless in a relational networks-orientation.

Organizational and institutional contexts are both important dimensions in public innovation. The concept of the concept of 'organizational-environmental configuration' used by (Walker, 2007) brought the environmental and organizational perspectives together.

3. Leadership for innovation in public sector

The link between leadership and innovation in the public sector is not really consistent: Much of the focus on innovation through the lens of New Public Management has been on individual entrepreneurship to drive through change, while the Network Governance or New Public Governance version emphasizes 'co-creation' as producing innovation through new government-society interactions.

In recent years, researchers have recognized the increasing heterogeneity of entrepreneurial process in public organization (Barnier & Taieb, 2007).

(Osborne, 2010) distinguished three mechanisms for public administration and management: hierarchies, market and relational contacts. This classification is drawing from the influential work of (Ouchi, 1979) and (Powell, 1990) cited by (Osborne, 2010). He argues that New Public Management focused on market has actually been a transitory stage in the evolution from traditional Public Administration based on hierarchy to what is he called the New Public Governance characterized by networks and collaboration. (Hartley, Sorenson & Torfing, 2013) identified three strategies for public innovation and compared market competition; the organizational entrepreneurship; and the pluralistic multiactor engagements across organizations.

4. Managing the entrepreneurial public process

New Public Management emphasizes the concept of transformational leadership which focuses on managers leading change with skills such as; visioning, managing complex change, and goal setting. It was established in contrast to the traditional administrative and rule-bound role for public managers, casting them instead as inspirational leaders, helping employees to reach their potential by focusing on their performance. This is near to the "sponsor" idea. The work of (Borins, 2002) has emphasized the importance not only of individual agency but also of the 'innovation sponsor' who (at the political and/or organizational level) provides the mandate and space for innovative activity, including the risks that it involves. (Osborne & Brown, 2010) claimed in such a context the sponsorship of senior managers and/or politicians is an essential pre-condition of innovation. This stands a little in contrast to the idea of the innovator, who is supposed to be deviant.

Entrepreneurial and bureaucratic activities have long been essentially considered opposite forms with little in any dialog. The new organizational forms literature argues that in a dynamic business environment, 'new' ways of organizing are required to ensure speed, flexibility and innovation. Original researches asserted that the 'new' organizational practices represent a fundamental shift in organization structure, processes and decision making and after a period of transition, would replace the 'old' practices, such as formalization and centralization (Bartlett and Ghoshal, 1993). In public sector, various labels describe these 'new organizational forms' like e-government, new public governance or digital era government.

The role of formal authority in organizations has been the object of considerable debate. For some authors, new and old forms are .

There are several theoretical and observed associations between network concepts and innovative behavior but the relationship between the two concepts don't seem linear and simple. It seems that certain types of networks might be important for specific innovation processes, but it is unlikely to be the case that there is a 'one-best way' ideal type that supports innovation of all types and in all circumstances.

A DIFFUSION STUDY

5. Empirical Settings and methods

As indicated above, the research described here is a part of a qualitative research which set out to study how local initiatives emerge from bottom-line and spread in an organization. Six innovative initiatives in higher educational organizations between 2002 and 2014 were investigated. The six innovative initiatives were winners of CIDEGEF's award, a professional network of French speaking dean located in France. Description activity represents a core action and a main stage in qualitative interpretative research (Hlady Rispal & Jouison-Laffitte, 2015). Here a phenomenological inquiry and writing was used for exploring each

case. The aim of phenomenological inquiry is to understand the subjective nature of 'lived experience' from the perspective of those who experience it. My seven years experience as academic employee and the aims of the research make this choice particularly relevant (van Manen, 1984).

The entrepreneurship process analyzed here concerned the failed attempt of two academics fellow for establishing an apprenticeship program in "L. 2 Droit et Santé" a French university in the 1990s. This innovative initiative did not succeed and was not incorporate in the university. All the key actors who were champions or promoters of this initiative left L. 2 University. However, some years later in 2014 it can be seen that apprenticeship has become an institutionalized teaching practice in French higher education.

The analysis method of phenomenology is radical reflection. It leads to writings in intent to produce textual portrayals that's resonate meanings. Data about the innovative process was collected from 1) in-depth loosely structured interviews with each "innovator" which have applied to the CIDEGEF award; 2) examination of personal archives and curriculum-vitae which informed the historical background and 3) archival documents as CIDEGEF appliances or governmental documents which provided much of the contextual background for the study. Each interview, both face-interview and remote interview, last from 90 min to 120 min. They were summarized and sent for approval and correction to the two participants. Interviewees' descriptions were triangulated by using the documentary analysis.

6. A disturbed entrepreneurship process

Entrepreneurship process in academic context is sometimes reformulated as 'Academic entrepreneurship' which means technological transfer from universities' research or commercial activity through spin-off venturing for example. Our perspective is different from this way. The CIDEGEF award and networking activities are crucial for explaining the outcomes of the disturbed entrepreneurship process. Something surprising happened: the co-existence of internal non-spread and external spread of an innovative practice.

Apprenticeships combine practical training in a job with academic study. Apprenticeship in higher education, especially in universities, is a recent phenomenon. Some courses types have long used this teaching and learning practice (health studies, accountants ...), but the institutionalization in higher education field is recent in France. Today, apprenticeship courses often complete traditional academic curricula. For 2012-2013, 5, 57% (135 371) of French students were apprentices with most (56 %) at undergraduate level in colleges.

In 1990s, an apprenticeship was yet unusual in French higher education system. L. 2 Droit et Santé University was initiated in 1971. During 1994, two faculty members, civil servants called Christian and Brigitte, introduced curriculum innovations in a postgraduate program. Christian holds his PhD in 1990 in L. 1. He was assigned as 'Maitre de Conference', a tenured-professor status, to a vocational institute of "L. 2 Droit et Santé" University after spending one year in Canada. The institute was very small, for example Christian said, he was the alone tenured-professor by that time. He initiated the graduated program in apprenticeship in 1994. Brigitte joined the team in 1998. In 2006, after violent conflicts, the program is stopped. Key events are collapsed through Table 1.

Table 1 : Key dates and events

| Key Dates | Individual , organizational and institutional events | Events on the initiative |
|-----------|--|---|
| 1971 | Establishing of L. 2 Droit et Santé university | |
| 1992 | Assignment of Christian as Maitre de Conférence , a tenured status | |
| 1994 | | Christian created the innovative program in apprenticeship |
| 1998 | Assignment of Brigitte as Maitre de Conférence , a tenured status | Brigitte became pedagogical responsible |
| 2002 | Many conferences and communications in France and abroad (Canada, Senegal, Egypte) about their initiatives | Award : « prix de l’innovation pédagogique of CIDEGEF » Divergences with management start |
| 2006 | Retirement of the President and the vice-president Christian and Brigitte left L. 2 university | Violent conflicts with the new management The experiment is stopped The program is redesigned |

Between 2002 and 2006, both Christian and Brigitte developed networking behavior. Christian narrated the experimentation 15 times in different ways: books, conferences, etc. Brigitte also had many opportunities.

The lack of organizational support is visible through the violent conflicts between the entrepreneurs and the top management during the process. That is also perceived when Brigitte said : “*Le directeur laissait faire tant que cela marchait*”.

A public university like a health care organization is classic pluralistic domain involving divergent objectives and multiple actors. But, the former is more loosely-coupled. In academic context, professionals who deliver services have little impact on the work of others. From a managerial perspective, universities are frequently depicted as high-level political arena deprived of any common interest. The widespread acceptance of the proposition of self-interest local group behavior in public universities has given rise to the assumptions that a strong leadership must be developed to solve the nonspread of innovation. A review of prior research reveals that academic organizational evolution sounds like an oxymoron:

- from a top-down perspective, faculty practices are not easily influenced from outside;
- while from a bottom-up perspective, inside a university, faculty innovators seem unable to sustain their innovations.

Opposite to this view, diffusion studies contain the argument that professional networks influences spread innovations. CIDEGEF, a professional fellowship of management institutes, seems to have been created following these arguments. Status of this public network shows that one of his aims is to promote innovative learning and teaching practices between academic institutes, in particular from developed countries toward developing countries. Members of CIDEGEF are institutes not individual person. Yet, the applicants to CIDEGEF prize were fundamentally individual or group of academic professionals. Translated extracts from CIDEGEF’s regulation are in Figure 1. Then, CIDEGEF prize seems to be at the interplay between bottom-up innovation and top-down innovation processes.

Figure 1 Extracts from CIDEGEF's regulation

Les innovations proposées doivent avoir fait l'objet d'une mise en œuvre, avoir été testées et évaluées auprès d'auditeurs de formation initiale et/ou continue. Les innovations en cours de réalisation ne seront pas retenues

The applicant initiatives must have been implemented, tested and evaluated by training expert. Innovations in progress will not be considered

7. Results and discussion

What is the role and impacts of CIDEGEF, professional networks of French speaking dean located in France, on the evolution of academic teaching practices?

CIDEGEF prize aims less to reward innovative behavior in developed countries than to promote new practices in developing countries. However, this network seems not neutral for the applicants, their organizations and the innovative process. CIDEGEF award provided mixed effects: benefits and risks are observed: it is beneficial for the entrepreneur's status while at the organizational level the relationship with hierarchy has become difficult.

At the individual level, the CIDEGEF 'prize is clearly sources of opportunities

The CIDEGEF prize was beneficial at the individual entrepreneur level. CIDEGEF's prize had a positive effect on the status of the "entrepreneur". Beyond the publicity that an award or a ceremony can generate, it is the positive effect on the winners' reputation that explains this finding. Despite the failure at L. 2, both Christian and Brigitte are persistently perceived as skilled actors. Christian thought his advancement in 2013 is due to this award: «*Ce qui a intéressé l'école c'est mon expérience d'innovations pédagogiques et mes publications*»

These results are consistent with prior research about embeddedness resource which enhances self-confidence and gives opportunities. But previous work seldom analyzed the networks' effects many times after the events occurred.

Another beneficial impact was less at the individuals' characteristics and more at the initiative level. CIDEGEF prize's award revealed to be an informal institutional sponsor. Brigitte said : «*le prix nous a apporté une légitimité*».

Risky effects were related to organizational level. Hierarchy is an important dimension of social structure that indirectly influences social capital by shaping the structure of social relations (Adler & Kwon, 2002).

Organizational effects concern the relations with hierarchies in the organization. Here some negatives externalities are observed. The lack of organizational support may be understood as divergences between the common goal and self-interest of the entrepreneurs. Organizational structures, here, have impeding the innovative process. The informal and external support of the networks and the organizational structures are contradictory in this case.

CONCLUSION : Contextualizing public entrepreneurial processes.

This research contributes to enhance knowledge and understanding about the public entrepreneurial process a) by integrating the distinctive institutional context in studies and b) by documenting evidences of self-initiated public sector innovation at low level.

Social capital concept was used to analyze the innovative behavior and process in a service public organization.

The results of this study suggest that relationship between organizational structures and innovative processes are complex. Both ascending and descending mechanisms are present. The interplay between “bottom-up” and “top-down” processes in public service entrepreneurial process has to be investigated.

That leads to some managerial implications. Public managers have to pay attention to the front-line system in service delivery.

Références

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002), Social capital: Prospects for a new concept . *Academy of Management Review*, 27(1): 17–40.
- Aldrich H. & Zimmer C., (1986) «Entrepreneurship through social networks», in Sexton D.L. et Smilor R.W. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, pp. 3-23, Cambridge, MA.
- Amo, B.W., Kolvereid, L. (2005), Organizational strategy, individual personality and innovation behavior, *Journal of Enterprising Culture*, vol.13, n°1, p.7-19.
- 21
- Andersen, O. J. (2008), « A Bottom-Up Perspective on Innovations: Mobilizing Knowledge and Social Capital Through Innovative Processes of Bricolage », *Administration & Society*, vol. 40, no 1, p. 54-78.
- Bartlett, D. & Dibben, P. (2002), Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government. *Local Government Studies*, 28(4): 107–121.
- Bartoli A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, édition Dunod, 3ème édition.
- Bartoli, A., Keramidis, O., Larat F. & Mazouz B., (2011), « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*4, (n° 140) , pp 629-639.
- Bernier L. & Hafsi T. (2007), The Changing Nature of Public Entrepreneurship *Public Administration Review* Vol. 67, No. 3, pp 488-503.
- Borins, S. 2000. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6): 498-507.
- Borins, S. 2001. Public service awards programs: an exploratory analysis. *Canadian Public Administration*, 43(3): 321-342.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovating. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Burt, R. 2001. Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*: 31–56. New York: Aldine de Gruyter
- Carrier, C. (1993). La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique, *Cahiers de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières*, GREPME, n°93-09.
- Coleman, J., Katz, E., & Menzel, H. (1966), *Medical innovation: A diffusion study*. New York: Bobbs Merrill.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. 1991. “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1):7–25.
- Davis, G. F. 1991. Agents without principles? The spread of the poison pill through the inter-corporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36: 583–613.

- Fayolle, A. (2007). «Entrepreneurship and new value creation : the dynamic of the entrepreneurial process ». Cambridge university press.
- Feller , I., & Feller, E. (1981), Public-sector Innovation as “ Conspicuous Consumption ” , *Policy Analysis* , 7 , 1 , 1 – 20.
- Gow J., A. (2014) **Public Sector Innovation Theory Revisited***The Innovation Journal: the Public Sector Innovation Journal*, volume 19(2), article 1.
- Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H. & Rose , J. (1984), Strategy formation in the university setting, in J. Bess (eds), *Collège and university organization*, New yoek : New York, University Press.
- Hartley J., (2005), Innovation in governance and public services: past and present; *Public Money and Management*, 25 ; pp 27–34
- Hlady Rispal M. & Jouison-Laffitte E. (2015), « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2015/1 (Vol. 14), p. 15-40.
- Hookway, N. (2008), 'Entering the blogosphere': some strategies for using blogs in social research, *Qualitative Research* 8, 1, 91-113.
- Fuglsang, L.(2010) Bricolage and invisible innovation in public service innovation, *Journal of Innovation Economics*, 1 pp. 67–87
- Jack, S. 2005. The role, use and activation of strong and weak ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies* 42, no. 6: 1233–59.
- Keller I. (1981), Public-Sector Innovation as "Conspicuous Production", *Policy Analysis*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-20.
- Klein, P., Mahoney, J., McGahan, A. & Pitelis, C. (2010), Toward a theory of public entrepreneurship, *European Management Review*, 7: 1–15.
- Lewis J.M. & Ricard L. M. (2014), Innovation capacity n the public sector: Structures, networks and leadership. LIPSE working papers (no. 3). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Osborne, S.P. (2010), *The New Public Governance?* London: Routledge.
- Osborne, S.P. and Brown, L. (2011), 'Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king', *Public Administration*, 89(4); 1335-1350.
- Moore, M. H. (1995), *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University.
- Quinn, J. B. Anderson, P. & Finkelstein S. (1998), *New forms of organizing*, in: H. Mintzberg and J.B Quinn (Eds) *Readings in the strategy process*, 2nd edn, pp. 162–174 (New Jersey: Prentice Hall)
- Schon Donald A. (1963), Champions for radical new inventions, *Harvard Business Review*, vol 41, 2, pp. 77-86.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226
- Stevenson, H. H. & J. C. Jarillo (1990), 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
- Townsend, W. (2013), Innovation and the perception of risk in the public sector, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 5 Num 3.
- van Manen, M. (1984), “Doing” phenomenological research and writing : an introduction. Alberta : University of Alberta.
- Walker, R. 2007. 'An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Approach', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 4, 591–615.
- Windrum, P. (2008), Innovation and entrepreneurship in public services in Koch P. (Eds.), *Innovation in Public Sector Services*, Edward Elgar, Cheltenham (2008)
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*. 4th Edition, SAGE Publications. California
- Zahra, Shaker A., & Wright, M. (2011), “Entrepreneurship’s Next Act.” *Academy of Management Perspectives* 25(4): 67–83.

WORKING PAPER

Commentaire du rapport Badinter. Les principes contre les faits ou l'erreur dans la méthode

_____ **François GERBER** _____

Sitôt publié, le rapport Badinter Lyon-Caen commandé par le Premier ministre a anéanti les espoirs que le livre publié par les deux éminents juristes avait fait éclore quelques semaines plus tôt. En effet, les tenants de la rénovation du droit du travail français espéraient que le message porté par le livre, bien qu'encore fort modeste au regard du défi posé à la société française, allait imprégner le rapport solennel qui avait été annoncé.

La déception éprouvée n'est pas consécutive au défaut de talent des rédacteurs. Mais l'on doit déplorer que la commission présidée par Robert Badinter ait été composée exclusivement de « juristes passifs » (conseillers à la Cour de Cassation, membres de tribunaux administratifs ou enseignants) que nous distinguons des « juristes actifs » que sont les avocats ou les juristes d'entreprise qui sont en prise avec la réalité sociale, juridique, mais surtout économique de l'entreprise. Quant aux sujets de droit, ils sont eux aussi exclus du cercle.

Ce choix aurait dû nous alerter quant à l'ambition de l'œuvre. En effet, confier une réflexion sur le droit du travail à une majorité de personnes qui n'ont jamais abordé le monde de l'entreprise de façon concrète est première une gageure. Ce n'était pas la seule : la feuille de route de la commission en exigeant une réflexion « à droit constant » pose une question de méthode qui aurait dû inciter le président et son principal collaborateur à exiger une liberté d'action.

I – UN RAISONNEMENT A DROIT CONSTANT :

Les réflexions et les débats qui ont eu lieu depuis l'émission du rapport conduisent les auteurs à rappeler l'étroitesse de la feuille de route et cette obligation de raisonner « à droit constant » comme pour s'excuser de ne pas avoir une vision prospective du monde du travail. En fait, ils ont été contraints de réaliser l'exégèse d'un droit existant qui est objectivement le droit du chômage¹¹.

C'est dans ce présupposé que réside l'erreur de méthode : en voulant graver dans le marbre les principes du droit du travail dans la perspective de sa rénovation, sa modernisation, son adaptation, sa flexibilité (chacun choisira le terme qui convient le mieux à sa préoccupation première), le donneur d'ordres a évidemment limité la réflexion de la commission, ce qui n'a pas manqué de rassurer une partie des partenaires sociaux, et en particulier le monde syndical ouvrier.

Par cette exigence (et le choix qu'il avait fait des membres de la commission) le premier ministre ne courrait pas le risque de voir surgir une révolution du droit qui leur était interdit d'imaginer.

¹¹ Au moment où le rapport est publié, le nombre de chômeurs inscrits en catégorie A atteint 3.590.000 personnes en décembre 2015.

Certes cet exercice contraint présente un indéniable intérêt historique : il s'agit d'une remarquable synthèse du système juridique qui a ponctué ces 50 dernières années et son analyse permettra de déceler la cause de l'échec français en matière de fonctionnement économique et d'emploi.

Certes, les défenseurs du Méga Code aux 2.500 pages reprendront leurs antennes aux termes desquelles l'économie française reste la 6^{ème} ou la 7^{ème} du monde, ne démerite pas, que de grands projets voient encore le jour, que l'avionique française est l'une des premières du monde, de même que l'industrie nucléaire. Face à ces protestations, l'aspect lunaire du paysage industriel français dans les grandes régions du Nord et de l'Est de la France et les chiffres mensuels de la DARES renvoie à une réalité insupportable : l'emploi industriel a été massivement détruit en France au cours des vingt dernières années et le droit du travail a contribué essentiellement à cette destruction.

Pour contrer définitivement les protestations qui s'élèveraient ici et là pour préserver de toute critique le monument dressé par la commission Badinter, on rappellera qu'à l'instant où Antoine Lyon-Caen donnait ses premiers cours, l'usine Renault de Flins comptait 24.000 ouvriers : elle en compte aujourd'hui 2.500. La sous-traitance automobile de la vallée de la Seine, entre Poissy et Mantes, pour ne reprendre que cet exemple, comptait 68.000 ouvriers : il doit en subsister 6.000¹².

II – LA SECONDE ERREUR : LA RECUSATION DE L'ECONOMIE

L'absence de Jean Tirole :

Raisonné à principe constant génère nécessairement une seconde erreur puisque les principes du droit du travail français, tels qu'ils ont été véhiculés par l'école française du droit du travail depuis la loi du 13 juillet 1973¹³. La récusation de l'économie est l'une des caractéristiques de cette école qui a marqué l'université française pendant 40 ans (1973-2013). A tel point que ces enseignants au sein des manuels de droit toute référence au fonctionnement de l'entreprise, comme si le droit était sans impact sur la réalité micro-économique et au-delà sur le fonctionnement macro-économique. Ils ont ainsi perverti l'esprit des juristes, qu'il s'agisse des avocats ou des magistrats, du conseiller prud'hommes au président de la chambre sociale de la Cour de Cassation.

A l'heure où Jean Tirole est reconnu par le jury Nobel comme spécialiste mondial du coût du travail dans l'entreprise, chacun pensait qu'il aurait été associé à cette réflexion tant il semblait que non seulement sa participation à quelques travaux par le passé¹⁴, mais surtout sa récente distinction en faisait le partenaire incontournable d'une réflexion rénovée sur l'espace du droit. Mais c'était sans compter la pesanteur de l'université et de l'administration françaises, leur besoin de préserver des cloisons étanches entre les disciplines et la répugnance naturelle des décideurs politiques face aux novations. Ainsi, Jean Tirole est resté cantonné dans son université toulousaine.

¹² La comparaison concerne les années 1984 à 2014. Un raisonnement identique peut être pratiqué avec l'usine SIMCA-CHRYSLER-TALBOT de POISSY devenue PEUGEOT.

En revanche, les grandes marques de l'automobile française et en particulier la marque aux losanges a propulsé dans les pays de l'est une partie de la sous-traitance automobile et y a installé des usines. Elle a construit à Tanger et à Oran de magnifiques outils de production qu'envient aujourd'hui les derniers ouvriers de Flins ou de Sandouville.

¹³ La première marque de cette école de pensée date de la loi sur le licenciement de 1973.

¹⁴ Citer le rapport de Jean Tirole.

A l'instant même où la multitude des chômeurs impose derechef une réflexion pointue sur la notion de coût du travail, les consignes du premier ministre excluaient donc tout aspect économique au sein-même de cette réflexion.

Dès lors, il ne pouvait s'agir que d'ordonner différemment un certain nombre de notions ou de valeurs déjà reconnues par les normes européennes, la Constitution et son préambule, les principes fondamentaux du droit...

Les obligations du salarié disparaissent sous le poids des intérêts personnels et familiaux du citoyen au travail

Le rapport couronne et protège la personne du citoyen qui consent une relation de travail au bénéfice d'une entreprise, principalement dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée. Le rapport insiste (lourdement) sur les libertés et les droits individuels ou collectifs du salarié. Le salarié obtient, par la consécration de ces principes¹⁵ le droit objectif de transférer en partie sa sphère privée dans la sphère de l'entreprise. Auparavant il devait pénétrer dans l'espace de production d'un bien ou d'un service dépouillé de ses soucis, contraintes ou charges personnelles. Désormais, non seulement il obtiendrait l'autorisation d'encombrer son espace professionnel avec les poids et les contraintes de sa vie civile qu'il s'agisse de ses données personnelles de nature informatique (article 3), des manifestations de ses libertés de convictions y compris religieuse (article 6), en demandant « la recherche » d'une conciliation sa vie personnelle et familiale et sa relation de travail (article 9)

La disparition de l'entreprise comme sujet de droit :

La personne même de l'employeur (terme générique) ou de l'entreprise (personne morale ou physique) n'est pas définie. Quant à la sphère de leurs droits, elle est esquissée en creux, au regard de ceux du salarié. Certes, le rapport évoque dans ses articles 1 et 2 la notion dégagée par la jurisprudence de « *bon fonctionnement de l'entreprise* » dont on sait qu'elle ne correspond à aucune réalité prégnante puisqu'il s'agit d'une notion totalement contrainte, qui n'est pas de nature à conditionner par exemple le déclenchement d'un licenciement économique. Et encore faut-il, comme le précise l'article 6, que ces « *nécessités de bon fonctionnement* » soient « *proportionnés au but recherché* ».

Seconde restriction dans le panel des droits conférés au salarié par ces principes¹⁶ : l'existence du pouvoir de direction est reconnue, à condition qu'il s'exerce « *dans le respect des libertés et des droits fondamentaux des salariés* ». Au départ, existait seul le pouvoir de direction naturellement tiré de la propriété du capital, de la maîtrise d'une technicité, enfin d'une méthode d'organisation. Ce pouvoir de direction qui fut à un moment de l'histoire sociale et économique un pouvoir absolu, s'est peu à peu délitée sous l'effet de la loi pour ne devenir aujourd'hui qu'une notion elle aussi contrainte. A ce niveau, on doit souligner que la quasi-totalité des textes produits en matière de droit du travail au cours de ces 15 dernières années sont régulièrement venus réduire l'amplitude du pouvoir de direction de l'employeur de façon directe ou indirecte, par confinement ou par menace. A ce niveau, la législation sur la protection de l'emploi a profondément contrarié l'expression du pouvoir de direction. Le législateur a produit de façon constante dont la vocation était de contraindre le pouvoir de direction de l'employeur pour mieux protéger l'emploi... et qui a abouti au résultat contraire, sans que cela inquiète les élites politiques ou administratives de ce pays. Citons

¹⁵ Et en particulier les principes 1 à 10.

¹⁶ Parmi lequel le droit de ne pas être sanctionné sans avoir été entendu (article 22) ce qui ajoute objectivement à l'arsenal juridique actuel dans le cadre du droit disciplinaire.

pour mémoire la loi de Lalande de 1986, et plus récemment la loi Hamon de 2014, qui empêche le chef d'entreprise de céder son fonds de commerce sans recourir à un formalisme extraordinaire du droit commun et totalement contraire à la logique du marché.

III - LA RECUSATION DU REEL :

Cette soudaine volonté de statifier le droit du travail français apparaît d'autant plus incongrue à l'instant où les novations technologiques imposent, factuellement et massivement, contre le droit existant, de nouvelles pratiques qui doivent générer de nouvelles approches. A moins de considérer bien entendu que le cheval doit nécessairement l'emporter sur le moteur à explosion ou que la lettre adressée par voie postale et distribuée à vélo au tarif réglementaire résistera au courriel.

A l'instant où il doit gérer le choc frontal entre les nouvelles pratiques issues de la révolution numérique et le système de droit issu de la première et de la seconde révolution industrielle, le premier ministre s'est privé d'une réflexion prospective sur l'avenir, et donc la pérennité de la règle de droit. Face à l'ubérisation des pratiques, la feuille de route oblige la commission Badinter à humilier sa raison face aux innovations qu'elle sait irrésistible et dont la puissance aura tôt fait de renverser son monument.

V - CONCLUSION :

Dès lors, que restera-t-il de ce rapport et ces principes dans quelques jours, quelques mois ou quelques années ? Une colonne tronquée, sur laquelle viendront s'arrimer les espoirs des derniers corporatismes, des ultimes survivants de cette école française de droit du travail qui a incité des générations de juristes et de syndicalistes à figer un droit issu des trente glorieuses ?

Deux questions devaient être préalables à la formalisation de la demande de Matignon. Quels ont été au cours de ces quarante dernières années les effets de ces principes ? La réponse est simple puisque l'on raisonne « à droit constant » : ils ont été mortifères pour l'économie française, pour l'emploi, et au-delà ils ont agi lourdement sur la conscience des acteurs économiques.

Seconde question : pour qui valent-ils ? Pour les salariés en C.D.I. qui les défendent ardemment en profitant du fait qu'ils peuvent désormais faire valoir dans l'entreprise les préoccupations de leur vie personnelle ? Pour les demandeurs d'emploi, parce que ces principes autorisent un retour sinon au plein emploi du moins à un certain niveau d'emploi, parce qu'ils encouragent les initiatives en libérant le pouvoir de direction et en garantissant envers et contre tout le bon fonctionnement de l'entreprise ? Ou pour le flot des micro-entrepreneurs que le Méga code du travail a définitivement chassé des entreprises en les transformant en « partenaires » indépendants et théoriquement égaux des donneurs d'ordre de stature nationale ou internationale ?

Ou encore pour les dirigeants des entreprises métallurgiques mondialisées (et les autres) qui d'Oran à Tanger, se satisfont d'avoir quitté Flins et Sandouville... parce qu'ils savaient que les contraintes micro-économiques générés par l'excès de la règle pesaient sur le coût du travail et participaient de la négation même du pouvoir de direction ?

OUVRAGES PUBLIES