



**HAL**  
open science

## **Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2015/1**

Charlène Arnaud, Philippe Lepinard, Muriel Meyer, Laurence Meyer-Durat,  
Annie Bartoli, Martial Kadji Ngassam, Janine Quintin, Philippe Lépinard,  
Ivan Samson

► **To cite this version:**

Charlène Arnaud, Philippe Lepinard, Muriel Meyer, Laurence Meyer-Durat, Annie Bartoli, et al.. Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol. 2015/1. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 1, 2015. hal-04648499

**HAL Id: hal-04648499**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04648499v1>**

Submitted on 15 Jul 2024

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

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

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2015 / 1*

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

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

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

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

**Charlène ARNAUD**

**Manager les territoires dans la proximité :  
approche fonctionnelle des événements  
culturels**

**Laurence DURAT & Annie BARTOLI**

**La face cachée des risques psycho-sociaux :  
pour une requalification managériale et  
organisationnelle**

**Martial KADJI & Janine QUINTIN**

**Role of knowledge management transfer in  
the sustainability of communities of practice :  
the case of Open Source actors of  
communities in France**

**Philippe LEPINARD & Muriel MEYER**

**Des jeux vidéo pour l'appropriation des  
systèmes d'informations : Le cas de la  
numérisation de l'espace de bataille**

**Ivan SAMSON**

**Quelques remarques à propos du  
redécoupage des régions en France**

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2015 / 1*

Achevé d'imprimé en février 2015 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2015

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

# Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

## Volume 2015 / 1

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

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

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

### Auteurs des articles du Cahier 2015/1

<i>Charlène ARNAUD</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Laurence DURAT</i>	<i>Maître de Conférences HDR</i>	<i>Université Haute-Alsace</i>
<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des Universités, Directrice du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Martial KADJI</i>	<i>Doctorant</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Janine QUINTIN</i>	<i>Doctorante</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Philippe LEPINARD</i>	<i>Capitaine Armée de Terre, Chercheur LAREQUOI</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Muriel MEYER</i>	<i>Ingénieure Responsable de la plateforme SPARTACUS de l'Ecole Génie</i>	<i>Ecole du Génie d'Angers</i>
<i>Ivan SAMSON</i>	<i>Maître de Conférences HDR</i>	<i>Université de Grenoble 2 LAREQUOI, UVSQ</i>

## SOMMAIRE DU N° 2015 / 1

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



## Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des évènements culturels

\_\_\_\_\_ **Charlène Arnaud** \_\_\_\_\_

*Article publié dans Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2014 / 3 Novembre, p. 413 à 442.*

**Résumé** : On assiste, cette dernière décennie, à la montée en puissance des événements dans le paysage culturel. Cependant ce phénomène « d'événementialisation » laisse craindre une instrumentalisation de la culture, au détriment d'une véritable quête de sens à l'échelle stratégique des territoires. Le cadre conceptuel de la recherche s'articule autour d'une double entrée : la proximité territoriale, considérée comme la conjonction d'une proximité géographique et d'une proximité organisée ainsi que la nature et les enjeux des événements culturels. Grâce à une étude de cas multiple, cette recherche questionne la valeur ajoutée territoriale de trois événements culturels produits sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix (CPA), au regard de leur capacité à activer les différents potentiels de proximité territoriale. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure et comment les différents types d'événement culturel activent les potentiels de proximité pour, par extension, leur assigner des fonctions stratégiques spécifiques (approche fonctionnelle).

**Mots-clés** : approche fonctionnelle, événement culturel, management stratégique des territoires, portefeuille territorial, proximité territoriale.



## Introduction

Le festival, et plus globalement la forme événementielle dans le champ culturel, sont historiquement rattachés à une certaine période des politiques culturelles en France : « la ligne favorable aux événements soutenue par un ministre, Jack Lang, lui-même venu à la culture par l'organisation d'un festival, [qui] a trouvé de multiples échos dans la France des prémices de la décentralisation » (NÉGRIER et JOURDA, 2007). Ce phénomène de « mise en événement » du territoire, qui s'accroît à partir des années 1980, s'accompagne par ailleurs d'un tournant dans les logiques de compréhension du fait urbain, au sein desquelles les facteurs productifs ne constituent plus les principales explications. Considérés comme l'une des clés de la compétitivité d'une destination, les événements culturels, empreints d'un capital symbolique fort, font, dès lors, l'objet de demandes progressivement mieux formulées et plus agressives (GRAVARI-BARBAS et JACQUOT, 2007). Pourtant, derrière cette apparente facilité à jouir d'impacts positifs et durables via l'événement culturel, un certain essoufflement des territoires dans cette course à l'événementiel peut être constaté. Ainsi, face à ce phénomène de « festivalomania », d'aucuns craignent une instrumentalisation de la culture, au détriment d'une véritable quête de sens à l'échelle stratégique des territoires.

Cette recherche se situe donc à la jonction de deux notions clés : le territoire et la culture. Le territoire est entendu comme la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes ; il est donc mobilisé et transformé « dans, par et pour l'action » (LUSSAULT, 2007). En effet, le territoire « témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (DI MÉO, 1998). Bien plus qu'un espace conçu (par les planificateurs, les urbanistes ou encore les technocrates), il s'agit d'un espace perçu et vécu par un ensemble de parties prenantes<sup>1</sup> (LEFEBVRE, 1974). En perpétuelle construction, le territoire se caractérise par une certaine inertie et ce pour deux raisons principales. Il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie données, ainsi qu'un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures (MENDEZ et MERCIER, 2006). D'une nature double, matérielle et idéale (RIOUX, 1997), il est le reflet d'un agencement de traits particuliers (caractère idiosyncratique) et se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors » (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004). Quant aux politiques et stratégies culturelles, elles sont intrinsèquement porteuses de la dualité sémantique qui existe entre la culture dans son acception anthropologique et sa définition plus restreinte qui renvoie à l'offre de biens et de services produite par les différents acteurs du secteur culturel. Nous considérons ainsi que « territorialiser le concept de culture » accentue le phénomène d'ancrage de l'offre culturelle dans un socle de culture, contenue sur le territoire et conçue comme une construction sociale. La « cloison » n'est pas hermétique entre les deux sens du mot culture, au contraire il y a interaction : « la culture anthropologique modèle et imprègne la culture cultivée ou légitimée, comme disent les sociologues, la culture façonne la culture » (MOULINIER, 1995).

Au regard de ces éléments, il apparaît indispensable d'ancrer cette recherche en management territorial afin de questionner les multiples effets de ces événements culturels

pour les territoires. Car enfin, la gestion territorialisée des affaires publiques connaît d'importantes mutations institutionnelles qui nécessitent de questionner la dimension territoriale du management public à l'aune des démarches stratégiques que développent managers publics et élus locaux dans le cadre de la gestion des parties prenantes (HERNANDEZ, 2008). Pour ce faire, nous convoquons les analyses de la proximité afin d'aboutir à une typologie des événements culturels fondée sur une approche fonctionnelle dont la grille de lecture est la proximité territoriale, conjonction d'une proximité géographique et d'une proximité organisée (TORRE et BEURET, 2012). Il s'agit de déterminer « dans quelle mesure et comment les différents types d'événements culturels activent les potentiels de proximité afin de leur assigner des fonctions spécifiques (approche fonctionnelle) dans le processus stratégique territorial ». La notion de proximité, qu'elle soit spatiale ou de toute autre forme, recouvre « avant tout un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles. Ce potentiel peut ou non exister à un instant t et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains) » (TORRE, 2010). Ce potentiel territorial est donc neutre et c'est au travers des actions et perceptions des différentes parties prenantes territoriales que la proximité va pouvoir jouer un rôle plus ou moins positif dans le management stratégique du territoire.

Cet article présente successivement le cadre conceptuel qui permet de questionner l'événement culturel au regard de la proximité territoriale (2), la méthodologie de l'étude de cas multiple mobilisée (3), ainsi que les résultats relatifs à la typologie fonctionnelle émergente (4).

- 2 -

## **Une culture événementielle au service de la proximité territoriale**

### **2.1. « It's a beautiful world of events »**

On assiste ces dernières décennies à une profusion d'événements qui viennent modifier le rapport des individus au territoire dans une mise en scène incessante et des rencontres symboliques fortes. Événement planifié mis en œuvre dans un but précis (GETZ, 2007), l'événement, par nature éphémère, renvoie à la dialectique court terme / long terme. S'il est circonscrit en un moment et un lieu donnés, on ne peut confondre le temps du déroulement de l'événement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle qui caractérise ses processus de décision et de mise en œuvre ainsi que ses impacts (GRAVARI-BARBAS et JACQUOT, 2007) (*épaisseur temporelle*). De même, les lieux investis par l'événement sont réducteurs par rapport aux territoires connectés aux processus précédemment cités (VION et LE GALÈS, 1998) (*épaisseur spatiale*).

L'événement culturel se distingue des autres événements (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés, etc.) par la création artistique qui sous-tend son existence même (VAUCLARE, 2009) et renvoie à une définition restreinte du « culturel » (secteur d'activité 2). Cet événement s'ancre donc dans une dialectique construite autour de la dimension anthropologique de la culture (mode de vie spécifique à un groupe ; éléments acquis et

transmis de l'existence humaine qui n'a de sens que dans un contexte temporel et spatial) et de sa dimension sectorielle (elle représente alors un certain type d'activités de production ainsi que leur réalisation formelle en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine) (KLUCKHOHN et KROEBER, 1952). Enfin, l'événement culturel se caractérise par une double problématique de développement territorial (externalités positives de la culture) et d'identité, d'ancrage local (la culture est ce médium qui permet de donner du sens au territoire et de le différencier).

Fondé sur la règle de l'unité : unité de temps (période donnée), unité de lieu (choisi pour le sens qu'il donne à la manifestation), et unité d'action (intimement liée au public et à l'expérience vécue), l'événement prend des formes variables. La manifestation locale (festival de petite envergure, spectacle adossé aux structures de formation artistique, etc.) s'attache essentiellement à améliorer le cadre de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée (attractivité interne) alors que les manifestations de plus grande ampleur œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme économique territorial et l'attractivité touristique (attractivité interne et externe). L'événement phare, considéré comme un événement majeur, est mis en œuvre sur un territoire principalement afin d'améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité du territoire, considéré en tant que destination touristique (RITCHIE, 1984). Sa fonction principale est donc de garantir un positionnement fort du territoire sur le marché des destinations touristiques en s'ancrant dans les spécificités et traditions locales (HALL, 1989). Lorsqu'il est récurrent, cet événement phare devient suffisamment associé au territoire qui le produit pour constituer un avantage concurrentiel évident dans le champ du marketing (événement phare institutionnalisé) (GETZ et ANDERSSON, 2008). La manifestation d'ampleur internationale – méga événement culturel – (Capitale européenne de la culture, Exposition Universelle) se définit comme un événement de court terme et de grande envergure, principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques, mais ayant des retombées socio-citoyennes dès lors qu'ils impliquent des travaux de rénovation urbaine et de structuration territoriale. Bien plus qu'un outil marketing pour un territoire, il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (GURSOY et KENDALL, 2006), d'une démarche volontariste et risquée (succès incertain) (HAXTON, 1999). Enfin, l'événement national renvoie à une volonté de construction et d'appropriation d'une identité et d'une réalité nationales. Il s'agit d'événements impulsés par le ministère de la Culture (Fête du Livre, Fête du Patrimoine, Fête de la Musique, etc.), ou d'événements ancrés dans les fêtes calendaires (Carnaval), patronales ou commémoratives. La couverture territoriale globale, avec une dimension internationale dans son exportation, s'oppose alors à des objectifs plus locaux relatifs à des espaces en concurrence (GARAT, 2009).

Alors que les territoires se retrouvent face à un champ des possibles extrêmement vaste en termes de soutien et de production d'une offre culturelle événementielle, il convient de considérer le management territorial à l'aune de la notion de « proximité ».

## **2.2. Se sentir « proche de » à l'échelle d'un territoire**

Le terme « proximité » n'est pas neutre. Il renvoie aujourd'hui à des problématiques diverses et à une dénomination plurielle. Employé en politique, en économie, en stratégie, etc., il sous-tend l'idée que les relations sociales, distendues, doivent être rapprochées, et que la proximité peut participer au maintien et au renforcement de ces relations dans

différents domaines d'activité. « Nous passons d'un monde traitant des distances à un monde gérant des proximités » (LE BOULCH, 2001). En 1993, la Revue d'Économie Régionale et Urbaine consacre un numéro spécial aux recherches portant sur la proximité et pose les bases d'une « approche originale de la dimension spatiale des phénomènes économiques » (BOUBA-OLGA et GROSSETTI, 2008). Regroupés sous l'appellation « Dynamiques de proximité<sup>3</sup> », ces chercheurs d'horizons divers ont développé une grille de lecture qui permet d'appréhender la complexité du système territorial en prenant en compte les expressions collectives qui émergent autour de problèmes souvent rendus publics (TORRE et ZUINDEAU, 2006).

« En construction permanente, traversés par le jeu des Proximités à leur point de recouvrement, les territoires résultent d'un compromis sans cesse remis en cause et menacé par les recompositions, les oppositions et les conflits, qui constituent autant d'opportunités de dynamisme et de changement » (TORRE et BEURET, 2012). Émergent ainsi les enjeux multiples de la réalité territoriale, non pas uniquement géographique, administrative ou conçue, mais bel et bien vécue et perçue par un ensemble de parties prenantes qui s'approprient le territoire. Dans le cadre de notre réflexion autour du management territorial, cette approche permet de resituer la notion de gouvernance dans un nouveau cadre analytique et de l'appréhender en termes de formes et d'activation des relations et interactions entre acteurs, avec en filigrane, la question de la collaboration (GILLY et TORRE, 2000). La gouvernance locale repose alors sur « l'activation, et donc la mise en évidence, de relations de proximité » (BERTRAND et MOQUAY, 2004). En effet, dès lors que les politiques publiques trouvent une déclinaison à l'échelle locale, elles doivent être acceptées par tout un ensemble d'acteurs (TORRE et ZUINDEAU, 2006). À l'échelle du territoire, l'enjeu est double. Il s'agit de prendre en compte la pluralité d'intentions présentes sur un même espace, ainsi que d'envisager l'idée que les individus soient « encastrés » dans des systèmes de valeurs, normes et représentations sociales. Le territoire est envisagé dans sa formalisation non seulement physique mais également intentionnelle.

La notion de proximité, qu'elle soit spatiale ou de toute autre forme, recouvre donc « avant tout un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles. Ce potentiel peut ou non exister à un instant t et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains) » (TORRE, 2010). Car enfin, « la proximité est subjective et contingente : seule la logique particulière d'un sujet, suivant un ensemble de critères propres à celui-ci et dépendants de sa perception de la réalité, permet d'aboutir – par sa déclaration – à une proximité. C'est le sujet, et lui seul, qui détient la clé de sa proximité pour un contexte donné » (LE BOULCH, 2001). Ce potentiel territorial est donc neutre : « Ce sont les actions et les perceptions humaines qui lui confèrent une dimension plus ou moins positive ou négative » (TORRE, 2010). L'activation de la proximité a alors pour objet principal de créer un potentiel relationnel et de délimiter des frontières spatiales et sociales. En cela, elle permet de définir le territoire. Cependant, comme tout fait institutionnel, elle n'existe qu'au regard de faits bruts : la proximité géographique existe grâce à une faible distance géographique et la proximité organisationnelle grâce à une faible distance sociale 4.

Différentes formes de proximité représentent des leviers d'action importants pour susciter l'engagement des acteurs dans un projet et mobiliser de façon permanente leurs compétences. La proximité géographique joue un rôle essentiel dans le phénomène de

territorialisation de l'action publique au travers des problématiques de voisinage, d'externalités négatives produites, du périmètre des politiques et donc de l'action publique. Mais, « de manière symétrique, il apparaît que les solutions retenues doivent impliquer les acteurs locaux, qu'il s'agisse des processus décisionnels résultant de délibérations collectives, ou plus simplement de l'acceptation des décisions venues "d'en haut". C'est ici tout le registre de la proximité organisée qui se trouve mobilisé, dans ses dimensions d'appartenance et de similitude » (TORRE et ZUINDEAU, 2006). Dans le cadre de cette recherche, la proximité territoriale est entendue comme le croisement d'une forme de proximité géographique et d'une forme de proximité organisée. Elle interpelle tout à la fois l'organisation et le territoire dans leurs modes de management des parties prenantes (TORRE et BEURET, 2012).

La proximité géographique est protéiforme, à la fois objective et subjective, temporaire et permanente. Elle correspond à la séparation de l'espace et des liens en termes de distance (GILLY et TORRE, 2000). Elle revêt un caractère objectif (coût et temps de transport), qui s'apparente à l'espace conçu, mais s'entend également dans une dimension plus relative, ancrée dans la perception et le ressenti des acteurs. La construction du territoire, considérée comme l'agglomération d'acteurs et de ressources traduit le fait que « les acteurs se regroupent parce que la proximité géographique s'avère nécessaire à leurs interactions » (LOILIER, 2010). La proximité organisée « concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique » (TORRE, 2009). Cette proximité peut être déclinée de multiples façons et fait référence au caractère agencé des activités humaines. Cependant, tous les auteurs s'accordent sur l'idée que cette proximité est trop englobante et qu'il convient de la décomposer. Nous considérons ici qu'elle relève de deux logiques. La logique d'appartenance « caractérise des acteurs entre lesquels se nouent des interactions dans un espace déterminé » (LEJEUNE et VAS, 2011). Cette forme de proximité organisée se traduit par l'ensemble des échanges entre différents acteurs ainsi que leur degré de coordination. Elle définit l'appartenance d'acteurs, mais également d'organisations et institutions, à un même graphe de relations, directes ou intermédiées (TORRE, 2010) et peut être formellement décrite par le réseau qui structure les interactions et résulte d'un lien social (RALLET, 2002). La logique de similitude interroge quant à elle le degré de ressemblance d'acteurs qui possèdent le même espace de références et se définit par de « faibles distances cognitives entre individus » (INGHAM DE VIRON et TIHON, 2011). Cette logique correspond à l'adhésion mentale des acteurs à des catégories communes (TORRE, 2010) et « caractérise des acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence, et partagent les mêmes savoirs » (LEJEUNE et VAS, 2011). Les acteurs liés par une logique de similitude partagent, in fine, un certain nombre de ressources d'ordre immatériel (diplômes, statuts sociaux, etc.) ou cognitif (routines, conventions, culture, etc.) mobilisables. La proximité organisée dans sa logique de similitude participe donc au renforcement du caractère idiosyncratique du territoire ainsi qu'à l'émergence d'une stratégie territoriale à l'échelle locale. « La construction territoriale des valeurs et objectifs communs parmi les élites localisées permettrait d'expliquer la différenciation des politiques locales » (DESAGE et GODARD, 2005). Cette logique de similitude est ancrée dans le « temps long des engagements successifs et des ancrages sociaux et culturels » (TORRE, 2010).

Dès lors il s'agit de mettre en évidence les objectifs territoriaux qui sont définis pour le champ culturel en matière d'offre événementielle, et de voir dans quelle mesure ces différents événements impactent la proximité territoriale. Dès lors, il sera possible d'assigner

des fonctions stratégiques aux événements et d'en tirer des conclusions quant à la constitution de l'offre territoriale.

- 3 -

## **Un territoire, des événements : l'étude de cas**

Afin de questionner la capacité des différents événements culturels à activer les potentiels de proximité territoriale, trois événements qui se déroulent sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix ont été retenus pour analyse (étude de cas multiple).

La Communauté du Pays d'Aix est la Communauté d'agglomération dont la ville centre est Aix-en-Provence. Par la suite, lorsqu'il sera fait mention de la Communauté du Pays d'Aix, nous utiliserons l'abréviation CPA.

« De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse » (MILES et HUBERMAN, 2003). En 2003, R.E. STAKE note que l'étude de cas est largement répandue et utilisée dans le domaine des sciences de gestion. Cette méthode, de par la richesse qu'elle offre en termes de recueil d'information, permet de proposer plus facilement de nouvelles conceptualisations (MILES et HUBERMAN, 2003). Elle est particulièrement recommandée lorsque la recherche a trait à un champ nouveau, complexe, où la littérature est peu étoffée et où la prise en compte du contexte est « déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension » en ce qu'elle permet d'étudier « en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (EVRARD et al, 2003). Or, si la théorie de la proximité a fait l'objet de nombreux développements depuis la création du groupe « Dynamiques de proximité » au début des années 1990, l'approche envisagée ici relève d'une démarche novatrice, tant dans le choix des terrains et de la problématique culturelle, que dans celui du dispositif méthodologique. Par ailleurs, le territoire est un construit idiosyncratique, un système ouvert sur son environnement, en proie à des démarches stratégiques implémentées par ses différentes parties prenantes. La prise en compte du contexte et des spécificités du territoire de la CPA est donc indispensable pour la compréhension des différentes situations managériales étudiées. En d'autres termes, l'étude de cas est une « stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples » (EISENHARDT, 1989). En fonction de la question de recherche, l'étude de cas peut prendre différentes formes (étude de cas unique / multiple ; holistique / enchâssée) (YIN, 2003)

Il s'agit ici d'une étude de cas multiple comparée de trois événements culturels qui se déroulent sur la période 2009-2013 :

### **Par les Villages (PLV), un événement local itinérant**

Par les Villages (PLV) est une initiative relativement empirique émanant d'artistes et d'opérateurs culturels de proximité ancrés sur le territoire de la CPA. Elle s'est inventée à partir d'a priori ou d'intuitions, liés aux places de ses initiateurs au sein du paysage culturel local. PLV est un festival nomade qui traverse les différentes communes de la CPA (notamment les zones rurales) et est constitué de troupes de théâtre, de groupes de musique et de compagnies de danse, professionnels et amateurs, qui investissent les communes pour un temps fort d'un week-end. Plusieurs spectacles sont proposés, pour tous les publics, gratuits, et inscrits dans un registre contemporain.

### **La saison culturelle PICASSO-Aix 2009 (PICASSO), un événement phare porté par la Communauté d'agglomération**

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition CÉZANNE en Provence qui a accueilli 450 000 visiteurs en 2006, la Communauté du Pays d'Aix (CPA) organise en régie directe et en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition PICASSO-CÉZANNE ; 371 936 visiteurs du 25 mai au 27 septembre 2009. Autour de l'exposition centrale, la saison PICASSO-Aix 2009 a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de CÉZANNE, dans le château de Vauvenargues, au pied de la montagne Sainte-Victoire. Plus de soixante manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été labellisées et se sont déroulées sur l'ensemble du territoire intercommunal.

### **Le Festival d'Aix-en-Provence, un événement phare institutionnalisé**

Le Festival d'Aix-en-Provence (FIAL, Festival International d'Art Lyrique, ancienne dénomination restée dans les mœurs) est l'un des événements qui symbolise le plus le territoire d'Aix-en-Provence. Créé en 1948, il est considéré comme l'un des plus grands festivals lyriques européens. Les représentations données, à l'origine, en plein air dans la cour de l'ancien Archevêché, sont réparties aujourd'hui sur plusieurs sites : le théâtre de l'Archevêché, le Grand Théâtre de Provence, le théâtre du Jeu de Paume et l'hôtel Maynier d'Oppède, tous situés à Aix-en-Provence. Sous-tendue par la volonté de « faire-vivre l'opéra », l'association porteuse du Festival se rapproche du fonctionnement d'une entreprise.

Dans le but de recueillir les perceptions des acteurs, plus d'une centaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des porteurs de projets et de leur équipe (35), des managers publics ainsi que des élus de la CPA (42), des acteurs institutionnels extérieurs au territoire (13), ou encore des acteurs culturels du territoire (14) (cf. Tableau 1).

**Tableau 1 – Grandes thématiques des guides d’entretien**

Acteurs internes	Acteurs externes
<i>Stratégie du territoire</i> (stratégie globale, stratégie culturelle)	<i>Stratégie du territoire</i> (stratégie globale, stratégie culturelle)
<i>L'événement culturel X</i> (caractéristiques, objectifs assignés, intégration dans la stratégie territoriale, positionnement par rapport aux autres événements produits sur le territoire)	<i>Les événements culturels et le territoire</i> (caractérisation de l'offre d'événements culturels, des « outils » stratégiques pour le territoire ? Quelles dimensions à cette démarche stratégique ?)
<i>Fonctionnement interne</i> de l'organisation	Politique de <i>financement</i> de la culture sur le territoire
<i>Parties prenantes</i> identifiées autour de l'événement (description, liens de dépendance, réseaux, degré de pérennisation des collaborations et partenariats)	<i>L'événement culturel X</i> (caractéristiques, objectifs assignés, intégration dans la stratégie territoriale, positionnement par rapport aux autres événements produits sur le territoire)
<i>Ancrage territorial</i> de l'événement (en termes d'équipe, de localisation, de programmation, d'actions, dans le temps, <i>etc.</i> , projet fédérateur ? Structurant pour le champ culturel ?)	<i>Parties prenantes</i> identifiées autour de l'événement (description, liens de dépendance, réseaux, degré de pérennisation des collaborations et partenariats)
	<i>Ancrage territorial</i> de l'événement (en termes d'équipe, de localisation, de programmation, d'actions, dans le temps, <i>etc.</i> , projet fédérateur ? Structurant pour le champ culturel ?)

Ces perceptions ont été triangulées avec des données secondaires de sources multiples (données internes aux structures, données publiques, données médias, etc.). Enfin, une analyse de contenu (BARDIN, 1977) assistée par logiciel (N'Vivo) a été réalisée. Cette démarche scientifique a pour visée de résoudre un problème précis : un problème en grande partie structuré, défini, cadré « par des termes que le chercheur n'a pas choisis, mais qui ont été élaborés au fil du temps par la communauté épistémique (et de pratiques) à laquelle il appartient » (ALLARD-POESI, 2011). Dans le cadre de cette recherche, fondée sur une démarche exploratoire hybride<sup>5</sup>, la construction de la grille de codage s'inscrit dans la lignée des travaux de MILES et HUBERMAN (2003), pour qui « les cadres conceptuels et les questions de recherche sont la meilleure défense contre un volume de données écrasant ». Nous nous éloignons ainsi d'une démarche purement inductive fondée sur l'absence de pré-codification, considérant que le processus d'analyse des données, loin d'être linéaire, se construit sur une dynamique itérative extrêmement féconde (MILES et HUBERMAN, 2003). La grille de codage propose un premier filtre : « Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale ». Ce code fait référence à l'approche fonctionnelle des événements culturels. Les verbatim classés dans ce code renvoient donc



aux différentes formes canoniques de proximité de manière détaillée (cinq niveaux de code à l'intérieur du filtre). Ce codage permet de voir dans quelle mesure, de manière empirique, des éléments discriminants viennent conforter ou au contraire nuancer l'approche fonctionnelle au regard de la grille de lecture de la proximité territoriale.

Cette différenciation entre les événements est analysée d'un point de vue qualitatif (analyse de contenu pointue des références codées) ainsi que d'un point de vue quantitatif (analyses statistiques de base : fréquences, moyennes, écart-types 6). L'analyse des données permet de :

- réaliser une analyse intra-cas révélatrice de l'histoire particulière que raconte chaque événement étudié ;
- proposer une analyse inter-cas révélatrice des éléments qui discriminent les événements entre eux et participent à l'approche stratégique par fonction ;
- revenir sur la typologie proposée dans la partie conceptuelle au regard des éléments nouveaux de terrain ;
- discuter de la notion de portefeuille territorial d'événements culturels dans une approche fonctionnelle et dynamique.

- 4 -

## **Des événements activateurs de proximité**

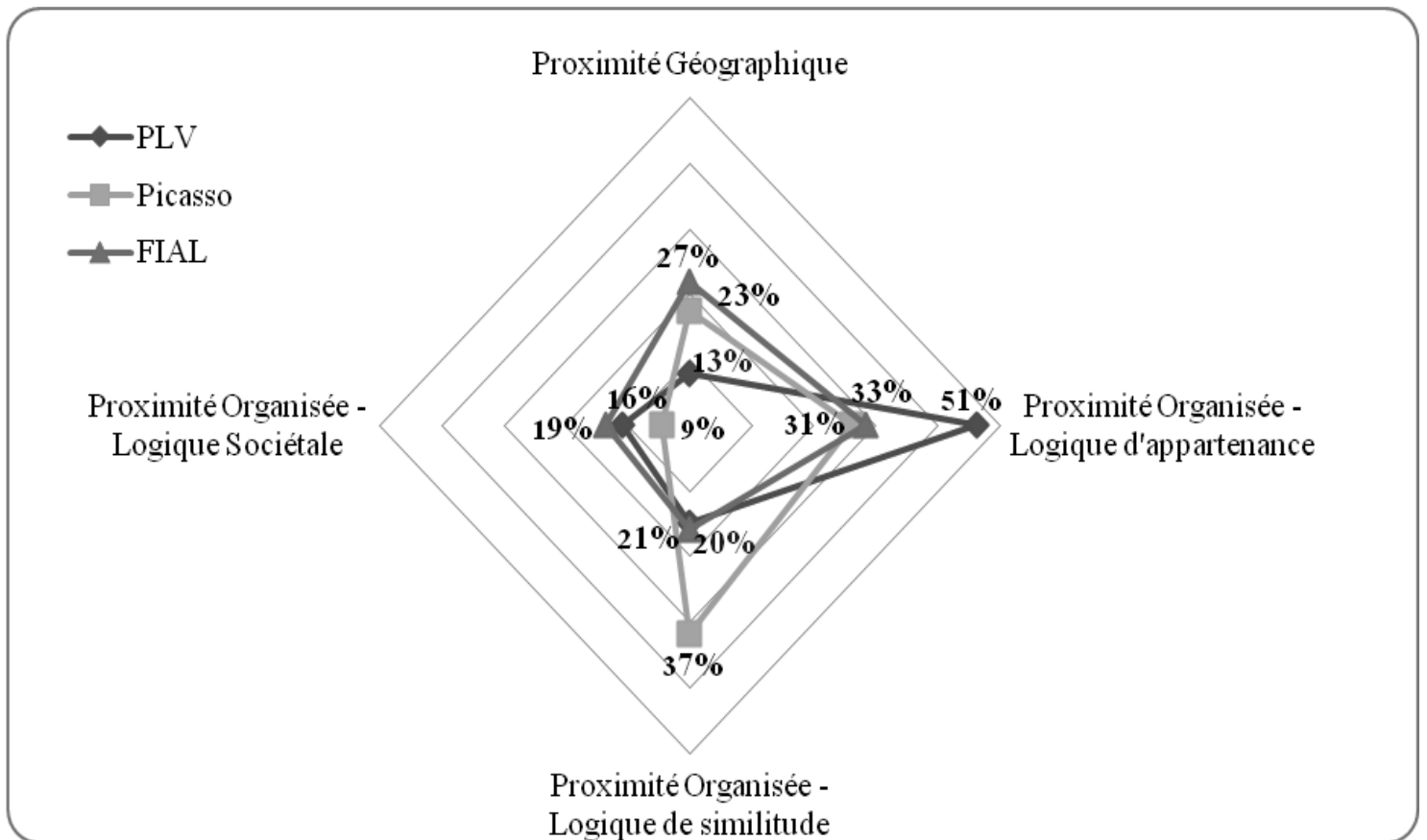
Les résultats viennent interroger la capacité de chaque événement étudié à activer les potentiels de proximité dans une logique de différenciation par événement (approche fonctionnelle). La Figure 1 donne un aperçu global des potentiels d'activation de la proximité pour chacun des trois événements culturels étudiés. Elle met également en exergue l'émergence d'une logique sociétale dans la proximité organisée.

### **4.1. Les événements d'envergure, activateurs de proximité géographique**

La proximité géographique est définie à l'aune de trois axes de réflexion : une proximité objective, une subjective, ainsi que la discrimination du territoire vis-à-vis de son environnement (cf. Annexe 1).

La faible envergure de l'événement local limite ici sa capacité à activer une proximité géographique objective (qui s'appuie sur l'espace conçu), qu'elle soit pérenne ou éphémère (le seul dispositif mis en place est le transport gratuit entre deux villages, de manière ponctuelle). Inversement, l'événement phare institutionnalisé est suffisamment bien implanté sur le territoire pour agir sur cette forme « structurelle » de proximité (ancrage spatial de ses diverses activités, mise en place de nombreux moyens de transport).

Figure 1 – Activation des formes canoniques de proximité



**Tableau 2 – Éléments significatifs dans l'analyse de la proximité géographique**

	<b>Proximité géographique</b>	<b>PLV</b>	<b>PICASSO</b>	<b>FIAL</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Proximité géographique objective</b>	Proximité géographique éphémère	<b>0,23 %</b>	2,96 %	2,47 %	<b>1,89 %</b>
	Proximité géographique structurelle	2,07 %	2,15 %	<b>6,24 %</b>	<b>3,49 %</b>
<b>Proximité géographique subjective</b>	Ancrage territorial	4,37 %	<b>10,22 %</b>	5,37 %	<b>6,65 %</b>
	Caractère itinérant	5,18 %	<b>0,00 %</b>	2,18 %	<b>2,45 %</b>
<b>Discrimination « un dedans et un dehors »</b>	Externalités	<b>0,12 %</b>	3,23 %	3,63 %	<b>2,33 %</b>
	Interdépendance	0,81 %	1,88 %	<b>6,82 %</b>	<b>3,17 %</b>
	Labels	<b>0,12 %</b>	2,15 %	<b>0,29 %</b>	<b>0,85 %</b>
<b>Moyenne</b>		<b>1,84 %</b>	<b>3,23 %</b>	<b>3,86 %</b>	<b>2,97 %</b>

*Moyenne de l'ensemble des sous-codes de C.2.1. Proximité géographique : 2,97 ; écart-type : 2,64 à Borne inférieure : 0,33 ; borne supérieure : 5,62.*

Si PLV renforce la proximité géographique subjective grâce à son caractère itinérant, les deux événements qui participent le plus à l'activation de cette forme de proximité sont PICASSO et le FIAL. Or, au-delà de leur envergure, il s'agit des deux événements qui sont le plus directement portés par les collectivités locales. On peut donc supposer que la nature des relations entre les porteurs de projet et le directoire de la CPA (voire de la ville d'Aix-en-Provence) jouent un rôle dans la capacité de l'événement à activer une proximité géographique subjective. En effet, il apparaît clairement que les élites locales se saisissent des potentialités de l'événement pour renforcer l'ancrage territorial et pour donner sens à cet événement sur le territoire.

Enfin, la capacité d'un événement culturel à favoriser la discrimination du territoire par rapport à un « extérieur » relève de la production d'externalités positives au profit des parties prenantes du territoire (attractivité externe, retombées économiques) mais également de l'allocation et de la création collective de ressources dans un jeu de relations interdépendantes avec des parties prenantes extraterritoriales. Une fois encore, le FIAL, de par son envergure, sa renommée ainsi que les réseaux nationaux et supranationaux dans lesquels il s'insère, réunit les conditions nécessaires à l'activation de ce processus de discrimination au bénéfice du territoire (développement d'une activité en Méditerranée, tête de réseau européen). Par ailleurs, l'une des spécificités du projet PICASSO tient dans la labellisation des projets qui participe d'une discrimination « d'un dedans » par rapport à « un dehors » avec la création d'un véritable artefact.

Des événements dont les effets sont variables en fonction de leur envergure (proximité structurelle) et des ressources territoriales sur lesquelles ils s'appuient (patrimoine tangible et intangible).

## 4.2. Une logique d'appartenance duale

**Tableau 3 – Éléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance**

	Proximité organisée Logique d'appartenance	PLV	PICASSO	FIAL	Moyenne
Logique de réseau	Réseau professionnel marchand	13,69 %	4,03 %	5,52 %	7,75 %
	Réseau professionnel non-marchand	8,52 %	1,08 %	0,87 %	3,52 %
	Croisement de réseaux	5,18 %	3,23 %	5,22 %	4,54 %
Logique de groupe	Sentiment d'appartenance	10,59 %	1,88 %	1,89 %	4,78 %
	Valeurs communes	4,49 %	0,00 %	3,05 %	2,51 %
	Dynamique collective organisationnelle	5,98 %	2,42 %	0,73 %	3,04 %
Formalisation des coordinations	Procédures contractuelles	0,35 %	12,90 %	3,34 %	5,53 %
	Financements croisés	2,30 %	5,11 %	9,43 %	5,61 %
	Intégration des partenaires dans les instances	0,23 %	0,54 %	3,34 %	4,11 %
<b>Moyenne</b>		5,70 %	3,46 %	3,71 %	4,29 %

*Moyenne : 4.29 ; écart-type : 3.8 à Borne inférieure : 0.49 ; borne supérieure : 8.10.*

Concernant l'activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance (cf. Annexe 2), une première lecture rapide montre que deux modèles s'opposent : l'événement local versus les événements phares. Tout d'abord, l'événement local est plus à même d'activer la logique d'appartenance que des événements phares (moyenne globale supérieure). Cette constatation renvoie aux caractéristiques du champ culturel, traversé par des logiques militantes de défense d'objets artistiques, politiques ou encore sociétaux. La prégnance des associations dans les porteurs de projet favorise d'ailleurs ce phénomène.

La lecture des résultats relatifs aux niveaux inférieurs permet ensuite une distinction claire entre l'événement local et les événements phares en termes de formalisation des coordinations. Les événements locaux ne peuvent être envisagés comme des leviers de

structuration formelle des partenariats et par extension du champ culturel. Si l'on questionne le contenu de cette formalisation, deux logiques distinctes se forment entre PICASSO et le FIAL. Le premier, géré en régie directe, a véritablement favorisé la mise en place de procédures contractuelles, alors que le FIAL s'inscrit plus spécifiquement dans la problématique des financements croisés et dans une réflexion stratégique intégrée. Si les événements locaux ne participent pas foncièrement au renforcement des partenariats dans une logique de formalisation et de contractualisation, leur capacité à activer une logique de réseaux ainsi qu'une logique de groupe peut participer à la structuration et à l'évolution du champ culturel local dans une perspective Bottom-Up. En d'autres termes, ces événements sont l'occasion de voir émerger des stratégies événementielles portées par des acteurs culturels locaux et renforcent la créativité territoriale. Le rôle des collectivités territoriales tient alors dans leur capacité à soutenir sans « étouffer » ce type d'initiative.

Par ailleurs, si la constitution de réseaux professionnels est, dans les trois cas, le principal levier d'activation d'une logique d'appartenance sur le territoire, la nature marchande de ce dernier est bien plus significative dans le cadre de l'implémentation des événements phares que de l'événement local. Mus par des intérêts communs loin de la dimension économique, les membres de PLV recherchent principalement les externalités positives d'une mutualisation de moyens limités ainsi qu'un système d'entraide et de solidarité (réseau marchand). La facette non marchande de ce type de réseau, relative à des notions telles que le militantisme, la recherche de légitimité ou encore un besoin de réflexion et de prise de hauteur, reste une spécificité de PLV né d'un groupe d'opposition. Enfin, la logique d'appartenance, si elle s'évalue à l'échelon du territoire, questionne également la focale organisationnelle. Il apparaît ici que cette question est centrale dans le cas de PLV dont l'existence même repose sur cette logique. Le FIAL a également mis en place de vrais dispositifs managériaux afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et cela semble porter ses fruits. Le cas de PICASSO et de la CPA est beaucoup plus nuancé. Les références relatives à la dynamique collective organisationnelle sont en grande majorité négatives et laissent poindre toutes les difficultés managériales rencontrées dans la mise en œuvre de cet événement produit en régie directe.

Dualité entre un événement local qui participe à la construction d'un réseau local fort, mais sans formalisation des partenariats versus des événements phares qui renforcent la logique d'appartenance via la contractualisation ainsi que la mise en interaction des différents partenaires dans des logiques de financements croisés.

### **4.3. Un portage public qui renforce l'activation de la logique de similitude**

L'événement le plus enclin à activer la proximité organisée dans sa logique de similitude (cf. Annexe 3) est celui qui a été géré en régie directe, à savoir le projet PICASSO. Au-delà de sa capacité globale à activer plus aisément une logique de similitude sur le territoire, il s'appuie de manière très équilibrée sur les trois leviers existants. Cet événement œuvre à la constitution d'un corpus d'institutions et de règles, participe à la définition des modes de coordination des acteurs et

**Tableau 4 – Éléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique de similitude**

	Proximité organisée Logique de similitude	PLV	PICASSO	FIAL	Moyenne
<b>Corpus d'institutions et de règles</b>	Système de valeur de la communauté locale	5,98 %	1,34 %	0,73 %	2,68 %
	Normes culturelles locales	2,07 %	0,54 %	2,32 %	1,64 %
	Institutions supports	0,81 %	9,95 %	1,31 %	4,05 %
<b>Modes de coordination des acteurs</b>	Relations partenariales à l'échelle du territoire	1,04 %	11,56 %	6,10 %	6,23 %
	Manque de dynamique territoriale	3,34 %	1,88 %	2,90 %	2,70 %
<b>Processus de renforcement institutionnel</b>	Changement et apprentissage	2,19 %	1,34 %	0,58 %	1,37 %
	Effet d'expérience	1,50 %	5,65 %	2,90 %	3,35 %
	Effet de mimétisme	0,35 %	0,00 %	1,45 %	0,60 %
	Effet catalyseur	1,15 %	4,57 %	1,89 %	2,54 %
	Confiance	1,50 %	0,00 %	0,73 %	0,74 %
<b>Moyenne</b>		2,00 %	3,69 %	2,1 %	2,59 %

*Moyenne : 2.59 ; écart-type : 2.78 à Borne inférieure : -0.19 ; borne supérieure : 5.36.*

développe des processus de renforcement institutionnel. Là encore, l'analyse des résultats relatifs à la logique de similitude témoigne d'un écart entre PLV et le FIAL. Si le premier participe en priorité à la définition de normes et de standards sur le territoire (redéfinition de la programmation culturelle communale), le second s'ancre plus spécifiquement dans une démarche ouverte sur ses parties prenantes et participe à l'évolution des modes de coordination de ces acteurs.

Concernant le corpus d'institutions et de règles qui régissent les comportements et les choix des acteurs sur le territoire, il apparaît clairement que PICASSO et PLV participent plus spécifiquement au renforcement de ce corpus. Si PLV s'inscrit dans une volonté de modifier le système de valeur de la communauté locale (et ce notamment dans une logique de stratégie montante et de voie d'opposition), le projet PICASSO, géré en régie directe, participe lui au renforcement des institutions supports sur le territoire, notamment de la CPA et du musée Granet.

Par ailleurs, la capacité des événements à participer au renforcement des modes de coordination entre acteurs dépend, in fine, de l'étendue de leur réseau et des rapports qu'ils entretiennent avec les parties prenantes de ces réseaux. L'événement culturel qui a développé et maintient la plus forte dynamique territoriale est le FIAL. PLV apparaît au contraire comme un événement qui s'ancre dans une certaine inertie et PICASSO semble être quelque peu « passé à côté » de cet élan territorial tant attendu.

Enfin, l'analyse des processus de renforcement institutionnel permet de déterminer, dans chaque cas, si la proximité territoriale activée peut être renforcée dans sa logique de similitude. On retrouve globalement dans tous ces processus la question d'une temporalité longue (apprentissage, confiance, effet d'expérience, mimétisme, catalyse). Concernant l'effet d'expérience, il peut soit participer d'une évolution positive de la structure qui s'inscrit dans les trajectoires et choix passés (FIAL), soit renvoyer à une expérience passée « menaçante », ce qui est le cas dans le cadre du projet PICASSO, constamment comparé (de manière négative) au projet CÉZANNE de 2006. Notons également que le phénomène de mimétisme est, quant à lui, probant dans le cas du FIAL. Considéré comme une institution, il se veut un modèle en termes d'excellence. Il s'agit d'une structure exemplaire et ce notamment depuis le changement de direction qui a favorisé l'impulsion des activités para-festivalières envisagées comme des actions pilotes. Cet effet de mimétisme semble d'ailleurs se constituer au fur et à mesure des partenariats et des rencontres. Enfin, la saison culturelle PICASSO-Aix 2009 a été un formidable catalyseur de projets autour de la thématique artistique mais surtout de retombées économiques pour les acteurs culturels (subventions, création d'emplois, etc.).

Plus l'événement est intégré dans la stratégie territoriale et proche de l'élite locale, plus sa capacité à activer et renforcer la logique de similitude est forte.
--

#### 4.4. L'émergence d'une logique sociétale

Tableau 5 – Éléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique sociétale

	Proximité organisée Logique sociétale	PLV	PICASSO	FIAL	Moyenne
<b>Perméabilité</b>		1,27 %	0,81 %	4,50 %	2,19 %
<b>Logique citoyenne</b>	Besoins citoyens	2,88 %	2,42 %	2,32 %	2,54 %
	Démocratie participative	1,27 %	0,00 %	1,60 %	0,96 %
	Accès à la culture	3,91 %	4,30 %	4,21 %	4,14 %
	Accompagnement en amont, sensibilisation	2,19 %	1,34 %	4,06 %	2,53 %
	Lien social	4,37 %	0,54 %	2,03 %	2,31 %
<b>Moyenne</b>		2,65 %	1,57 %	3,12 %	2,45 %

Moyenne : 2,45 ; écart-type : 1,47 à Borne inférieure : 0,98 ; borne supérieure : 3,91

Cette recherche s'inscrit en management public et questionne la territorialisation des politiques publiques dans leur élaboration et leur mise en œuvre (management territorial). Il s'agit pour les managers publics et les élus à la fois de définir les finalités externes des actions menées (dimension stratégique) et de réfléchir aux moyens / dispositifs pour atteindre ces finalités (dimension opérationnelle). Toute action publique a pour vocation de répondre à une demande sociale et de renforcer le bien-être des citoyens (mission d'intérêt général). Les bénéficiaires des politiques publiques sont donc au cœur du processus. Or, à l'échelle des territoires, plusieurs constats émergent : (1) les populations des territoires sont de plus en plus hétérogènes (TORRE et BEURET, 2012) ; (2) la population souhaite de plus en plus être impliquée dans les décisions et projets de territoire. Par ailleurs, le champ d'observation de la culture nous invite à questionner la notion de « concernement collectif » (BÉNARD, 1985) au regard de la proximité territoriale. Les produits et services culturels, parce qu'ils sont à l'origine d'externalités positives pour une collectivité, peuvent être considérés comme des biens collectifs en ce qu'ils ont un impact sur la société. Au-delà de la satisfaction de nombreux besoins, de l'amélioration des conditions et de la qualité de vie, nous sommes enclins à rechercher plus encore, et cela nous le retrouvons dans les loisirs culturels (DUMAZEDIER, 1962).



Intégrer une proximité sociétale à cette recherche a donc pour objectif de questionner les potentiels de proximité qui se rapportent aux divers aspects de la vie sociale des individus en ce qu'ils constituent une société organisée. Car enfin, la dynamique territoriale constitue le lieu de réflexion et d'application de la proximité. Or cette dynamique s'exprime à la fois en termes de logiques productives et de dynamiques de vie (TORRE et BEURET, 2012). La logique sociétale se caractérise donc tout d'abord par une perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004). Cette perméabilité favorise une proximité à l'échelle de la société locale et permet de désenclaver les différents univers. Par ailleurs, une démarche orientée vers les citoyens de la part des porteurs de projet favorise cette proximité sociétale en ce qu'elle permet de répondre à une demande sociale latente sur le territoire, d'intégrer les citoyens dans des démarches de démocratie participative, de favoriser la démocratisation culturelle et ainsi de rééquilibrer les jeux de capital culturel sur le territoire, mais également de renforcer le lien social au sein de la population. La proposition de cette forme de proximité organisée permet, *in fine*, de placer au cœur de la réflexion les citoyens, partie prenante territoriale de premier plan dans les réflexions en management territorial, et de questionner les leviers d'activation, existant dans le cadre de la réalisation d'événements culturels, d'une proximité territoriale qui s'appuie sur les individus en tant que société organisée.

Il apparaît que l'événement culturel le plus « performant », en matière sociétale et au regard des objectifs qui lui sont assignés, est le FIAL. La notion de « perméabilité », définie comme la non-étanchéité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille, est spécifique au FIAL. Dans les cas de PLV (association subventionnée) et de PICASSO (régie directe), portés par la sphère publique, cette notion a moins de sens.

Par ailleurs, dans le cadre des subventions publiques qui lui sont accordées, le FIAL doit remplir un cahier des charges très précis. En cela, il s'astreint à répondre aux attentes des différentes collectivités partenaires et de l'État. À plus de 50 %, le FIAL active la logique citoyenne via les problématiques d'accès à la culture et de médiation culturelle, ce qui répond à la mission ministérielle de démocratisation culturelle.

Inversement, PLV développe d'abord et avant tout les liens de solidarité et participe à la cohésion sociale sur le territoire. En décentralisant les lieux et moments de culture, il favorise l'accès des citoyens à ces formes artistiques, même si le développement de dispositifs de médiation semble aujourd'hui indispensable. Il répond ainsi aux besoins des citoyens. Malgré les démarches engagées en termes de coconstruction des manifestations, d'intégration des associations locales et de développement futur du mécénat populaire, la valeur ajoutée de cet événement en termes de démocratie participative est finalement peu perçue. Enfin, il apparaît clairement que le parcours pédagogique a été un atout central du projet PICASSO. Il est dommage que celui-ci soit passé à côté d'une véritable dynamique territoriale qui aurait pu renforcer davantage le système de gouvernance locale autour d'une logique sociétale.

Alors que PLV (événement local) participe tout particulièrement au renforcement du lien social, l'événement phare PICASSO renforce l'accès à la culture et le FIAL (événement phare institutionnalisé) s'ancre dans une véritable démarche sociétale.

- 5 -

## Conclusion

Les résultats interrogent les choix existants parmi des alternatives stratégiques et permettent d'asseoir l'approche fonctionnelle des événements culturels au regard de leur valeur ajoutée en termes d'activation des potentiels de proximité territoriale. Si les résultats permettent de typifier les événements, ils mettent également en avant des critères transversaux qui structurent l'offre d'événementiel culturel sur le territoire et participent à l'activation des potentiels de proximité, à savoir :

- Le degré d'éclatement de l'événement (des événements dans l'événement qui irriguent le territoire dans l'espace et dans le temps) ;
- Le pôle culturel d'appartenance (degré de priorité de ce pôle pour la sphère publique, degré d'institutionnalisation du pôle, logique de réseau propre à ce pôle) ;
- Le degré de dépendance des événements aux organisations publiques.

À l'instar de NÉGRIER et JOURDA (2007), nous avons opté pour une méthode qui « consiste à jouer le fond contre le nombre, et faire œuvre monographique » afin « d'éviter l'écueil [...] de la comptabilisation sans âme. Son défaut est naturellement que la montée en généralité, pour tirer des leçons pertinentes à un niveau plus global, est presque impossible ». Ainsi considérons-nous que cette stratégie de recherche a permis la production de connaissances intermédiaires entre contextualisation et abstraction, intéressantes à la fois en termes de généralisation et d'actionnabilité des résultats (DAVID, 2005). D'ailleurs, la validité externe d'une recherche qualitative mobilisant la méthode des cas ne recherche pas une généralisation statistique, mais plutôt analytique. En cela, elle se réfère au critère de reproductibilité des résultats (YIN, 2003) qui pourront, avec prudence, être répliqués sur d'autres terrains, et ce notamment grâce à la présentation de l'appareillage méthodologique et plus globalement du design de la recherche.

D'un point de vue théorique, plusieurs éléments méritent d'être rapportés au regard de la proximité territoriale. De par la nature même de l'objet étudié (la culture) et de l'entrée gestionnaire (le management public), une dimension sociétale a émergé. Au vu de la finalité externe inhérente à toute intervention publique territoriale (créer, capter et partager une valeur ajoutée territoriale plurielle) et au vu des enjeux sociaux, citoyens, sociétaux et même civilisationnels qui sous-tendent une politique culturelle (DJIAN, 2005), il paraissait indispensable d'intégrer cette logique. Les résultats sont d'ailleurs probants et au-delà de la réalité de cette logique, elle permet une véritable discrimination des événements les uns par rapport aux autres. Ensuite, comme les résultats plus nuancés de la saison PICASSO en témoignent, la seule activation d'une proximité géographique (autour d'un personnage ancré

sur le territoire) est insuffisante. La proximité spatiale peut jouer son rôle de facilitation et de structuration de la coordination uniquement si elle est accompagnée d'une proximité organisée multiple. Cette recherche a également laissé poindre des pistes de réflexion concernant la nature subie de la proximité géographique (TORRE et CARON, 2005) : dans le cas de PLV, une proximité subie a émergé au regard des publics des manifestations. Parfois, en fonction de la jauge de la salle, le temps fort est « envahi » par un public qui suit PLV au détriment de la population communale. De même, l'ouverture exceptionnelle du château de Vauvenargues (dans le cadre de la saison culturelle PICASSO-Aix) était conditionnée par l'absence d'externalités négatives pour la population locale, ce qui a nécessité des prises de précaution très importantes. Ainsi, même si la culture a des vertus positives nombreuses, elle peut être source d'externalités négatives, et ce d'autant plus dans sa forme événementielle.

Au-delà de la proximité, il convient de questionner son management à l'échelle des territoires. Qu'entend-on exactement par « manager la proximité » ? Il apparaît clairement aujourd'hui que les différents phénomènes à l'œuvre ont autonomisé les territoires, projetés sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Parallèlement à la mondialisation et à l'accroissement de la place du « global », le local est un échelon territorial d'exercice du pouvoir fort. L'action publique locale s'exprime aujourd'hui sous les traits d'un management territorial stratégique qui introduit l'intention stratégique comme finalité du processus et appelle à une gestion des parties prenantes dans un double mouvement : gouvernance verticale et horizontale (ARNAUD, 2012). Le management local doit mobiliser les ressources et les parties prenantes territoriales afin de réaliser des projets de territoire. Cette mobilisation favorise l'activation des différents potentiels de proximité et participe en cela à la construction plurielle du territoire ainsi qu'à son attractivité durable. Car enfin, manager la proximité, c'est prendre conscience de l'espace, se l'approprier à la fois dans ses dimensions spatiales et non spatiales. Activer les potentiels de proximité organisée permet de mobiliser et de fédérer les parties prenantes dans un système territorial partagé et collectif.

D'un point de vue stratégique, il s'agit donc pour les territoires de construire un « portefeuille territorial d'événements culturels » qui permet de proposer une offre territoriale solide, ancrée dans le territoire, pertinente et cohérente au regard des problématiques stratégiques qui lui sont spécifiques (ARNAUD, 2012). En effet, il convient de veiller à ne pas tendre vers un essoufflement de l'événementiel culturel, de plus en plus mobilisé par les collectivités territoriales dans leur démarche stratégique (GETZ, 2007). Tout l'enjeu du management stratégique d'un portefeuille d'événements culturels réside donc dans le paradoxe de l'éphémère et du pérenne, ainsi que dans le tiraillement entre l'instrumentalisation de la culture à des fins internes et externes. Enfin, parce qu'il existe un « puissant paramètre de "subjectivité" inhérent à toute ambition culturelle locale, sans quoi elle ne peut rencontrer qu'un conformisme latent » (DJIAN, 2005), chaque territoire développe un portefeuille d'événements culturels unique construit autour de son histoire et de sa trajectoire, et en fonction des stratégies, ressources et volontés des acteurs en présence. L'événement culturel n'est pas simplement l'émanation d'une ville, il est soutenu par des acteurs locaux, des groupes sociaux, des porteurs de projets, qui ont tous leurs propres objectifs.

## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier Robert FOUCHET, Professeur des Universités et Edina SOLDI, Maître de Conférences, pour leur direction de thèse, ainsi que le comité scientifique du prix AYDALOT (ASRDLF).

## Annexe 1

**Tableau 6 – Grille de codage de la proximité géographique**

<b>Filtre - Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale</b>	
<i>Codes</i>	<i>Définitions</i>
C.1. Proximité Géographique (PG)	
C.1.1. PG objective	Proximité activée dans le cadre de l'aménagement du territoire (équipements, infrastructures, moyens de transport, etc.). Cette forme de proximité renvoie à « l'espace conçu » de LEFEBVRE (1974)
C.1.1.1. PG éphémère	Cette proximité est dite temporaire et correspond à une déclinaison de la proximité géographique dans le cadre de rencontres ponctuelles, mises en œuvre soit par un/des acteur(s) individuel(s), soit par une/des organisation(s) (TORRE, 2010)
C.1.1.2. PG structurelle	Proximité structurelle en ce que, dans sa nature pérenne, elle favorise la structuration du territoire en se basant sur ses infra-structures, moyens de transport et ressources, ainsi qu'à l'ancrage spatial des activités
C.1.2. PG subjective	Cette forme de proximité géographique dépend de la perception et des représentations des acteurs ou groupes d'acteurs (TORRE, 2010). Elle relève du sentiment d'être « proche de » ou « loin de » (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004) – Cette forme de proximité renvoie à l'espace perçu, vécu de LEFEBVRE (1974)
C.1.2.1. Ancrage territorial	« La faible distance physique devient une proximité géographique lorsque les acteurs lui assignent les fonctions de facilitateur des interactions en face à face et attribuent à l'espace un usage spécifique et un rôle de typificateur d'un groupe social » (TALBOT, 2010). Ce code intègre à la fois des éléments voulus et subis
C.1.2.2. Caractère itinérant de l'événement	La possible nature itinérante des événements culturels, à savoir leur nomadisme est souligné par DECHARTRE (1998)
C.1.3. Discrimination : « un dedans et un dehors »	Discrimination grâce à la proximité géographique : « un dedans » et « un dehors ». Les politiques publiques concourent à la construction du territoire : « l'espace physique support de la délimitation géographique contribue à cette construction à travers la ressource naturelle qui y est attachée » (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004)
C.1.3.1. Externalités	Externalités au profit des parties prenantes territoriales, telles que les externalités infrarégionales
C.1.3.2. Interdépendance	Interdépendance inhérente à l'allocation et/ou à la création collective de ressources (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004)
C.1.3.3. Artefacts	L'instauration de labels concourt à l'identité et au prestige des territoires : il s'agit d'une « rente de monopole » (BRECHET et SAIVES, 2001) c'est-à-dire un « mécanisme de protection institutionnel défini par et pour le territoire » (GOSSE et SPRIMONT, 2008)

## Annexe 2

Tableau 7 – Grille de codage de la logique d'appartenance

Filtre - Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale	
Codes	Définitions
C.2. Proximité organisée - Logique d'appartenance	
C.2.1. Logique de réseau	L'organisation en réseau est caractérisé par un mode de coordination souple et informel, hors marché et hiérarchie, qui présente des avantages en termes de coûts et d'efficacité
C.2.1.1. Réseau professionnel	Réseau caractérisé par des échanges et partages marchands et non marchands (EMIN <i>et al.</i> , 2011)
C.2.1.1.1. Réseau professionnel marchand	Réseau professionnel [ <i>a priori</i> du secteur de la culture] au sein duquel les membres partagent des intérêts économiques / qui est sous-tendu par des enjeux économiques
C.2.1.1.2. Réseau professionnel non-marchand	Réseau professionnel [ <i>a priori</i> du secteur de la culture] qui est nourri par des échanges, une entraide, d'un autre ordre qu'économique : logique politique. Coconstruction d'un projet inenvisageable seul
C.2.1.2. Croisement de réseaux	Croisement des compétences, reconnaissance mutuelle, existence de compétences clés (ASSELINÉAU et CROMARIAS, 2011)
C.2.2. Logique de groupe	L'organisation apparaît comme le groupe de référence, d'appartenance (LEJEUNE et VAS, 2011)
C.2.2.1. Sentiment d'appartenance	Sentiment d'appartenance au groupe de référence - logique d'identification sociale (TAJFEL, 1982)
C.2.2.2. Valeurs communes	Selon G. HOFSTEDE (1991), les valeurs sont issues d'un « processus expérientiel » qui leur « fournit du sens ». Elles sont produites – au cours des expériences vécues – par un système social de croyances et de standards normatifs
C.2.2.3. Dynamique collective organisationnelle	Dynamique collective partagée au sein du groupe de référence (CHÉDOTEL 2004)
C.2.3. Formalisation des coordinations	Formalisation des coordinations par différents mécanismes (BERTRAND et MOQUAY, 2004)
C.2.3.1. Procédures contractuelles	Relations qui tendent à « établir les responsabilités respectives des acteurs et à organiser leurs relations de coopération et les conditions de leur intervention. Elles fournissent une modalité institutionnelle de construction ou de renforcement de proximités organisées, par l'établissement et la formalisation de relations stables entre acteurs » (BERTRAND et MOQUAY, 2004)
C.2.3.2. Politiques publiques	Politiques contractuelles par lesquelles le secteur public planifie et formalise les relations entre partenaires publics et privés

**Tableau 7 – (suite)**

C.2.3.2.1. Financements croisés	les politiques publiques se sont construites sur la base de financements croisés entre les pouvoirs publics
C.2.3.2.2. Dispositifs en partenariat public-privé	Situations dans lesquelles des partenariats plus ou moins informels entre acteurs publics et privés sont mis en œuvre
C.2.3.3. Intégration des partenaires dans les instances décisionnaires	Mode d'insertion et d'intervention des partenaires publics et privés

## Annexe 3

**Tableau 8 – Grille de codage de la logique de similitude**

<b>Filtre - Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale</b>	
<i>Codes</i>	<i>Définitions</i>
C.3. Proximité Organisée - Logique de similitude	
C.3.1. Corpus d'institutions et de règles	Activation d'un corpus d'institutions et de règles préexistantes
C.3.2. Modes de coordination des acteurs	Le mode de coordination entre les acteurs (concurrence vs partenarial) comprenant la coordination hors marché (PECQUEUR et ZIMMERMAN, 2004)
C.3.2.1. Concurrentiel	La coordination entre les différents acteurs est de type concurrentiel
C.3.2.2. Partenarial	La coordination entre les différents acteurs est de type partenarial
C.3.3. Processus de renforcement	Processus de renforcement de la proximité organisée dans sa logique de similitude
C.3.3.1. Apprentissage	« L'apprentissage peut tout aussi bien signifier un changement de comportement produit par une accumulation de connaissances, une évolution des routines, ou le développement de compétences et de savoir-faire » (CALA, 2007)
C.3.3.2. Dépendance de sentier	Le concept de dépendance de sentier correspond à une situation où les avancées passées dans une direction donnée induisent des mouvements ultérieurs dans la même direction (NORTH, 1990)
C.3.3.3. Effet de mimétisme	Effets de mimétisme, d'isomorphisme (DI MAGGIO et POWELL, 1983)
C.3.3.4. Effet catalyseur	L'action culturelle agit comme un catalyseur qui accélère le développement des idées, des sciences, des techniques et des arts (DE ROSNAY, 1975)
C.3.3.5. Confiance	« La confiance est souvent présentée comme un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local, voire plus simplement comme un élément indissociable des interactions locales » (DUPUY et TORRE, 2004)



## Annexe 4

**Tableau 9 – Grille de codage de la logique sociétale (émergente)**

<b>Filtre - Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale</b>	
<i>Codes</i>	<i>Définitions</i>
C.4 Proximité sociétale	
C.4.1. Perméabilité	Perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille (PECQUEUR et ZIMMERMANN, 2004)
C.4.2. Logique citoyenne	Dépassement de la seule logique productive pour un ancrage dans une démarche citoyenne
C.4.2.1. Besoins citoyens	Prise en compte des attentes et des besoins des citoyens
C.4.2.2. Démocratie participative	Ces trois codes renvoient au diptyque énoncé par R. LE DUFF : le management de l'événement culturel doit être interrogé dans cette double dimension, à la fois démocratisante dans ses finalités territoriales et citoyennes, ainsi que démocratisée dans ses modalités de fonctionnement (SOLDO et ARNAUD, 2014)
C.4.2.3. Accès à la culture	
C.4.2.4. Accompagnement en amont, sensibilisation	
C.4.2.5. Lien social	Le lien social désigne ce qui permet aux hommes de tenir ensemble et de vivre en société

## Références bibliographiques

- ALLARD-POESI F (2011) Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation ». *Le Libellio d'AEGIS* 7(3) : 3-8.
- ARNAUD C (2012) *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. IMPGT-Université d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence.
- ASSELINÉAU A, CROMARIAS A (2011) Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural. *Revue Française de Gestion* 37(213) : 141-156.
- BARDIN L (1977) *L'analyse de contenu*. PUF, Paris.
- BÉNARD J (1985) *Économie publique*. Economica, Paris.
- BERTRAND N, MOQUAY P (2004) La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Économie Rurale* 280 : 77-95.
- BOUBA-OLGA O, GROSSETTI M (2008) Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3 : 311-328.
- BRECHET JP, SAIVES AL (2001) De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance Contrôle Stratégie* 4(3) : 31-55.
- CAYLA D (2007) *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- CHAREIRRE-PETIT S, DURIEUX F (2007) Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : THIÉTART RA *Méthodes de recherche en management*. 3e éd. Dunod, Paris : 58-83.
- CHEDOTEL F (2004) Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement* 7(3) : 161-193.
- DAVID A (2005) Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. *Revue Sciences de Gestion* 39 : 139-166.
- DE ROSNAY J (1975) *Le Macroscopie, vers une vision globale*. Le Seuil (Points), Paris.
- DESAGE F, GODARD J (2005) Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales. *Revue française de Science Politique* 55(4) : 633-661.
- DI MAGGIO PJ, POWELL WW (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DI MÉO G (1998) De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'information géographique* 62(3) : 99-110.
- DJIAN JM (2005) *Politique culturelle : la fin d'un mythe*. Gallimard (Folio Actuel), Paris.

- DUMAZEDIER J (1962) *Vers une civilisation du loisir*. Le Seuil, Paris.
- DUPUY C, TORRE A (2004) Confiance et proximité. In : PECQUEUR B, ZIMMERMANN JB (dir.) *Économie de proximités*. Lavoisier-Hermès, Paris : 65-87.
- EISENHARDT KM (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- EMIN S, SAGOT-DUVAUROUX D, SCHIEB-BIENFAIT N, CHARLES-PAUVERS B (2011) *Dynamiques collaboratives des entreprises dans un cluster culturel localisé. Une approche quantitative. Le cas des halles 5 et 6 sur l'île de Nantes*. Séminaire du Granem, 14 avril.
- EVARD Y, PRAS B, ROUX E (2009) *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*. 4e éd. Dunod, Paris.
- GARAT I (2009) Événements festifs, action publique et territoires. In : FOURNIER S, CROZAT D, BERNIÉ-BOISSARD C, CHASTAGNER C *La fête au présent, Mutations des fêtes au sein des loisirs*. L'Harmattan, Nîmes : 145-159.
- GETZ D (2007) *Event studies: theory, research and policy for planned events*. Elsevier (Events management series), Oxford.
- GETZ D, ANDERSSON T-D (2008) Sustainable festival: on becoming an institution. *Event Management* 12: 1-17.
- GILLY JP, TORRE A (2000) *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan, Paris.
- GODELIER M (1984) *L'idéal et le matériel : pensée, économies, sociétés*. Fayard, Paris.
- GOSSE B, SPRIMONT PA (2008) Proximités et structuration territoriale d'une industrie : le cas d'un pôle de compétitivité. *19e Congrès AGRH*.
- GRAVARI-BARBAS M, JACQUOT S (2007) L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes. *Géocarrefour* 82(3) : 2-16.
- GURSOY D, KENDALL KW (2006) Hosting mega events. modeling locals' support. *Annals of Tourism Research* 33(3): 603-623.
- HALL CM (1989) The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal* 19(3): 263-268.
- HAXTON P (1999) Community involvement and the Olympic Games: a review of related research. *7<sup>th</sup> International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*, Greece.
- HERNANDEZ S (2008) Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes. *Vie et sciences économiques* 1(178) : 54-75.
- HOFSTEDE G (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, Maidenhead.

- INGHAM M, DE VIRON F, TIHON A (2011) Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique. Le cas de Triodos Belgique. *Revue Française de Gestion* 37(213) : 125-140.
- KLUCKHOHN C, KROEBER AL (1952) The concept of culture: a critical review of definitions. *Papers of the Peabody Museum of American archaeology and ethnology* 47. Harvard university press, Cambridge MA.
- KOENIG G (1993) Production de la connaissance des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 9 : 4-17.
- LE BOULCH G (2001) Approche systémique de la proximité : définitions et discussion. *3èmes Journées de la Proximité*, Université de Paris Sud et INRA, 13-14 déc.
- LEFEBVRE H (1974), *La production de l'espace*. Anthropos, Paris.
- LEJEUNE C, VAS A (2011) Identité, changement et proximité organisationnelle. Une étude comparée d'écoles de gestion européennes. *Revue Française de Gestion* 37(213) : 171-187.
- LOILIER T (2010) Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. *Revue Française de Gestion* 1(200) : 15-35.
- LUSSAULT M (2007) *L'Homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*. Le Seuil (La couleur des idées), Paris.
- MENDEZ A, MERCIER D (2006) Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion* 5(164) : 253-275.
- MILES MB, HUBERMAN M (2003) *Analyse des données qualitative*. 2nde édition. De Boeck-Larcier, Bruxelles.
- MOULINIER P (1995) *Politique culturelle et décentralisation*. Ed. du CNFPT, Paris.
- NÉGRIER E, JOURDA MT (2007) *Les Nouveaux territoires des festivals*. Ed. Michel de Maule, Paris.
- NORTH D (1990) *Institutions, institutional changes and economic performance*. University press, Cambridge MA.
- PECQUEUR B, ZIMMERMANN JB (2004) Introduction. Les fondements d'une économie de proximités. In : PECQUEUR B, ZIMMERMANN JB *Économie de proximités*. Lavoisier-Hermès, Paris : 13-38.
- RALLET A (2002) L'économie de proximités. Propos d'étape. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement* 33 : 11-25.
- RIOUX L (1997) Espace et identité : la territorialité chez les gens du voyage. *Bulletin de Psychologie* 428 : 136-143.
- RITCHIE JRB (1984) Assessing the impacts of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research* 23(1): 2-11.

- SOLDO E, ARNAUD C (2014) L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire. *Colloque annuel de l'AIRMAP*, 20-21 mai, Aix-en-Provence.
- STAKE R-E (2003) Case study. In: DENZIN K, LINCOLN Y (eds) *Strategies of qualitative enquiry*. Sage Publications, Newbury Park: 236-247.
- TAJFEL H (1982) Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology* 33: 1-39.
- TALBOT D (2010) La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, Économie et Société* 12 : 125-144.
- TALBOT D (2008) Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3 : 1-22.
- TORRE A (2010) Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3 : 409-437.
- TORRE A (2009) Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, Économie et Société* 11 : 63-75.
- TORRE A, BEURET JE (2012) *Proximités territoriales*. Economica-Anthropos, Paris.
- TORRE A, CARON A (2005) Réflexions sur les dimensions négatives de la Proximité : le cas des conflits d'usage et de voisinage. *Économie et Institutions* 6-7 : 183-220.
- TORRE A, ZUINDEAU B (2006) Éditorial Dossier 7 : Proximité et environnement. *Développement durable et territoire* [en ligne] <http://developpementdurable.revues.org/2735>.
- VAUCLARE C (2009) Les événements culturels : essai de typologie. *Culture Études* 3 : 1-8.
- VION A, LE GALES P (1998) Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes. *Politiques et Management Public* 1 : 1-33.
- YIN RK (2003) *Case study research, design and methods*. 2d ed. Sage, Newbury Park.

## Notes

1 - Notion de triplicité de l'espace développée par LEFEBVRE (1974).

2 - Dans un souci de restriction de l'objet de recherche, l'événement culturel est ici défini comme appartenant au secteur d'activité de la culture tel que défini par L'INSEE (édition, impression et reproduction ; audiovisuel ; arts vivants ; patrimoine ; animation de loisirs).

3 - Par ailleurs, toute la force et la richesse de ce courant résident dans sa capacité à intégrer des questionnements, des méthodologies et des terrains issus de diverses disciplines (sociologie, psychosociologie, politologie, gestion, géographie, etc.). Le numéro de la Revue Française de Gestion d'avril 2011 met ainsi en avant de manière extrêmement pertinente les enjeux de la notion de proximité en sciences de gestion. En effet, l'environnement actuel, caractérisé par un phénomène de globalisation multiple, ainsi que par la rationalisation et la virtualisation des relations, appelle une réflexion nouvelle autour de la distance physique, culturelle, sociale, et de son pendant : la proximité.

4 - La proximité est un fait institutionnel. Cela signifie qu'elle n'est pas objective, même si « nous la parons parfois d'une certaine existence, d'une certaine naturalité ». Elle résulte d'un accord des parties et s'appuie sur des faits bruts incontestables (TALBOT, 2010).

5 - L'exploration hybride, engagée dans cette recherche, est une démarche analytique médiane qui invite le chercheur à « procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche » (CHARREIRE-PETIT et DURIEUX, 2007). Elle s'inscrit dans une logique de raisonnement abductive. L'abduction se définit comme « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (KOENIG, 1993).

6 - « L'écart-type sert à mesurer la dispersion, ou l'étalement, d'un ensemble de valeurs autour de leur moyenne. Plus l'écart-type est faible, plus la population est homogène » (INSEE). Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de considérer comme significatifs les résultats qui s'éloignent à +/- 1 écart-type de la moyenne (68,26 % de la population).



## La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle

\_\_\_\_\_ **Laurence Durat & Annie Bartoli** \_\_\_\_\_

*Article publié dans la Revue GMP (Gestion et Management Public)*

*Volume 3, n° 1 septembre/octobre 2014*

**Résumé :** On a admis l'extension de la notion de risque professionnel initialement restreinte à la santé et à la sécurité au travail à une conception plus globale, comprenant la santé mentale. La responsabilité de l'employeur à l'égard de ses collaborateurs est alors engagée dans l'évaluation des conséquences des orientations politiques des organisations. La question des risques psycho-sociaux est à présent à l'agenda des organisations publiques, c'est le cas pour les universités. L'étude empirique que nous exposons ici, montre pourtant que la majorité des situations critiques signalées dans une université, sont d'abord des conflits interindividuels. Concernés au premier chef, parfois stigmatisés comme facteurs de stress, les managers parviennent difficilement à comprendre et à faire face à ces risques. Aborder les risques psycho-sociaux nécessite donc, à notre sens, une requalification de sa dimension organisationnelle et managériale afin de susciter des réponses à la hauteur des enjeux de cette question.

**Mots-clés :** Risques psychosociaux ; université ; management public.



## Introduction

La thématique de la souffrance au travail, du stress, de la santé psychique ou des risques psycho-sociaux s'est désormais installée dans l'actualité des organisations. Si la question est actuelle, elle n'est pas récente. Le stress lui-même connaît un développement en France dans la presse et les ouvrages spécialisés à partir des années 1990<sup>1</sup> et prend alors la place d'autres formes d'expression de malaise antécédentes : fatigue nerveuse ou neurasthénie au XIXe siècle, fatigue industrielle entre 1920-1960, charge mentale, exploitation et aliénation en 1950-1970 (Loriol, 2011) mais aussi par exemple, les pathologies de surcharge (TMS) et les maladies professionnelles depuis les années 1980. Si le monde du travail a changé, il en va de même des représentations de l'homme au travail. Souffrance au travail, stress et épuisement professionnel, pénibilité du travail, harcèlement moral ou sexuel, violences internes et externes, sont à présent considérés comme des risques professionnels au même titre que les préoccupations plus anciennes sur la santé (maladies professionnelles, TMS) ou sur la sécurité (aménagement, conditions d'hygiène, protection et prévention) portées par les instances de négociation que sont les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, créés en 1982) des entreprises. Cette question, relativement récente en France dans les préoccupations des organisations privées et publiques, est débattue depuis plus longtemps en Amérique du Nord, particulièrement au Canada, où la santé au travail est abordée à partir de 13 « Psychosocial Risks » (PSR).

Nous tenterons dans cet article de montrer, dans un premier temps, que la problématique des risques psycho-sociaux est prise entre deux extrêmes : d'une part un réductionnisme psychologique qui évacue tout traitement des causes dans le domaine personnel, et d'autre part à une généralisation hâtive de dégradation irrémédiable des relations d'emploi, prises dans le seul rapport de domination ; Ces deux perspectives conduisant à une impuissance à agir au niveau des organisations. Nous montrerons, dans un deuxième temps, à partir d'une enquête empirique, que les difficultés rencontrées par les travailleurs sont analysables sous l'angle des relations de travail et du management ce qui permet d'envisager des réponses institutionnelles au risque psycho-social.

### 1. Evolution de la notion, limites conceptuelles et pragmatiques

Au carrefour du psychologique et du social, la qualification de situations de mal-être en « risques psycho-sociaux au travail » (RPS) est apparue en 2008 avec les premiers rapports d'études épidémiologiques (Sumer de la DARES, 1994, 2003). Dans les sciences du travail, quelques disciplines contributives dont le droit mais plus particulièrement la psychologie du travail, l'ergonomie et aussi la sociologie ont produit des travaux nombreux sur cette question.

Sortir des injonctions et des paradoxes évoqués nécessite de comprendre les tensions à l'œuvre dans les conceptions proposées sur le marché des idées, ainsi que leurs conséquences dans le fonctionnement des organisations.

#### 1.1. La notion de RPS et ses évolutions

---

<sup>1</sup> Aux Etats-Unis en revanche l'explosion de la référence au stress date des années 1970.

Les sociologues restent pour la plupart prudents quant à la causalité simple et directe entre troubles constatés et risques potentiels, ils rappellent que les transformations du rapport salarial peuvent se traduire très diversement en termes de conditions de travail d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre, voire d'un atelier à l'autre (Huws, 2006). Ils montrent cependant qu'il existe « des causes réelles et sérieuses » de mal-être (Gollac & Volkoff, 2007) et que le coût pour les entreprises de la dégradation des conditions de travail est à moyen et long termes bien supérieur aux bénéfices immédiats de l'inaction (Askénazy, 2004). Mais ils notent également que l'émergence du discours sur le stress est aussi une question d'étiquetage, de capacité des collectifs de travail à porter des revendications de métiers en quête de légitimité (comme certaines semi-professions en développement, Lorioi, 2011) alors même que d'autres, très exposés, n'ont pas recours à cette forme de revendications. La médiatisation mal maîtrisée d'une succession de suicides au travail (cas de France Télécom, du Technocentre de Renault, de la centrale nucléaire de Chinon par exemple) ont également créé une cristallisation autour du thème du malaise au travail.

Les psychologues quant à eux, ont surtout pris la question des risques psychosociaux sous l'angle de la souffrance, avec un courant « personnologique » et un courant situationniste.

Le courant « personnologique » se fonde sur la notion de violence psychologique au travail qui a émergé en France à la suite des travaux de Marie-France Hirigoyen (psychiatre, spécialisée en « victimologie », 1998, 2001, 2002, 2004, 2012) ; elle est directement l'inspiratrice de l'amendement du code du travail concernant le harcèlement moral en 2002 (L1152-1). Ce courant vise à déterminer les caractéristiques liées à la personnalité du harceleur et de ses victimes. La perversité pourrait être considérée comme innée et exacerbée chez certains individus qui seraient alors des harceleurs potentiels au travail, particulièrement s'ils sont en situation de supérieurs hiérarchiques, les hommes étant surreprésentés parmi les harceleurs dans les enquêtes (Viaux & Bernaud, 2001). Quant aux victimes de harcèlement, elles sembleraient présenter des caractéristiques de réactivité émotionnelle, de timidité, de vulnérabilité et de forte conscience professionnelle (Hirigoyen, 1998, 2001) et seraient majoritairement des femmes.

La conception situationniste de son côté, repose à la fois sur l'évolution des valeurs sociétales (individualisme, indifférence aux autres) et sur les dérives imputables aux modes de gestion des organisations (recherche de l'excellence, d'une qualité totale, de la performance, compétitivité, flexibilité) et au styles de management qui seraient à la source d'un important contrôle des salariés par l'entreprise, de charge émotionnelle et psychique accrue.

Le courant le plus médiatisé de la psychopathologie du travail, la « psychodynamique », se révèle davantage accusateur avec des thèses autour d'un travail qui serait entré en décadence (Dejours 2008) en partie en raison des pratiques généralisées d'évaluation, notamment celles qui reposent sur des critères chiffrés, et qui deviennent cause de souffrance (Dejours, 2003), banalisant la participation à l'injustice sociale (Dejours, 1998-2009). « La valorisation des compétences et la disqualification des repères de métiers comme la promotion de l'initiative, de l'autonomie et de la responsabilité, suggèrent que les appuis doivent être trouvés sur ses ressources propres » selon Lhuillier (2012, p.207) ce qui pourrait conduire à une quête vaine, illusoire et pathogène, d'autosuffisance. Dans les entreprises, la thématique des risques psychosociaux s'est surtout développée en lien avec la mise en cause de nouveaux types de management par la performance, mais également pour les

établissements publics, au regard des changements qui y ont été très profonds ces dernières années, bien que peu questionnés (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012 ; Bouilloud, 2012). Ces interrogations redoutables laissent les organisations dans un doute profond quant à leur destin après la déferlante des risques psychosociaux : faut-il jeter le bébé avec l'eau du bain ? Comment répondre à une demande sociale tout en pariant sur le progrès des organisations ?

## 1.2. Les limites conceptuelles de la notion

Les principales limites conceptuelles liées à ces approches des risques psychosociaux (RPS) sont, soit de réduire la santé mentale au travail à sa dimension purement psychologique et aux relations interpersonnelles et d'individualiser les réponses aux risques en fondant les actions « sur la compassion et la souffrance » (Clot, 2008), soit de considérer les contextes organisationnels comme des déterminismes (Gollac, in Lallement & al., 2011, p.28) ce qui nous prive d'emblée d'un espoir d'amélioration concrète. Que l'on déplore les décisions de l'Organisation Mondiale du Commerce ou les agissements des chefs de bureau, dans les deux cas, l'expression de l'expérience au travail et de sa possible évolution est occultée.

Les différentes formes de violence et de maltraitance au travail ne sont évidemment pas nées en 1998, mais on peut penser que si cette notion a reçu un tel accueil, c'est qu'elle reflète les représentations des rapports sociaux dans le travail comme des rapports de domination, eux-mêmes conformes à la vision pénale de la causalité victime-coupable (Lhuillier, 2012). Cette judiciarisation des rapports d'autorité ne va pas sans poser des problèmes complexes aux managers qui se trouvent pris dans cette dualité. Comment dès lors peuvent-ils envisager un management responsable, sans être auteurs d'abus d'autorité ou à l'inverse de laxisme (par crainte d'une plainte), en évitant les préjugés tout en poursuivant leur tâche ? Un management déontologiquement acceptable est-il possible ?

« Epidémie de stress », « prolifération des plaintes », le travail est en accusation et la responsabilité du management souvent incriminée (Loriol, 2004 ; Lhuillier, 2012 ; Marichalar & Martin, 2011) ; la fréquente incompetence des managers qui n'apprennent pas à diriger une équipe ou une entreprise (Ravisy, 2007) est soulignée. « Est-ce que tout va si mal ? Est-ce que rien ne va bien ? » se demandent quelques auteurs en écho au chanteur<sup>2</sup>, qui pointent une « inflation des discours unilatéraux sur le stress » (Lallement & Marry, 2011) et invitent à douter d'une dégradation sans précédent des conditions de travail objectivement démontrée. « Ma croyance dans une augmentation effective de la souffrance au travail est modérée » dit aussi Molinier (2011, p.14) qui montre des réserves quant à la vision catastrophiste largement partagée de certains cliniciens : « les restrictions budgétaires ne sont pas d'hier, ni le gâchis de compétences ou le sentiment d'absurdité, alors, quoi de neuf ? » (ibidem, p.15) soulignant que le travail représente toujours un risque psychosocial puisqu'on s'y engage soi-même.

Pour expliquer l'irruption et la croissance de ces questions dans la sphère publique, il n'est pas inutile également de discerner le lien entre la montée en visibilité de la « sanitisation » du répertoire d'action syndical, avec la perte progressive de légitimité de l'argumentaire plus classiquement politique, comme l'analysent Marichalar et Martin (2011 p.31) : « Les syndicats sont-ils devenus des groupes d'intérêts œuvrant exclusivement pour l'amélioration de la santé publique ? Il semble plutôt que le langage sanitaire soit devenu le médium privilégié pour remettre en cause l'évidence des formes de division du travail et de répartition du pouvoir

---

<sup>2</sup> Stéphane Eicher « Déjeuner en paix »

dans l'entreprise ». Dans ce débat, les organisations n'ont aucun intérêt à laisser place à une vision réductrice des rapports de travail, et ont tout à gagner à promouvoir une vision équilibrée et innovante.

Il faut donc tenir ensemble les deux pôles de la question : la capacité sociale des groupes à faire émerger une reconnaissance des troubles de la santé mentale au travail et à mobiliser autour de cette thématique et le diagnostic des maux du travail constitué de ses causalités multiples.

Pour autant, la judiciarisation, comme la sanitarisation des relations de travail déplace hors du champ de l'organisation le traitement de ses symptômes, faisant perdre du même coup l'opportunité de transformer celle-ci de l'intérieur et de l'intégrer dans une problématique managériale globale.

On peut aussi s'interroger sur la tentation d'une certaine psychopathologie du travail à valoriser le pôle de la souffrance préférentiellement à celui du plaisir alors même que de l'engagement subjectif dans le travail est nécessairement riche de devenirs multiples : « Il en va de même de la tendance que je crois repérer chez les psychologues à s'intéresser de plus en plus à la souffrance et de moins en moins au plaisir, en particulier à ses formes les plus banales » (Gollac, 2011, p.28). Baudelot et ses co-auteurs ont pourtant montré (2003) que le travail demeure un socle existentiel pour la majorité de nos contemporains, Lallement et Marry (2011) rappellent que le stress ne se réduit pas à une pression négative et à une pathologie mais peut favoriser l'expression de soi et l'épanouissement dans le travail et s'interrogent sur la propension à présenter l'interaction avec les personnes extérieures à l'entreprise (clients, usagers) comme un « drame social » la réduisant à une source de perturbation. C'est oublier un point central qui fait pourtant consensus pour l'ensemble des approches cliniques du travail, qui théorise le statut de la subjectivité et des affects « non pas comme des risques pour la productivité ou la sécurité des installations, voire l'image des entreprises, mais comme ce qui travaille à la racine même de la production et de la motivation » (Molinié, 2011, p.16). En situation de travail, ce qui est important, investi de valeur, est étroitement articulé avec les règles du métier et la professionnalité, à ce qui a de la valeur aux yeux des personnes qui travaillent, à ce que signifie « bien travailler » ou « saboter le travail » (Clot, 2010). Dans ce sens, la question de la reconnaissance n'est pas tant celle de travailler pour être reconnu que de se reconnaître dans ce qu'on fait.

### **1.3. Les limites pragmatiques et incidences opérationnelles**

D'autres limites tiennent à la dimension pragmatique des risques psychosociaux : en termes de prévention, notamment, les mesures d'accompagnement observées apparaissent partiellement inadéquates.

Les actions de prévention dites tertiaire (proposant une prise en charge des salariés en souffrance), envisagent un appui à des personnes en situation très dégradée sous la forme d'une externalisation du traitement des cas (accompagnement psychologique par sous-traitance à des organismes spécialisés). De grandes entreprises et universités ont ainsi cru régler les difficultés repérées par l'évaluation des risques par l'instauration d'un « ticket psy », sous la forme de quelques séances auprès d'un psychologue clinicien (proposé en partenariat

avec la MGEN) ou d'une cellule d'écoute à la disposition des collaborateurs<sup>3</sup>, comme c'est le cas pour l'Université de Strasbourg par exemple.

Sur le versant de la prévention secondaire (renforcer la résistance des salariés au stress) les entreprises qui se sont emparées de cette problématique ont également eu recours à des réponses très générales et assez classiques comme les formations de gestion du stress, de management, ou de gestion des conflits. De plus en plus de stages se donnent pour vocation de sensibiliser « le manager face aux RPS », des « kits de gestion du stress<sup>4</sup> » à l'image de la boîte à outil d'organismes humanitaires (Action contre la Faim, par exemple) qui doivent faire face aux situations d'urgence, de détresse ou à divers incidents. Les formations en développement personnel se sont également saisies du créneau, proposant aux entreprises pour « gagner en sérénité », pour favoriser « la qualité de la vie au travail » d'apprendre à chacun de mesurer et contrôler son niveau de stress. « C'est bien alors aux individus de surveiller leur stress comme ils doivent surveiller leur ligne ou leur tension artérielle » observe Lhuillier (2012, p.212) regrettant la dissolution des problématiques du travail dans celles de la vie quotidienne.

En cela, le lien entre difficultés repérées lors des évaluations des risques professionnels et réponses organisationnelles proposées est distendu. Traiter les situations extrêmes (burn-out, suicide ou conduites agressives) d'une part, et insuffler des principes généraux dont on espère qu'ils auront des répercussions à long terme d'autre part, écarte du périmètre d'intervention la plupart des situations qui sont difficiles, conflictuelles sans avoir encore atteint un paroxysme qui rendrait leur règlement indispensable et sont pourtant à l'origine d'une lente détérioration du climat social et de la résistance des personnes à la tension.

Les attentes exprimées par les dirigeants, les DRH, les membres du CHSCT, les médecins du travail et l'ensemble des « préventeurs » expriment leur difficulté à se saisir autrement de la question des risques psychosociaux que sous l'angle des « outils » qui leur permettraient d'agir concrètement et efficacement en prévention. Cette vision est suffisamment partagée pour que des dispositifs de recrutement ou de formations incluent la notion de mesure du degré d'émotivité et d'inhibition (supposée) de celle-ci dans les situations de travail conformément à une logique importée des thérapies cognitives et comportementales (travail sur les perceptions des contraintes pour réduire leur impact émotionnel).

Il faut ici redire les méfaits des approches uniquement instrumentales du management et rappeler avec Santo & Verrier (1993) que : « le management n'est pas la somme des outils modernes de gestion : c'est la mise en perspective stratégique de ces outils ».

Bien que la vision stabilisée par l'ANACT et les textes de lois privilégie une appréhension de cette notion à travers le prisme des relations de travail et appelle à une prise en compte autant collective qu'individuelle, les organisations, après être sorties d'un quasi-déni de l'impact que

---

<sup>3</sup> Dans les faits, bien souvent une plate-forme téléphonique assurée par des étudiants en master de psychologie du travail qui font quelques vacations...

<sup>4</sup> Relaxation ou sophrologie, exercices de respiration, recettes pour assurer l'équilibre vie privée-vie professionnelle, pour gérer ses priorités, son temps, etc.

pouvaient avoir des orientations politiques, gestionnaires et technologiques sur la santé mentale des salariés, peinent à réinterroger le fonctionnement interne de leurs établissements.

Or c'est avant tout le travail qu'il s'agit de soigner et non les individus (Fernandez, 2009).

D'ailleurs, les recommandations de prévention de l'ANACT évoquent une prévention primaire qui aurait pour but de combattre le risque à la source voire d'empêcher sa survenue. Cependant de celle-ci, potentiellement la plus féconde mais la plus difficile à conceptualiser par les organisations, on ne voit que peu de traces... Il est bien clair que cette prévention « durable » nécessite un renversement de la question : plutôt que d'adapter les personnes aux contraintes de l'environnement de travail il s'agirait d'examiner ce qui fonctionne mal dans les situations réelles d'activité. Pour autant, sauf à imputer l'expression des troubles psychosociaux aux seules évolutions globales du travail (charges de travail accrues, intensification du travail, exigences de compétitivité, évaluation de l'atteinte des objectifs, etc.), -discours encore majoritaire à l'heure actuelle-, ou à stigmatiser les dérives des relations interpersonnelles (sous la forme d'un « schème victimaire » comme dans le harcèlement) on ne peut guère agir sur ces questions si l'on ne prend pas à bras le corps l'analyse du travail lui-même. « L'entrée en grâce de la souffrance dans les discours dominants s'accompagne de la sempiternelle réitération du déni du travail. Les références à la souffrance des salariés sont certes de plus en plus fréquentes, mais la plupart du temps détachées de toute référence à l'activité » constate Molinié (2011, p.15).

Plus généralement, on peut donc considérer que la question des RPS ne relève pas seulement du domaine psychosocial, tel que réduit à des problématiques individuelles, mais soulève de façon centrale des questions d'organisation, de politique générale, et de management. Dès lors, il nous apparaît nécessaire pour avancer du terrain de la dénonciation à celui de l'action de donner une direction nouvelle aux pratiques d'évaluation des risques psychosociaux pour dépasser les limites conceptuelles et pragmatiques que nous avons mentionnées. Revenir à l'activité réelle des acteurs et à l'identification des dysfonctionnements vécus permettrait d'échapper à des généralisations sur le travail sur lesquelles les organisations n'ont que peu de prise et d'envisager le potentiel d'amélioration des situations critiques.

Les travaux empiriques présentés ci-après révèlent en effet la fréquente ambivalence des plaintes exprimées en termes de RPS, lesquelles comprennent souvent une part de réaction à l'exercice même de l'autorité hiérarchique des managers à l'égard de leurs collaborateurs. Ce constat conduit à s'interroger sur l'impact de la qualification des RPS sur le rôle et la posture du manager.

Cette question est d'autant plus importante dans le secteur public que la figure du manager y a fortement évolué au cours des dernières décennies. En effet, si l'employeur y est longtemps resté un concept abstrait car fondamentalement liée à un cadre réglementaire et administratif prégnant, cet employeur est désormais bien plus « incarné » dans les rôles attendus de l'encadrement, supposé être qualifié en management de proximité. Lorsque les risques psycho-sociaux expriment une souffrance au travail, ils sont plus souvent susceptibles d'interpeller les managers aujourd'hui qu'ils ne l'étaient dans les fonctionnements passés... N'y a-t-il pas, dès lors, un risque de stigmatisation du manager, lequel se trouverait en tension entre l'attente d'un rôle plus responsable de sa part, et celle de la culpabilisation liée à

certaines facettes des RPS ? On trouverait ainsi une interrelation forte entre risques psychosociaux et risques managériaux au sein de ce type d'organisations.

## 2. Enquête

Les démarches d'évaluation des RPS recommandées aux employeurs consistent à enquêter sur les risques et les facteurs de risques propres à l'établissement pour ensuite proposer un plan de prévention. L'employeur doit évaluer tous les risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs placés sous sa responsabilité et le résultat de cette évaluation doit être transcrit dans le document unique d'évaluation des risques (DUER) prévu par l'article R. 4221-2 du code du travail. S'agissant des RPS, il est demandé aux responsables de rechercher en quoi le cadre de travail de leurs collaborateurs est susceptible de générer, favoriser ou concourir à l'apparition de RPS. Une fois l'évaluation des risques réalisée, l'article L. 4121-3 demande à l'employeur de mettre en œuvre « les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ». On considère que « le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » c'est la définition retenue par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, signé à l'unanimité des syndicats d'employeurs et de salariés (accord étendu rendu obligatoire pour toutes les entreprises). L'Etat a démontré sa volonté d'en faire une priorité en lançant en 2009 le Plan d'action d'urgence au travail pour mobiliser les employeurs des secteurs privé et public sur la prévention des risques psychosociaux.

On sait désormais que de nombreux facteurs, comme la distribution des tâches, les modes de management, les changements d'horaires, les évolutions technologiques, questionnent la capacité d'adaptation des professionnels au regard des ressources proposées pour y faire face. A cet égard les études canadiennes (Canadian Centre for Occupational Health and Safety ; Guarding Minds at Work) retiennent 13 facteurs de risques psycho-sociaux qui englobent une grande partie des interactions organisationnelles, au plan individuel et collectif (Soutien psychologique, Culture organisationnelle, Clarté du leadership et des attentes, Courtoisie et respect, Correspondance psychologique avec le travail, Croissance et perfectionnement, Reconnaissance et récompenses, Participation et influence, Gestion de la charge de travail, Engagement, Équilibre, Protection de la sécurité psychologique, Protection de la sécurité physique).

Pour les universités, de profondes transformations sont intervenues ces dernières années : la loi sur l'autonomie des universités de 2007 avec le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en matière financière et de ressources humaines et les nouveaux modes de gouvernance des établissements, les regroupements des universités et organismes en grands pôles par rattachement ou fusion, la politique de sites, le financement par projet et la répartition des moyens en fonction de critères de performance et d'activité (système SYMPA), les négociations dans le cadre de contrats quadriennaux, et globalement l'imprévisibilité dans laquelle évoluent les organisations ont transformé l'enseignement supérieur et la recherche en France, impactant directement le périmètre d'intervention, les modes de conception et de réalisation de l'activité et les conditions de travail des

professionnels de l'université. Dans ce contexte de plus en plus contraint et dans une tendance généralisée aux restrictions de moyens, les perspectives d'avenir offertes au personnel de l'enseignement supérieur suscitent de nombreuses inquiétudes. Dans ce nouveau contexte, le travail en université est-il plus pathogène ? Que disent les professionnels de l'université des raisons de leur souffrance et mal-être quand ils l'expriment ? Quelle est la nature des risques psychosociaux et comment les prévenir et les traiter dans une organisation publique comme l'université ?

## **2.1. Méthodologie**

Nous nous proposons de documenter la problématique des risques psychosociaux sous un angle nouveau, c'est-à-dire de l'analyser au plus près des situations vécues afin d'en faire ressortir les dimensions interactionnelles du ressort de la vie de l'organisation. Nous le ferons par l'évaluation des risques d'une université française, composée de 1007 permanents et accueillant 8000 étudiants. Cette taille d'établissement permet de mener une investigation originale à travers les situations critiques détectées.

Quand l'évaluation des RPS est menée auprès du personnel uniquement par des modèles quantitatifs, donc par administration d'un questionnaire, nécessairement anonyme, les résultats obtenus permettent de mesurer de grands tendances de mal-être et de comparer les résultats par groupes professionnels, mais ils ne peuvent servir à cibler la nature, les raisons, les voies d'amélioration possible des risques encourus. Le modèle d'évaluation de Karasek par exemple (1979, 1990), permet de distinguer quatre types de situations de travail : détendu / actif / passif / tendu. On focalise donc sur la tension, le stress, or ce type d'indicateurs reste inadapté pour agir sur les sources de tensions inhérentes à l'activité. Nous avons toutefois eu recours à une enquête de ce type, afin de proposer un dispositif très complet pour notre évaluation, mais si les résultats rassurent sur les faibles taux de situations critiques, l'anonymat assuré aux répondants ne permet pas l'identification, la compréhension approfondie et le traitement de ces cas graves.

Bien entendu l'action même de l'évaluation permet de se mettre en conformité avec les injonctions réglementaires mais elle échoue à produire un cadre pertinent d'amélioration sur la longue durée parce qu'elle ne part pas de l'activité, telle qu'exprimée par les salariés eux-mêmes ou observée dans les situations. La question qui se pose alors est d'imaginer une évaluation qui permette un réinvestissement dans l'organisation, en termes de traitement des troubles psycho-sociaux réellement détectés.

Une démarche uniquement quantitative qui permet de détecter un climat détérioré sans pouvoir pointer plus finement les dysfonctionnements, risque d'aboutir à formuler des actions de prévention elles-mêmes généralistes et faiblement opérationnelles, comme nous l'avons observé dans plusieurs entreprises et établissements publics. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi une méthodologie qualitative qui s'adosse à ce que les personnes font, à ce qu'elles disent et pensent du contenu de leur travail, en poursuivant un double objectif : ouvrir l'évaluation à la dimension collective du travail et recueillir des énonciations quant aux facteurs de risques afin de fonder le plan de prévention sur le travail vécu.

Dans ces travaux, la posture de chacun des deux auteurs est différente : l'un est enseignant-chercheur dans l'établissement concerné, et est impliqué dans une démarche de recherche-action et d'observation participante ; l'autre n'appartient pas à l'établissement et procède par



interviews du premier auteur, et par étude des données secondaires. Ces positionnements épistémologiques complémentaires permettent à la fois un approfondissement des cas étudiés grâce à la finesse des données recueillies, et une distanciation dans l'analyse.

La mise en place d'évaluation des RPS a été initiée auprès d'un groupe de travail du CHSCT de l'université étudiée, et validée par un comité de pilotage composé d'enseignants-chercheurs intéressés par la prévention des risques et de représentants du personnel. Elle s'est ensuite accompagnée d'une communication écrite de la part de l'équipe présidentielle pour signifier son engagement dans la démarche de bien-être au travail, et orale dans chaque composante de l'université, afin de présenter le protocole de l'enquête, répondre aux questions et appeler à signaler et échanger sur les situations à risque. Une première phase de recueil de données a été réalisée par la méthode des entretiens collectifs (8 focus groups, 63 personnes rencontrées), pour accéder aux représentations des salariés sur leur activité, et à l'expression des points de cristallisation qu'ils identifient. Une deuxième phase a permis de compléter le recueil par des entretiens individuels à l'initiative des salariés signalant une situation critique. Ainsi, en l'espace d'une année, 27 situations critiques (voir tableau 2 en annexe) ont été remontées (33 personnes entendues), dont la plupart ont nécessité des investigations complémentaires pour comprendre les déterminants des situations. C'est cette partie de l'enquête que nous souhaitons exposer ici, sans prétendre ni à l'exhaustivité, ni même à la représentativité. Dans une 3<sup>ème</sup> phase, un questionnaire a repris les thématiques identifiées ainsi que la mesure du stress sur le terrain pour en mesurer la prévalence dans la population totale et proposer des comparaisons. D'autres cas abordés selon des méthodologies qualitatives, pourront également être réalisés dans d'autres établissements, afin de renforcer le cas échéant la validité des résultats.

A l'exception de trois faits marquants (25, 26 et 27 dans le tableau récapitulatif des situations présenté en annexe) qui sont survenus avant le lancement de l'évaluation des risques psychosociaux et la prise de fonction de la nouvelle équipe présidentielle, les situations critiques ont été signalées entre juin 2012 et juin 2013. Quelques règles de fonctionnement ont été adoptées pour mener à bien ces investigations : dans tous les cas les personnes effectuant le signalement ont été reçues en entretien par un binôme constitué selon les disponibilités par : la psychologue du travail et la vice-présidente ressources humaines (VP RH), la Directrice des ressources humaines (DRH) et la VP RH, la DRH et le Directeur Général des Services (DGS), le DGS et la VP RH. L'idée fondant cette répartition était un double portage administratif et politique du dossier des RPS. Dans la mesure du possible, les différentes parties prenantes de la situation critique ont été rencontrées, afin de permettre à chacun de donner son éclairage de la situation. Après réflexion, des confrontations n'ont pas été organisées dans un premier temps, pour éviter dans les cas les plus sensibles de passer à une logique de règlement de compte improductive ou de fragiliser les personnes se disant victimes de harcèlement. La question de la création d'une instance de médiation est pourtant actuellement posée dans cet établissement, pour le plan de prévention. Dans quasiment tous les cas analysés, il a été nécessaire de mener des investigations complémentaires. Cela a pu être fait, soit sous forme d'enquête auprès d'interlocuteurs internes (entretiens avec d'autres collaborateurs), soit sous forme d'analyse de l'activité de type ergonomique (analyse des tâches, écart entre travail prescrit et travail réel, mesure de la charge) et de recueil de traces (retour aux comptes-rendu d'entretiens annuels voire aux évaluations des compétences réalisées par la démarche GPEEC), pour comprendre les problèmes souvent anciens et

réactualisés par des événements récents. Dans 2 cas, un diagnostic complémentaire a été sollicité auprès du médecin du Travail et une concertation a eu lieu avec lui avant proposition de décision.

## 2.2. Résultats

### 2.2.1. La conflictualité au cœur des signalements

Une répartition des incidents signalés durant cette année d'observation, (tableau1 ci-après) révèle la forte prédominance de la conflictualité (23 cas sur les 27) et dans quelques cas, un cumul entre conflit interindividuel et plainte de violence ou d'alcoolisme et d'hygiène (d'où le total de 32). Parmi ces 23 conflits, 22 concernent des conflits avec l'encadrement, dont 19 avec un responsable de service ou un directeur de composante et 3 entre doctorant et directeur de thèse ou secrétaire et chef de département. Un seul cas relève de conflit entre collègues de même niveau, sans enjeu de rapport de pouvoir.

**Tableau 1 : répartition des signalements par type de RPS**

	burnout	suicide	violence		conflit interindividuel		Autre	Total
			violence interne	violence externe	conflits / encadrement	conflit / collègue	alcool, hygiène	
Nb cas	1	2	2	2	22	1	2	32

La fréquence d'une ascendance hiérarchique d'une personne sur une ou plusieurs autres est un fait repéré et identifié dans les situations de harcèlement (Viaux & Bernaud, 2001), on voit ici qu'elle est fortement présente dans les conflits plus ordinaires.

Ceci est assez compréhensible dans la mesure où les personnes en charge de responsabilités ont également un rôle de prise de décision et d'exercice de l'autorité qui impactent de nombreux collaborateurs. A cet égard, la frontière entre la réaction à une sanction et la plainte de harcèlement est parfois floue et l'interprétation malaisée. Ce fut le cas pour les situations 15 et 24 notamment dans lesquelles la sollicitation au titre des RPS était étayée par les demandeurs sur des sanctions ou recadrage de la part du hiérarchique par rapport au travail réalisé. L'investigation complémentaire a montré dans un des cas (24) que le hiérarchique rappelait à juste titre l'enseignante concernée au respect de sa mission, lui-même étant très apprécié dans ses relations avec ses collègues pour son respect des personnes et son intégrité professionnelle ; mais dans l'autre cas (15), la situation était beaucoup plus ambivalente : à la fois en termes de faits déclencheurs et d'attitude des deux parties, l'agressivité dans tous les échanges et la suspicion mutuelle présentait une escalade qui ne permettait pas de conclure à des torts unilatéraux de type harcèlement, ou alors les deux parties auraient pu s'en prévaloir<sup>5</sup>. La qualification de harcèlement est donc à prendre

<sup>5</sup> Selon Hirigoyen (1998) le harcèlement recouvre toute conduite abusive, fréquente et sur une longue durée, se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes écrits pouvant porter atteinte à la

avec prudence et peut correspondre à une stratégie défensive en réaction à une mise en cause.

De même, il nous faut insister sur la pluri-factorialité des causes (organisationnelles, managériales, relationnelles) : en effet souvent nous pouvons discerner à la fois des éléments relevant d'une répartition inégale de la charge de travail entre collaborateurs, d'attentes peu clarifiées de la part du manager, d'un milieu de travail apportant peu de soutien social de nature à installer un climat d'insécurité dans lequel un fait supplémentaire (pas nécessairement le plus significatif) fait basculer la situation dans la conflictualité explicite et devient déclencheur du signalement.

En tout état de cause, on peut aussi pointer que le conflit non ou mal résolu (les situations signalées dureraient en effet depuis des mois voire des années) est à l'origine de la plupart des signalements de mal-être. Il faut à ce stade à la fois dire à quel point le conflit est multivoque : la contradiction, l'opposition, le désaccord font partie intrinsèque des interactions professionnelles entre les personnes et signent aussi une vitalité et un pluralisme indispensables. Chaque conflit n'aboutit certes pas à une situation de mal-être et peut tout aussi bien construire la relation de travail et les apprentissages. C'est le cas lorsqu'un dépassement de la situation est trouvé dans le processus critique (D, 2013). Lorsque ce mouvement est empêché (déli, étouffement, imposition d'un règlement jugé inéquitable, non-prise en compte des points de vue multiples, fuite, escalade) les conditions de tensions extrêmes peuvent faire basculer l'un ou les deux des protagonistes dans des situations pathologiques.

### **2.2.2. Sécuriser les relations de travail : accompagner managers et personnel**

Cela pose la question de la protection des salariés -de part et d'autre- et du moment de l'intervention : la difficulté à se saisir d'un problème avant que la situation ne soit enkystée par une succession d'évènements rendant les points de vue irréductibles. Dans l'université, l'accès à des fonctions de responsabilité se fait sans formation à l'encadrement, et qu'il s'agisse de la filière administrative et technique ou du corps enseignant, rien n'est prévu ni pour préparer, ni pour accompagner, ni pour spécifier le rôle attendu et les limites de ce rôle. Ce constat d'une compétence postulée et non travaillée est connu et renforcé par ce que nous avons appris par l'enquête, c'est-à-dire à quel point les encadrants eux-mêmes sont mis en difficulté par ces situations critiques et ne savent quelle attitude adopter. Nous avons été frappés de constater à quel point les responsables et directeurs se sentent démunis pour faire face à ces situations : de la prise en compte jusqu'au règlement en passant par le diagnostic, les occasions de mises en causes personnelles sont très nombreuses. Dans 8 cas de nos signalements, les managers ont été déstabilisés fortement, traversant avant ou après la situation critique des phases de remise en cause de leurs propres compétences, d'épuisement, de dépression, ou de contagion émotionnelle de la crise à d'autres relations au sein de l'équipe et pour l'un d'eux, de volonté d'abandon d'un poste d'encadrement. Les dégâts ne sont donc pas seulement à éviter du côté de la personne se signalant comme « victime », et la prise en charge doit nécessairement prendre en compte l'ensemble des parties prenantes du conflit.

---

personnalité, à la dignité, et/ou à l'intégrité physique et psychique d'une personne et mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail .

Pour certains, le désarroi occasionné par ces situations pourrait conduire à une fuite ultérieure face à leur rôle de régulation inhérent à la fonction de management. On peut également rapprocher ces situations des analyses concernant le malaise des cadres (Bouilloud, 2012). Ces phénomènes ne risqueraient-ils pas de conduire alors à des retours aux postures « déresponsabilisantes » qui prévalaient dans les systèmes publics fortement centralisés ?

### **2.2.3. Climat de respect et de reconnaissance**

Ces situations relèvent indéniablement de l'organisation et celle-ci peut s'en saisir par de multiples voies sans éprouver le vertige de l'impuissance face à la « souffrance au travail ». En l'occurrence, nous avons pu observer une certaine concentration de cas critiques dans des services ou départements, ce qui laisse à penser que des limites ne sont pas posées lors de comportements inappropriés à la vie professionnelle, et cette absence de régulation immédiate peut alors encourager des dérives autoritaires voire abusives. Nous faisons l'hypothèse que cette absence de cadre détériore le climat de confiance et de respect nécessaire à des relations professionnelles sereines.

En effet, sont essentiellement exprimées dans ces situations conflictuelles des plaintes de non-reconnaissance, de manque de considération, d'iniquité, voire de mépris. Les deux cas de conduites agressives (violence interne) sont survenues, dans notre enquête, après un long pourrissement de la situation (et pour l'un des cas à un problème supplémentaire d'addiction à l'alcool). Répétons que là aussi, les situations les plus sensibles présentent une stratification de facteurs : un contexte déclencheur (historique du service, de la filière) souvent méconnu, sous-estimé ou irrésolu, des problèmes factuels (décompte d'heures, entretien d'évaluation, mutation...), des difficultés relationnelles, une absence de médiation par un tiers, ce qui appelle donc un traitement à ces différents niveaux, à la fois sur le cadre, les règles et sur la relation.

Pour les deux cas de violences externes (liés à des insultes de la part d'étudiants) on peut aussi en faire une lecture managériale dans la mesure où si l'on ne peut pas aisément agir préventivement sur la survenue de la situation critique, la réaction de l'encadrant est déterminante. L'un des cas qui nous a été signalé, l'a été après avoir été traité par le responsable de premier ressort : le responsable de la scolarité est intervenu pour assurer la « protection » physique et verbale de ses collaborateurs vis-à-vis de candidats agressifs durant la procédure d'inscription administrative (en raison d'une clôture prématurée de celle-ci). Le signalement a été effectué pour rendre attentifs les décideurs aux conséquences d'une telle décision et demander une meilleure anticipation mais sans conséquences ultérieures de type psycho-social. L'autre cas est inverse : c'est la non-intervention d'un chef de département par rapport aux débordements d'étudiants vis-à-vis de la secrétaire d'une filière (insultes racistes) qui a rajouté à l'incident sa dimension de souffrance (sentiment d'injustice, absence de soutien social). On voit bien ici se vérifier la formule chère aux ergonomes : dans un environnement dynamique, agir ou ne pas agir à des conséquences sur le système (Leplat, 2001).

Les effets sur la santé résultent dans notre étude empirique de la rencontre d'attentes d'individualités et d'un milieu de travail proposé par une organisation. A la lumière de ces 27 situations, on constate la part importante de facteurs relevant de l'organisation et traitables comme telles sans personnification ou externalisation des problèmes. Bien sûr les situations

signalées comportent toutes une dimension psychologique, mais elles ne s'y réduisent pas, étant fortement déterminées par des éléments factuels relevant du management si tant est que l'on considère autrement à la fois les risques psycho-sociaux et le rôle de l'organisation.

### **3. Discussion**

Nous avons pu voir dans notre première partie que la prise en compte des risques psychosociaux balançait entre deux écueils également inhibants pour l'action : le réductionnisme psychologique et le situationnisme (les évolutions globales du travail). Dans la deuxième partie, nous avons essayé de montrer qu'en se dotant d'outils d'analyse rendant compte des risques signalés dans l'activité réelle, on pouvait accéder à la dimension organisationnelle et managériale des risques psycho-sociaux. Une des conséquences de cette requalification est que les managers, décrits comme responsables de la manifestation des risques, peuvent alors être considérés comme partenaires influents, parmi d'autres, pris dans des relations où la régulation conjointe rendue possible par l'organisation devient primordiale et peut produire des effets équilibrants sur les interactions professionnelles. On peut ainsi sortir de la dualité coupable-victime, mortifère pour les organisations, et préserver l'engagement professionnel ainsi que la qualité de vie au travail.

Pour ce faire, encore faut-il parvenir à dépasser les réponses stéréotypées qui ressortent de notre enquête : le renvoi au subjectivisme et à l'intériorité (traits de personnalité considérés comme stables, ce qui est un biais d'attribution [Beauvois, 1982]), la non-régulation des situations conflictuelles et la méconnaissance du rôle de l'organisation du travail dans la médiation interne.

#### **3.1. Sortir du subjectivisme**

Les organisations peinent à imaginer des solutions curatives et préventives de souffrance au travail, d'autant plus que les instruments de mesure les plus utilisés réduisent la complexité de la réalité psycho-sociale du travail à quelques-unes de ses dimensions. La littérature foisonne d'interpellations à l'initiative individuelle ou d'accompagnement thérapeutique. Très peu de ses recommandations s'adressent à l'environnement social et productif dans lequel évolue le travailleur. Pourtant « l'individu n'est ni une question de subjectivité ni de psychologie. Ce sont plutôt les règles de conduite qui ont changé, les codes qui se sont modifiés, les attentes qui se sont transformées. L'homme du Moyen-âge est aussi « subjectif » que l'individu contemporain, mais il l'est autrement car son contexte social est différent » nous rappelle Ehrenberg (2005, p.39). Et la subjectivité au travail elle-même ne peut être réduite à ses formes pathologiques, le travail est aussi un espace privilégié de construction de soi et du lien social, à la fois une épreuve et une opportunité de développement (Lhuillier, 2006).

Ceci est en partie dû à une difficulté à faire dialoguer des champs de recherche et des champs de pratiques qui développent des concepts et des usages distincts ; les sciences du travail ont alors tout intérêt à s'emparer autrement de la question des RPS.

Si les facteurs personnels restent importants dans la compréhension des cas de stress aigu, l'influence de la situation est également déterminante. La qualité du travail, des réponses apportées aux situations critiques, le soutien social et managérial semblent jouer des rôles

très importants, non pas seulement dans la survenue des situations, mais aussi dans leur règlement.

Concernant l'épuisement professionnel comme pour les conflits interindividuels, les facteurs psychosociaux ne sauraient être du seul ressort de l'individu ; or les interventions pratiquées auprès des personnes en processus d'épuisement s'en tiennent la plupart du temps au seul périmètre de la psychologie et de la responsabilité individuelle (Kirouac, 2011).

### **3.2. La non-régulation des situations conflictuelles**

Les conflits en particulier requièrent un traitement non « personnalogue » (Enriquez, 1989 ; Mac Adams, 1992), qui ne minorerait pas le rôle des facteurs organisationnels, alors même que l'erreur fondamentale d'attribution joue à plein dans les explications premières : « les conflits et les problèmes, comme les réussites, sont attribués au caractère, aux défauts ou aux qualités des personnes impliquées : un service marche bien car son chef est très compétent, une innovation échoue parce que ses salariés sont conservateurs ou les relations hiérarchiques sont mauvaises en raison du caractère hystérique du directeur » rappelle Lorient (2005, p.191). C'est exactement la première réaction à laquelle nous avons fait face dans notre enquête : d'une part une lecture psychologisante des plaignants eux-mêmes (et la tendance à ne pas pouvoir se décentrer d'une position duale), avec difficulté à prendre en compte les représentations des autres dans le conflit, d'autre part la minimisation voire le déni par le sommet hiérarchique à travers un renvoi aux caractéristiques des personnes impliquées (stigmatisation d'une personne au regard de l'historique des incidents précédents, de sa personnalité ou de sa pathologie supposée). En cela, la collation et l'analyse d'un ensemble des situations donne à voir les éléments récurrents et permet de sortir de la tentation de l'individualisation. Certaines voies de prévention seraient pourtant à rechercher à travers des dispositifs de formation de l'encadrement axés sur le rôle à la fois technique et socio-affectif du manager, sur sa fonction de mobilisation et de cadrage du travail, mais également d'accompagnement voire de protection de ses collaborateurs. Entre la vision du chef de Machiavel devant allier la force du lion et la ruse du renard, une autre voie n'est-elle pas possible pour le manager ? *Primus inter pares*, le premier d'entre ses pairs, pourrait donner cours à un management éthiquement responsable...

### **3.3. La méconnaissance des dimensions collectives du travail**

Nous avons constaté que des antécédents organisationnels et managériaux préfigurent souvent des comportements déviants. Or, d'autres travaux montrent que la hausse du climat d'agressivité interpersonnelle ou de violence psychologique peut résulter d'une organisation du travail défaillante (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012 ; Goupil & al., 1985).

On ne peut pas non plus parier sur le seul soutien social pour contenir les effets de tensions vécues dans le travail, mais travailler sur les conditions concrètes d'exercice de l'activité et ses modes de régulation internes. L'ensemble des médiations entre organisation du travail et pathologies restent peu étudiées, constituant un angle mort de la littérature sur les risques psycho-sociaux. Le rôle de « l'activité déontique » (production des règles de travail) et de la délibération contribuent notamment à faire évoluer l'organisation du travail. La construction et l'animation d'espaces de discussion par les organisations constituent notamment un puissant levier de préservation des ressources (Richard, 2012) en termes de compétences, règles de métier, capacités, pouvoir d'agir, identité professionnelle...) et conséquemment un facteur de

bien-être - et de qualité - au travail. Au-delà du sentiment de non-reconnaissance si souvent exprimé, on peut voir un indice et peut-être une étape dans le processus de souffrance au travail mais aussi le signal d'un positionnement professionnel et personnel insatisfaisant (Daloz & al., 2007) qui reste à interroger sans le déprécier ni le sur-interpréter. Nous défendons l'idée que c'est dans le règlement des difficultés à travers des dispositifs organisationnels et managériaux ainsi que dans le collectif de travail que se trouvent les issues plus prometteuses. En outre, la non prise en compte des facteurs organisationnels pourrait conduire à des risques de détérioration des conditions managériales de fonctionnement de l'organisation tout entière.

## **Conclusion**

Les évaluations des RPS dans les organisations ont essentiellement donné lieu à des mesures de mal-être au travail difficiles à rendre opératoires : la tension ou le stress sont des effets produits, insuffisants à éclairer les causalités fines (les facteurs de risques) pour agir sur les sources de tensions inhérentes à l'activité. Une démarche s'attachant au travail réel, aux situations vécues nous a semblé plus apte à donner des éléments probants de réflexion et des pistes de transformation. Il s'est avéré qu'en organisant un dispositif de recueil de signalement d'incidents critiques et en documentant ces situations par enquête interne, nous avons pu constater que la majeure partie d'entre eux relevaient de conflictualité interindividuelle, principalement entre une figure d'autorité (responsable hiérarchique, chef de service, directeur) et un collaborateur. De telles situations pouvaient conduire à des remises en cause de leurs rôles respectifs lorsque les conflits restaient trop figés et n'étaient pas replacés dans des logiques organisationnelles globales. Ces conflits nous ont été signalés lorsqu'ils se trouvaient à un stade déjà avancé d'opposition, résultant de plusieurs mois, le plus souvent d'années de criticité, sans que des limites, un rappel du cadre de collaboration ou une médiation par un tiers ou une proposition de sortie de crise n'ait été opérée. Pour la plupart, les entretiens proposés étaient les premières prises en compte de l'expression des parties en présence.

Le seul fait de cette expression rendue possible, et de la qualification ou requalification des situations (de quoi s'agit-il, de conflit, de faute ou manquement professionnel, de diffamation, de harcèlement, voire d'instrumentalisation des RPS dans une stratégie défensive de déni de sa propre responsabilité...) mais aussi de ce que la démarche RPS de l'établissement propose de faire avec et pour les personnes, et de ce qu'elle ne fait pas, a permis de sortir des phases aiguës des incidents pour rechercher des solutions avec les personnes elles-mêmes. L'objectif étant de permettre l'établissement d'un plan d'action concerté (médiation entre personnes après entretiens individuels, organisation d'une mutation, accompagnement sur un nouveau poste, aménagement de travail, relais par divers auxiliaires de santé ou sociaux, suivi individualisés des situations sur la durée, etc.). Par ailleurs, considérer que les différentes parties prenantes d'une situation conflictuelles sont toutes à recevoir, entendre et aider sans préjuger d'une culpabilité ou d'une hiérarchie de souffrance entre elles, sans les réduire à ces difficultés présentes identifiées et en leur restituant pleinement leur statut d'acteur dans la recherche des solutions est un facteur majeur de transformation des représentations et des pratiques.

Principalement concernés, mais aussi très démunis pour élaborer des diagnostics de situations critiques, et parfois même victimes secondaires du fait de stigmatisations hâtives, les organisations doivent impérativement prendre la mesure des enjeux des risques psychosociaux et permettre à leurs managers d'y répondre en préservant les intérêts des différentes parties prenantes : détection des situations, sensibilisation au climat social de leurs équipes, possibilité d'étayage par le collectif, médiation venant en appui de leur management, accompagnement personnalisé seront à envisager dans les établissements universitaires où ils ne sont guère préparés à l'encadrement, comme dans d'autres organisations probablement.

Cette recherche limitée en nombre de cas, a vocation à être poursuivie et complétée par d'autres outils méthodologiques. Cette démarche est en cours pour l'établissement étudié, mais doit également être confrontée à des travaux sur des terrains divers afin d'étayer les premiers résultats obtenus.

Les risques psychosociaux peuvent être travaillés dans l'organisation et servir de leviers de transformation progressive de l'organisation, mais cela implique de renoncer au réductionnisme psychologique et de manifester une forte volonté politique de changement. Une prise en charge et une prévention des RPS digne de ce nom s'adosse donc à une requalification de ses dimensions managériale et organisationnelle, afin de donner lieu à des dispositifs d'accompagnement en termes de formation et de pratiques managériales responsables, comme de réponses institutionnelles à organiser.

## **Bibliographie**

Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Carpentier, S. F. G. (Éd.). (2012). *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*. Paris, France: Vuibert.

Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), 10-24.

Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, France: Seuil.

Bartoli, A. (2009). *Le Management dans les organisations publiques* (3<sup>ème</sup> édition). Paris, France: Dunod.

Baudelot, C., Gollac, M., Bessière, C., Coutant, I., & Godechot, O. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Paris, France: Fayard.

Beauregard, L., & Dumont, S. (1996a). La mesure du soutien social. *Service social*, 45(3), 55-76.

Beauvois J-L. (1982). Théories implicites de la personnalité, évaluation et reproduction idéologique. *L'Année Psychologique*, 82, 513-536.



- Bouilloud, J.-P. (2012), *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Paris, France : Seuil.
- Caron, J., & Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris, France: Fayard.
- Chênevert, D., Charest, A., & Simard, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif. *Relations industrielles*, 62(2), 258-281.
- Clot, Y. (2002). *Les histoires de la psychologie du travail: approche pluridisciplinaire*. Toulouse, France: Octarès Éd.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, France: La Découverte.
- Daloz, L., Balas, M.-L., & Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32(2), 83-96.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris, France: Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, France: Éd. du Seuil (1998).
- Dejours, C., Confédération française démocratique du travail. Fédération de la Communication, du C. et de la C., & Cercle Condorcet. (2012). *Souffrance au travail: regards croisés sur des cas concrets*. Lyon, France: Chronique sociale.
- Dejours, C., & Groupe Sciences en questions. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation*. Paris, France: Institut national de la recherche agronomique.
- Dussuet, A. (2011). Gestion des émotions, santé et régulation du travail dans les services à domicile. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(2), 102-127.
- Ehrenberg, A. (2002). Souffrance. *M/S : médecine sciences*, 18(11), 1047-1047.
- Enriquez E. (1989). Vers la fin de l'intériorité? *Psychologie Clinique*, 2, 61-77.
- Fernandez, G. (2009). *Soigner le travail: itinéraires d'un médecin du travail*. Toulouse, France: Érès.
- Froment, E. (2012). *La technique des focus groups dans la l'analyse des risques psychosociaux*. France). Centre régional (Champagne-Ardenne, France).
- Geoffroy-Perez, B. (2006). *Analyse de la mortalité et des causes de décès par secteur d'activité de 1968 à 1999 à partir de l'échantillon démographique permanent: étude pour la mise en place du programme Cosmop*. (Institut de veille sanitaire, Éd.). Saint-Maurice, France: Institut de veille sanitaire.

- Gollac, M., & Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. Paris, France: La Découverte.
- Goupil, G., Brunet, L., & Archambault, J. (1985). L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(3), 477-487.
- Grosjean, V., & Institut national de recherche et de sécurité. (2004). *Le bien-être et la santé au travail: position du problème*. Paris, France: Edition INRS.
- Haubold, B. (2011). *Les risques psychosociaux: analyser et prévenir les risques humains*. Paris, France: Eyrolles : Éd. d'Organisation.
- Heran-Le Roy, O., Sandret, N., Cristofari, M.-F., & France. Ministère de l'emploi et de la solidarité. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques. (1999). *Expositions aux contraintes et nuisances dans le travail, SUMER 1994: résultats de l'enquête Surveillance médicale des risques professionnels réalisée par 1200 médecins du travail volontaires auprès d'un échantillon de 48000 salariés représentatifs de la population au travail*. Paris, France: Ministère de l'emploi et de la solidarité, la Documentation française.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris, France: Presses Pocket.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Paris, France: le Grand livre du mois.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: démêler le vrai du faux*. Paris, France: Pocket, DL 2002.
- Hirigoyen, M.-F. (2004). *Malaise dans le travail: harcèlement moral*. Paris, France: la Découverte.
- Hirigoyen, M.-F. (2012). *Abus de faiblesse et autres manipulations*. Paris, France: J.-C. Lattès.
- Huws, U. (2006). *The transformation of work in a global knowledge economy: toward a conceptual framework*. (WORKS. Changes in work, Éd.) (Vol. 1-1). Leuven, Belgique: Katholieke Universiteit : HIVA.
- Institut de veille sanitaire. (2003). *Rapport 2002*. Saint-Maurice, France: Institut de veille sanitaire.
- Institut national de recherche et de sécurité. (2010). *Dépister les risques psychosociaux: des indicateurs pour vous guider*. Paris, France: INRS.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Etats-Unis: Basic Books.
- Kirouac, L. (2011). Instruments de mesure et voies thérapeutiques du burn-out : la responsabilité sociale court-circuitée. *Reflets*, 17(1), 30-57.
- Kirouac, L. (2012). Du surmenage professionnel au burn-out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail d'hier et d'aujourd'hui. *Lien social et Politiques*, (67), 51-66.

- Lallement, M., Marry, C., & Loriol, M. (2011). Maux du travail: dégradation, recombinaison ou illusion? In *Sociologie du travail* (p. 3-36). Issy-les-Moulineaux, France: Elsevier Masson.
- Lauzon, G., & Lecomte, Y. (2002). Rétablissement et travail. *Santé mentale au Québec*, 27(1), 7-34.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. (D. Cartwright, Éd.). New York, États-Unis: Harper.
- Lhuillier, D. (2006). Clinique du travail : enjeux et pratiques. *Pratiques Psychologiques*, 12(2), 205-219.
- Lhuillier, D. (2012). *Cliniques du travail*. Toulouse, France: ERES.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue: la gestion sociale du mal-être au travail*. Paris, France: Anthropos : diff. Economica.
- Loriol, M. (2005). Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus. *Cahiers de recherche sociologique*, (41-42), 191-208.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse, France: Octarès Ed.
- Mac Adams D.P. (1992). The five-factor model in personality : a critical appraisal. *Journal of Personality*, 60(2), 329-361.
- Maranda, M.-F. (1995). La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 219-242.
- Ravisy, P. (2007). *Le harcèlement moral au travail*. Paris, France: Delmas.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Thèse de doctorat). Institut de recherche en gestion et économie, Annecy, France.
- Robert, N., Grosjean, V., & Institut national de recherche et de sécurité. (2006). *Développement d'un questionnaire orienté bien-être: pour un dialogue renforcé Médecine du travail - Ressources humaines*. Paris, France: Edition INRS.
- Sahler, B., Berthet, M., Douillet, P., Mary-Cheray, I., & Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Lyon, France: ANACT, impr. 2007.
- Santo, V.-M., & Verrier, P.-É. (1993). *Le management public*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- St-Jean-Trudel, É., Guay, S., Marchand, A., & O'Connor, K. (2005). Développement et validation d'un questionnaire mesurant le soutien social en situation d'anxiété auprès d'une population universitaire. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 43-60.

- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine* (1982), 58(8), 1483-1499.
- Tchouffian, L., & Fayol, F. (2006). *Être cadre, quel travail ?* (Y.-F. Livian, Éd.) . Lyon, France: ANACT.
- Therriault, P.-Y., Streit, U., & Rhéaume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 173-200.
- Union européenne. Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances. (2011). *Investir dans le bien-être au travail: aborder les risques psychosociaux en période de changement*. Luxembourg, France: Office des publications de l'Union européenne.
- Vautier, C. (2008). La longue marche de la sociologie relationnelle. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 4(1), 77-106.
- Vézina, M. (1996). La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique. *Santé mentale au Québec*, 21(2), 117-138.
- Viaux, J.-L., & Bernaud, J.-L. (2001). Le harcèlement psychologique au travail: une recherche nationale auprès des victimes : Les psychologues et la loi. *Pratiques psychologiques*, (4), 57-69.
- Yin R.K. (1981), "The Case Study Crisis" *Administrative Science Quarterly* 26, p. 58-65
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, 4th Edition, Sage Publications.

Incidents critiques signalés (juin 2012 - juin 2013)					
		personnes	situation	analyse	Réponses
1	service commun	Responsable du service / '2' enseignants de langues	contestation décompte d'heures	resp perçue comme illégitime au plan	retour à la règle de calcul rappel à la fiche de poste (en particulier sur le non-réalisé : formation)
			contestation management car resp n'est pas 1 enseignante	resp laisse prise à une partie des revendications pensant acheter la paix sociale	analyse conjointe de la position de la resp
2	composante	Responsable administrative et fi / agent 1 / agent 2	contestation réalité et qualité du travail devant autres collab	difficulté à exprimer sereinement des désaccords	Historique de conflictualité entretenu par resp précédente
3		Technicien de maintenance / collègue équipe technique	irritation et agressivité du ton irrecevabilité des critiques dysfct intra-équipe	Régulation du travail rendue difficile par mise en cause personnes personnalité clivante (nv)	Mut°? non, resp serv ? non attention à position victime !
4		technicienne de labo / chef de département	contestation type tâches demandées (TD) & mépris	ps laisse prise à débordement / (attitude)	mutation prop° format° dévpt perso
5	service central	Directrice du service / 1 responsable de service	contestation entretien éval° DRH reproche non atteinte objectifs GPEEC	Communication difficile aggravée depuis Entretien évaluation	escalade de l'incommunicabilité Mutation= non résolution mais svg "face"
6		dégâts collatx/ collaboratrice resp service	Chef serv dit ne pas avoir eu moyens de les réaliser sentimt déconsidérat° serv	Incapacité à revenir à un état préalable : dde mutar°	
7	service commun	Directrice du service / Responsable d'1 des services	contestation du managmt de la directrice non reconnaissance part perso à la resp du conflit	dir laisse prise à une partie des revendications pensant acheter la paix sociale Ps en souffrance	recadrage par DGS rappel des décisions précédentes soutien de la directrice
8		1 collaboratrice / signalement par collègue	J en souffrance mutat° non désirée	Valorisation nécessaire Déni / échec concours	Pbs erreur attribution intervent° non demandée
9	service commun	Responsable service / 1 enseignant permanent	Reproche favoritisme, inéquité, illégalité entre ps du service (H non faites, emploi temps sans pause midi, usage perso véhicule...) guerre tranchées	Abus position dominante Procéduralisme défensif Contestation de tout acte Exposition du conflit / ext Escalade depuis x années	clarification des règles rappel à l'ordre/2 parties remettre chacun dans son périmètre médiation extérieure dans premières réunions
10	composante	Chef de département / secrétaire	Non protection secrétaire par chef dép/insultes 1 étud.	remontée pb au Dir IUT tensions accumulées passées se reproduisent	RU conseil pédagogique Demande d'excuses étudt
11		Ancien chef département / directeur des études	menaces physiques et insultes mail / copie à tous idem avec 1 autre ps	diffT gestion émotions Jugmt / travail de collègues	constitution dossier disciplinaire bloqué par Pdt
12		/ autre enseignante	plainte mépris + pb hygiène	attitude enseignants/Biatss & pb effectif hygiène	recadrage fiche poste secr dde modérat° à l'enseignant
13		Secr / enseignant	remise cause fiche poste		
14	composante	2 enseignantes langues / 1 collègue enseignant	plaintes c/collègue sale, abusif, dysfonctionnel	non respect règles travail collectif manipulation étudt/ resp	tentatives du dir UFR quel soutien du directeur ?
			emploi temps, occupation salles, bureau, pb hygiène, pb chantage aux notes	impunité, répercussions service collègues	quel recadrage ? intervention inspecteur EN ?
			pb attitude / étudiantes	épuisement, colère, frustrat°	médecin du travail (hygiène)
15	composante	2 enseignantes langues / doyen faculté	plainte harcèlement pb alcool, agressivité pb d'heures non payées Note abaissée	Historique conflit ancien LEA / FLSH diffT gestion émotions de part et d'autre	Insuffisance de régulation interne règlemt pb paiement H exigence d'apaisement aux 2 parties
16		/ responsable filière	non- maîtrise langue & incompréhension syst univ	manque de représentation dans les instances internes besoins filière jamais pris en compte	Retravailler sur les statuts faire monter en respT nv responsable
17		Responsable administrative et financière / agents	inaction, fuite de la RAF dans situations conflictuelles	Non protection des personnels / menaces enseignants ou étudiants	Départ retraite RAF. Attention au futur RAF : formation prise de poste
18	composante	Responsable filière / biatss défendant étudiant / biatss pour elle-même	dénonciation abus pouvoir racisme, provocations, menaces des étudiants	pb semble ancien, connu sentiment injustice, révolte	Attention : 3 signalements/ même prof
19		/ enseignant sport	Attitude ambiguë/femmes (prop°) interdiction aux étud. choix option sport, culture	Image déplorable / ext. passivité des collègues sent. Impunité	voir quels sont les recours (service juridique) Marge de manœuvre ? Soutien par PDT ?
20					
21	Divers	responsable scolarité / étudiants	Violences externes étudiants/ agents scol (changmt date fin inscript°)	Non prise en compte répercussion déc° / scol	Protect° par resp service
22		resp adm et fi institut de recherche	Expression ras le bol au DGS	Pb définition rôle et périmètre	Repenser
23		école d'ingénieur	malaise / nb ses transformations	séquelles crise, difficultés à refaire unité, IdT	prop° intervention analyse collective avec psy W
24		resp filière / enseignante-chercheure	Remise en q° W effectué / plainte harcèlement	Pas de soutien du dir / par Pdt	non règlement Pdt précédent
25		VP relations internationales	10 j hospitalisation 2012	épuisement professionnel	
26		Doctorant / directeur thèse	Suicide doctorant	difft relationnelles / dir thèse	Format° encadrants de thèse
27		Enseignant	Suicide	épuisement	relation avec le travail ?



## Role of knowledge management transfer in the sustainability of communities of practice: the case of Open Source actors of communities in France

\_\_\_\_\_ **Martial Kadji & Janine Quintin** \_\_\_\_\_

*Actes de la 2<sup>ème</sup> journée AIM de recherche Serious Games et Innovation*

**Résumé:** Projects and open source communities are now an analysis of the process of creating space for exchange and sharing of knowledge. This value creation based on openness and collaboration allows depending on the mode of generation software mode (within a community or a publishing company) , the type of license free choice ( free extended scope, limited scope or permissive) , the type of financing, to increase understanding understanding management and transfer of knowledge and highlight their impact on the sustainability of free software. This role is manifested in a hand at the free software as a product (the ability to transfer knowledge in free software quality and durability) and secondly at Community level (the role of knowledge transfer in community dynamics and collective innovation). We also propose a model of knowledge management in communities of Open Source projects. This contribution emphasizes the need and interest of the analysis of sustainability in Open Source projects in terms of management and knowledge transfer.

**Mots-clés:** Open Source, knowledge, Sustainability , Community

The role of increasingly critical of free software / open source in ICT industries is recognized in Europe (Gosh, 2007) , particularly in the education sector in France. It is software designed

with open and available for all user codes and meet , not to the idea of free software, but rather to that of open source software (Muselli, 2004). Confusion between the free end and "free" pushed actors free software community to adopt the term open source software (software with open codes). In the remainder of this article we use indiscriminately the term "free software" and the term " Open Source" The growing importance of this type of software creation leads to profound changes in business models (business models describing the sources income from a business, with cost structures associated with organizational choices and mobilized to deliver services and products) in terms of evolution and sustainability in ICT ( Riehle , 2009) resources. .

These changes have complicated governance, assessment, measurement, capture; sharing the value and skills transfer between actors and sometimes challenge the sustainability of this type of software production. Our paper focuses on this complex issue of the role of management and knowledge transfer in the sustainability of this type of software in the industry, with particular attention to the case of France. It presents the results of two research conducted as part of a project to create open source made open and collaborative innovation (Dahlander et al. 2008).

The first is based on a series of 15 semi-structured interviews of one thirty with a diverse range of actors in the free French software industry. It has allowed us to analyze in depth the process of creation, capture and sharing of value (Afuah and Tucci, 2001) within the projects of open source software and to identify points positive and negative to perpetuate this form of digital innovation. The results of this first study stressed the need to study further and systemic determinants of sustainability of business models in this industry. The second study duration of 36 months while part of a doctoral thesis on this topic and book tracks answer to this problem from a non- participant observation conducted in an open source consortium of major players in the industry, innovative SMEs and academic research laboratories.

In the context of this research we will mobilize a share theories on communities of practice and other two approaches to knowledge management. The first is the SECI model (Socialization , Externalization , Combination , Internalization) Nonaka and Takeuchi (1994). And the second model of the theory of the creative firm knowledge of Nonaka and Toyama (2005). These authors emphasize collective creation while authors such as Menger (1998) addresses the issues of collective practices as a source of new knowledge creation.

## **1-Management and transfer of knowledge in communities of practice**

In the companies just like in the communities of practices, in the middle same mediums of decision and intervention exposed to many difficulties, it is necessary for them to be directed towards of solution strategy. Indeed, whatever the type of workplace and whatever the scope, it is faced with various problems. In our case, we will especially expose the transfer of knowledge and skills.

As had defined Etienne Wenger (1991), following research work on communities of practice in collaboration with J. Lave deploys a concept of communities of practice for a group of people who work together (through flat platforms as mentioned later) and also leads to continually find and devise local solutions to problems encountered in their professional practices. Over time



the experience and the time spent together, individuals share their knowledge and communicate with their colleagues and so they have a common learning and they benefit from their mutual expertise. As the environment is constantly changing, decision makers and managers face choices, whether the organization, the strategy or innovation and research.

As Hervé Serieyx (2011) explained it in the article published by the Journal RH & M<sup>3</sup> in 2011 on learning organizations, vocational training is going to keep an important place on the transmission fundamentals, such as operating processes of the organizations, knowledge base, acquisition of knowledge through experience, etc. But the common thread for the permanent change of skills revaluation is mainly responding towards learning organizations.

Many organizations or private or public companies are, however, still trapped in blocking administrative mechanisms thus slowing the learning approach. Meeting demands of global transformations and worldwide changes, the need for change seems to be essential if the organization aims success and the success of the organization and its teams and remain competitive. This allows not only to propel the business, organization or community of practice at the macro level but also at the micro level. These intervention strategies conveyed through various tools such as computer networks (social and professional network, intra-extranet, internet, community "best practices" practices, platforms such as video conferences, forums, emails, communities of practice etc..), education, CPD collaborative research and other forms of information such as scientific journals, DVDs, CD-ROMs, kits, leaflets ...

### **1.1.1. Knowledge management: organizational learning**

Since antiquity, human beings never cease to raise the question about the foundations of knowledge and its research. In this respect, Polanyi (1966) distinguishes tacit knowledge from explicit knowledge, expressed more precisely by his terms as "Continuum". According to him, "we can know more than we can express," it's the principle of the visibility of the iceberg. In other words, knowledge can actually be expressed in words or numbers is only the visible part of the "iceberg of the complete body of knowledge" as mentioned by Michael Polanyi (1966).

We can note that without individuals, an organization can not create knowledge, as they are conveyed by them. In a favorable context, the organization can help creative individuals to contribute to knowledge creation. This is a organizational knowledge creation context, wherein the process increases the knowledge of the individuals by an organizational way. This process is established in a "community of interactions" spreading itself and reaching intra and inter-organizational levels (Brown and Duguid, 1991).

Socialization is part of a perspective considering the "communities of practice" as a more meaningful analysis of work processes, learning and innovation unit. An article from the work of Brown and Duguid highlighted the vision of organizational learning as a social process; thereafter, other work by the same authors refers to the knowledge creation and sharing of

---

3 Review HR & M, founded in January 2001 by EDGARD ADDED, Chair of the HR group & M, editor of the magazine and co-author of "HRD 3rd Millennium", the Journal RH & M quarterly publication is intended as a genuine area of expression and exchange of experiences between professionals, actors and human resources management experts.

"*through social means*"<sup>4</sup>." Indeed, Polanyi established that individuals acquire knowledge through their own experiences by creating and organizing actively in their own way.

### 1.1.2. Knowledge transfer

Knowledge transfer is an essential practice and a basic strategy for the proper functioning between individuals whatever the area or the environment. The stakes are high face competition and the multitude of information produced and not used.

It is necessary to allow easier access to the appropriation of knowledge by target audiences, in particular in the context of research, including rightly deploying targets for research knowledge transfer, generating specific knowledge and focusing towards those affected and who will be able exploit it.

The benefits of this approach should not only be viewed in the revaluation of knowledge and skills of staff and its community or professional area but also regarding health on the psychological and emotional side. Indeed, the implementation of knowledge transfer requires communicational and informational investment. Individuals must feel and express the real needs within their environment and to transmit them to their respective hierarchy, in order to fill the gaps and shortcomings in their fields of competence, and raise their level of knowledge in order to improve their skills and know-how. The informational concept will be crucial for the quality of the transmission of information and the information itself (content) to move from one individual to another or from one group of individuals to other. The degree of precision and clarity plays a leading role, if not primary for the sustainability of the validity of the information over time, more or less long term.

We might as well discuss the theory of coherence as described by Cauvin (2012) referring to Nifle (2004) who qualifies human action in its comprehensive approach as "cohérenciel."

Human action taken as a whole is de facto a diversification of levels which is adjusted according to the specific case.

The following chart by the same author is exposed in three matching three structural components poles:

- the arc subtended by the shooter: it is the intention of the system
- target: the target of the shooter to achieve its intended
- target: the target of the shooter to achieve its intended
- arrow: transmitter action

These three poles determine three planes, put them in touch with the action and the results :

- tensioning bow towards the target, the relationship
- the course of the arrow when it is released from the bow, its trajectory

---

4 SCARBROUGH, H. and SWAN, J. (2001), Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. *British Journal of Management*, 12: 3–12. doi: 10.1111/1467-8551.00182

- the impact of the arrow in the target, realization.

From these elements and these patterns, let us note several parameters related to the recorded postures whose common aim is to make, implement and achieve success.

Indeed, the aim is being to reach a dynamic and this, to an effective group by their common acts such as co-creators for a specific purpose.

Preserve and maintain a consistent and regular motivation remains essential for the whole group, to avoid uncertainty, doubt, creating a disturbance or a release, destabilizing all individuals. Participants appear to be sensitive to the immediate environment ie receptive to the reality on the field, how much even the theory is integrated and understood, it includes a non-negligible factor. This could actually decline to a tangent malfunction causing a noticeable imbalance.

It will therefore ensure greater clarity and consistency with care and insight in order not to get trapped by manipulations at the risk of losing and deflect the objectives intended, as this type of shift would result in a deficient practice. As bearer, his intention is certainly personal, but it can be expressed by a member of the group (possibly a variable part thereof), or even several members or all of the latter. For the purpose of the activity, it refers to the task of the group, being for the application of the intention on a reality, aspiring to get some results, whose objective is the masterpiece that to which participants tend. Although the goals may undergo a change, the intention is to remain and survive for the energy conservation of individual and group. The conduct of the activity is characterized by a set in the configuration time and space on the application of intent, comprising an ad hoc amount of information necessary and not superfluous and useless, and neither burden nor submerges, in order to fully control its action.

It is quite a development, which is also seen as a progression route. To fully realize this objective, it requires using this strategic approach to maintain the dynamism of the group and in order that individuals remain motivated. Information received generate moreover, sometimes substantially or more consistently, changes forcing staff to revisit their strategy and adopt adaptive maneuvers tending to transformations, developments, procedural changes and thus driving while staying focused on the goal to be achieve.

### **1.1.3. Communication and behaviour**

Now include the field of relations proving essential and which introduces the concept of communication between members of a group. So that the action remains at the heart of a coherent dynamic, the sharing of intention between individuals must experience a constant continuity, regular and homogeneous always accompanied by a common will, even enjoying an increasing enrichment of multiple objectives, including diversity may change over time. However, multiplicity does not mean disperse, because it requires that the coherence of the group perseveres to remain solid. On another note, we raise the behavioral aspect can rightly be consolidate or destabilize a number of people, so either, it will energize members or disorient them and thus interfere doubt and ultimately demotivates. The balance is fragile when disruptive elements are introduced and especially unexpectedly and nasty. Human relationships are complex, they require attention and listening, also discipline and self-discipline. Without this factor, any attempt by developing a project with specific goals and intentions of actual shares, would be doomed to failure. The attitude of fight or flight indicates

a pattern of non-commitment not only towards the group but also towards oneself. For whatever reason (lack of maturity or fears, attitudes of denial) the individual and / or group of individuals feel threatened by an internal factor (a member or transmitting knowledge manager) or external (another competing group arousing fears generating a sense of threat) ; in the latter case, this gives rise to a sudden need for mutual support and therefore causes a solidarity opposite of an internal threat where everyone lives and hopes for oneself. There is thus no question of avoidance or fight. Hence, there is a need to observe with relevance and vigilance regarding the investment and involvement of everyone so that there is a harmonious resonance and cooperative of individuals within the group. All these methods and combinations have a common denominator which is communication. During the operation of the knowledge transfer, (Gabriele Vollmar 2007) the communicating interactions play a predominant role challenging the knowledge management in its communicative form in a context of individual and group learning strategy.

## **2 - Open Source Community of Practice: An evolving and changing over time**

"Communities of practice are groups of people who share an interest or passion for something they do and they learn to improve through regular interactions" (Wenger, 1998). Originally Open source (OS) was a matter of developer computer, so players gathered in groups goshawks development projects of an Open Source project. At the time these groups have gradually opened to all those involved in the development, dissemination and use of OS software. Every OS project usually has its community with compositions and specific operating modes. These generating units whose management style refers to a "bazaar" [ Raymond , 1998] , based on a high degree of decentralization , lack of formal hierarchy and some self unleashing innovations , is opposed to production models of proprietary software described by Raymond (1998) 'Cathedral' . This operating mode supposed to bring greater credibility also comes largely from the ability to spread and distribution of software and its community aspect which allows channeling collaborative efforts (Den besten , tile and Galia , 2008).

### **2.1 . Actors in the free software community: a hybrid ecosystem**

The actors in the open source community are now many and varied. We note three main categories of actors: economic actors (distributors, publishers, service providers and mutual customers (R & D) ), actors nonprofit ( foundations, voluntary or hacker) and finally the institutional actors (L ' State, local authorities and administrations )

#### **2.2.1 Economic actors**

The Editors / open source distributors

Editor Open source is the company or organization that usually led project has the right product , coordinates the development , modification and monitoring. These developments are often in collaboration with other stakeholders in the community in light of this and ensure sustainability of the project. These editors for the most part are also distributors of their software. They ensure the packaging, distribution and support. As an example we can mention the company Mandriva is a publisher and distributor of distribution based on Linux kernel Open source providers' services. These are SS2L (services company FOSS). They are in fact

specialized in software and services company primarily developed with free software modules solutions. With a business based on service (consulting, custom development, integration, support and training) model, they play the role of liaison between users and publishers. This role is most of the time reporting bugs, and reversals in the main project specific developments made for their clients and especially the monitoring of interoperability between different software solutions in infrastructure users.

### **Customers or "mutual" users**

The biggest users of open source are also the main actors in the projects and communities. They come for a first time pooling R & D with other users including software layers that are not strategic elements in building a competitive advantage. In this second involvement in OSS projects allows customers or users can influence the direction taken by the project in the direction of their interests and needs. It has, for example, companies such as Orange, which are present in several Open Source project with its main competitors such as SFR.

### **2.2.2 Actors nonprofit Foundations**

These are non-profit organizations, one of the main tasks is to "carry" Open Source projects. These entities to the example of Apache, Eclipse and Linux foundations have a key role in the communities of free software.

**The "hacker" or volunteer developers** in a community of free software, volunteer developer ( hacker) , any person who at first sight has a self-interest or project staff ( personal use of the software). They are usually the first users of the software which they contribute. They therefore require priority for software they personally need, and are stepping up to add functionality that will be useful . It is working selflessly, volunteer, without compensation for their contribution. Volunteers are geographically dispersed, have multiple and varied professional activities and not identical and uniform level of recognition and integration within the community. However, further analysis of the motivations of volunteers in communities of free software [Demazière and *al.*, 2009] allows us to identify hybrid figures associated with variables legitimacy.

Originally free software, this volunteer movement or "hacker" began on the basis of claims and ideological activists. Under this approach, the developer contributes volunteer passion for advance his cause and a total disinterest (compensation, recovery for commercial purpose); disinterestedness here appears as a key element that represents the base of "virtual communities" [Proulx & Latzko-Toth , 2001]. Knowledge is thus considered a common good. In addition, some developers that are active or have a basic training in computer-related (students and computer engineers) have other aspirations. The motivation of programmers here is related to improving their image in the "middle" of free software. Participation in open source projects allows them to improve their skills and knowledge on the software to their evidence. In return they will be able to capitalize on this recognition of the community through service delivery or response to job offers.

### **2.2.3 . Institutional actors: the state, local authorities, government**

Local authorities and States through public admirations are increasingly major players in communities and open source projects. This enthusiasm vis-à- vis the free software is justified by several reasons:

### **Free software is a vector of dissemination of knowledge**

The advantage here is that thanks to the free software community, is development in task forces and open a priori accessible to all. Allowing the development of a collective knowledge likely to be a common good.

### **Free software is a source of job creation and strategic interdependence.**

Groups such as Microsoft are American nationality. This led some states like France to encourage within their territories around the projects and initiatives Open Source communities have seen some independent strategic, geopolitical and even security (business intelligence). This support this fact between other direct funding through research contracts and competitive clusters. Over the free software projects there are a great vector job therefore justifying the interest of states in these times of difficult economic conditions creation. Thus in France the state and communities bring million and the open source sector holds jobs.

### **3 - Functioning communities free software forms of collaboration, management and transfer of knowledge**

Communities exist around free software development project software the Open Source model. They are part of a different logic of proprietary software; with a structure based on volunteerism and related only by means of Internet communication. Eric Raymond in his book "The Cathedral and the Bazaar" describes these two modes of organizations: the "cathedral" is the programming software organized and hierarchical and "bazaar" is a model of collective development of free software, or everyone can contribute and make the improvements. Stevens (2009) identifies four major ruptures when the value creation came under the control of a community:

- Ruptures perimeters function and governance leading to a profound transformation of the concept of ownership of the innovation;
- The logic of the innovator is not appropriate the value created, but to produce a set of features that will be shared in the most open manner;
- The overwhelming acceptance by the actors is emerging standards that will become more and more universal;
- The emergence of communities allows individuals associated regain a form of socialization;
- These breaks will challenge previous logic value chain; this because of the co- creation of value (Stevens 2009). Thus each of the stakeholders in the community helps knowing he can capture some of the value created. This will depend on the level of involvement in the creative process of substitutability or not the jurisdiction provided and the role played in the process of community governance

### **3.2 - Sustainability projects and Open Source community**

### 3.2.1 - theories of organizational sustainability

Activities goshawks projects and Open Source communities have evolved over time. Initially reserved for elite expert in programming, open source has opened a second time to all users and today it has developed a strong economic dimension with an ecosystem of increasingly dynamic. This encourages players to find the right balance between the need for change and the sustainability (Mignon, 2009). This analysis is present in the science of management with particular evolutionary theories of Nelson and Winter (1982); Baum and Singh (1994) and Durand (2006). Further work on them showed the need to let the environment and advocating a kind of fatalism which leads necessarily, or a sustainability or extirpation. This research including those relating to theories of population ecology (Hannan and Freeman, 1987) are consistent with a natural adaptation of organizations. In this purpose, organizations must develop dynamic capabilities and develop flexibility (Teece, Pisano and Shuen, 1997). Other work respectively advocated the encouragement of inertia Hannan and Freeman ( 1989); chaos as a source of balance, Burgelman (1991, 1994); the development of dynamic and flexibilities, Teece , Pisano , Shuen (1997). But we rely on a particular theory, we present in this part of study findings on knowledge management and trade in software projects and their impacts on sustainability.

**Table 1 synthesis of theories of sustainability. Adapted from Mignon (2009)**

<b>Authors and key current</b>	<b>Terminologies</b>
<b>Population ecology</b> M.T. Hannan and J. Freeman ( 1989) R. P. Rumelt (1995) M.T. Hannan et al. (2004 )	Promoting the inertia ( stability is selected positively by the environment) without it inhibits the transformations and adjustments necessary to adapt
<b>organizational sustainability</b> J. C. Collins and J.I. Porras (1994) de Geus (1997 ) ; J. C. Collins ( 1997) Aronoff (2004)	Preserving the core and stimulate progress
<b>evolutionary theories</b> R. R. Nelson and S. G. Winter (1982 ) J.A.C. Baum and J.V. Singh (1994) S. G. Winter ( 2000 ) ; R. Durand (2006)	Develop learning routines source
<b>Intra- organizational ecology</b> R. A. Burgelman (1991, 1994) RA Burgelman , A. Grove (2007 )	To conquer / control the chaos Balanced development of strategies autonomous / induced
<b>punctuated Equilibrium</b> L. E. Greiner (1972); D. Miller, P. H. Friesen ( 1984) M. L. Tushman et al. (1986 ) M. L. Tushman , O'Reilly AC- III (1996)	Alternate major shifts and minor changes Jointly promote innovations incremental , architectural and radical

CA O'Reilly, Tushman ML (2004)	
<b>Dynamic capabilities</b> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997) K.M. Eisenhard et J. Martin (2000) S.G. Winter (2003) G. Schreyögg, M. Kliesch-Eberl (2007) J.B. Harreld <i>et al.</i> (2007)	Create dynamic and flexible capabilities for continue to exist in the long term
<b>Organizational learning and change</b> C. Argyris , D. Schön (1978) March J. G. ( 1991) Huber (1991 ) D. A. Levinthal (1991); C. Argyris (1995) AC- O'Reilly, M. L. Tushman (2004) W. Liu (2006); K.D. Miller et al . (2006)	Balancing exploration and exploitation Distinguish changes in single and double curls
<b>Theories on Commons</b> G. Hardin (1968) E. Ostrom (2010)	Avoid abusive use of collective resources Avoid individual appropriation of a common good

### 3.2.2 - Strong principles guaranteeing the sustainability of free software

Free software is developed based on opposition to proprietary software. This emergence was made on the three key principles of respect (Von Krogh and von Hippel, 2003; West and Gallagher, 2006) :

- **The distribution of the source code:** this is the essence of Open Source.

Availability and free use by all source code is a founding principle of this method of software creation. Any user or community stakeholders must be able to use, modify and distribute the source code. These and modified source code must in turn be freely available to all unlike software said owner (Museli, 2008).

- **The production of innovation through open, non- hierarchical cooperation:** unlike proprietary software should be open collaboration within communities of free software. In this type of project, it advocates a kind of self- organization as a "bazar" by Raymond (2001) , in contrast to commercial software licenses which he describes the operation of the " cathedral " mode.

- The contributions of firms and stakeholders: for all the effects of mode open source software creation, each member must contribute and thus participate in the work of building value and common knowledge. Good practices in the contribution of each player guaranteed the stability of open source project management and good sustainable knowledge created. Between these



actors, we have noted multiple streams of information or knowledge: cash benefits (writing board, training and support integration) stream source (library information).

**4 - Research methodology**

This article is based on the methodology based on two studies we conducted. The first is an exploratory study in the area of Open Source in reality France from March to October 2010 and the second is a case study conducted between November 2010 and December 2012 as part of our doctoral thesis in management courses. The adoption of this approach is not neutral because it affects the way we approach situations in the organizations in which they occur; it also applies to the protocol but also collection of data analysis.

**4 - 1. Our first research: exploratory study in the area of open source**

In this study we conducted semi -structured interviews lasting an average of 1:30 to eleven people, open source players selected in the Islands region of France. The following table gives their distribution. The purpose of this research was to understand emerging issues related to the creation and sharing of the value in the field of Open Source

**Table 2 : distribution of people interviewed for the study 1**

<b>Interviewer and function</b>	<b>Number of respondents</b>
IT director of a large group	1
General director of IT company	1
President Floss association	1
President of OPEN SOURCE Consortium	1
Open Source Developer volunteer	3
Computer Engineer (Director of open source projects in SSII)	2
Manager IT SMEs using FOSS	2

**4-2. Our second research: case study depth: Draft Cloud Computing Compatible One of OW2 Consortium**

This draft collective innovation of cloud computing (cloud computing or remote server) was funded to the tune of € 10,447,000 under the FUI (fond unique inter-ministériel français) call (10th single background interdepartmental) project. It brought together around a pivot firm initiated the project several publishing SMEs Open Source software, academic research

centers such as INRA and the Institut Telecom, with the presence of some individual contributors "volunteers" ; coordinated and controlled by the OW2 consortium everything. This project planned for 3 years was divided into four sub-project , the first of lass layer ( Infrastructure as a Service ), the second layer PaaS (Platform as a Service ), the third party concerned with safety aspects and finally the fourth in the case portion for use

**Table 3 : composition partners COMPATIBLE ONE project**

<b>Type of actors in the project</b>
A Large international company
8 innovative small company
2 Center for Academic Research
1 Open Source Consortium with international visibility
1 Advisory Committee consisting of seven member companies Systematic competitiveness cluster

During these monthly meetings, members make a detailed report and explained the progress of their contribution and the project manager ensures that all contributions go in the same direction. The table below shows our different data

**Table 4 : Empirical research material for the second**

Sources of data	Collection Protocol	Function
<b>Project one compatible ow2</b>		
Primary data	(15 individual interviews) semi- Average duration: 1h30min -15 interviews with members in the project -Participations to monthly Workshops -Participations in exhibitions and conferences or project work are presented.	1-CEOs business editor open source
		2 - Open source developer
		3 - Head of Open Source projects
		4 - Open source activist and volunteer
		5 - Academic researchers in computer

Once the interviews, it was mentioned to use the raw data by the method of analysis of semantic content. At first, we performed the identification of semantic units on the discursive universe of different bodies; the identification of themes evoked was followed by an operation of categorization and coding.

## **5 - Results: long-term projects and Open Source community: roles and impact of management and knowledge transfer**

our study allows us to make several observations about knowledge management in the context of the analysis of the sustainability of open source software. After presenting these findings we will have a discussion and will emerge from the theoretical and managerial implications.

### **5.1 . Our findings**

#### **- Finding the governance of the creation of the creation and enhancement**

Open Source projects all advocate the complete opening to the various contributions, this sort of "bazaar" desired by Raymond (2001) is expected to contribute to greater innovation. But the reality in Open Source projects is another. Over time the actors have realized that too much contribution led to the "status quo" , and immobility . Thus in most Open Source projects we note the presence of a "guru" or a firm that has pivot role to give an overview of the project and determine if blocking; particularly in regard to changes in the «heart " of the main software. Some of our interviewers said to this effect: "The governance of free software accepts more or less easily change that are made " , " but sometimes the excess contribution is a real problem of governance of the ecosystem , " "sometimes a project is block because of differences between some contributors and in these cases there was no easy ways to solve this problem [...]"

#### **- Observation on the appropriation of the value created (knowledge)**

The absence of any strategy of ownership and unilateral control of the value created. As we have seen and unlike so-called "proprietary" software, open source principles prohibits all individual control strategies and capture value. In this context the choice of the type of open source license becomes a strategic tool for actors (Muselli , 2004). Stakeholders interviewed believe that to develop this activity on the commercial world, we must encourage the adoption of permissive licenses (that is to say for example that allows one hand to make products free and double business license, and secondly that allows to develop business software license from a free software license) to the detriment of contaminants licenses (the opposite of permissive licenses). Is also the finding of ownership by certain companies or individuals brand name Project or Open Source software. This type of branding guaranteed to those who hold the exclusive right to use the brand name in the business of selling IT services goshawks open source software

#### **- Findings on the Assessment of Contributions and measuring the value of knowledge generated**

All those interviewed are unanimous on the fact that it is important to find a reward system that will take into account the contribution (" [...] we are always looking for a way to make sharing [...] , but it is facing the problem of assessing the contributions of each " free project Director at LINAGORA ) . According to them, it remains difficult to establish the fact that it is very difficult at present to provide assess and measure the contributions of everyone:

The CEO said Alixen for this purpose: " To have an effective distribution model to [ ...] will require a significant back office in terms of measurement of value." Other information as the Director of Leroy Merlin Group think we can measure the effects of the value : "In all this , the problem is the inability to measure the value created ; today's value we do not measure, you only see the first effects ...

#### **- Finding sharing or capture value**

The business model Open source is a process of creating and sharing value. The actors in these projects have only concern for collaborations seen to develop software, leaving the distribution of value in a sort of anarchy. In this context or any rules is clear and predefined, some actors are trying to adopt behaviors or attitudes diversion ( Belkatoum 2011), in order to ensure the capture of value. There's there not a way to divide this value creates as pointed out certain actors interviewed? They say in effect: " To have an effective distribution model to [ ...] will require a significant back office in terms of measuring the value ": " [...] we are always looking for a way to make sharing [ ...] , but it confronts the problem of assessing the contributions of everyone. " We therefore believe that the industry players of open source must develop tools to measure the value that each partner in the project; in order to adjust the remuneration for the contribution.

#### **- Finding the mode of creation of knowledge: the existence or not of a community or ecosystem around Open Source project**

Our work has highlighted an impact on whether or not a community and an ecosystem within or around an Open Source project. Some Open Source projects are initiated and controlled internally by publishing software companies, then they seek to create such software around a community of users and developers eventually. Other projects are initiated against and driven by communities or foundations that they will ensure better cooperation between actors and thus promote the emergence of an ecosystem.

### **5.2 . Discussions and theoretical implications**

The various findings and results highlighted in the end of this work led us to several approximations with theoretical concepts that we mobilized throughout this work.

#### **- Knowledge Absorption**

As suggested by Mattias (2007) the excess contribution sometimes leads to the "status quo" or even stagnation. This is visible in the open source community or the free exchange of knowledge is the rule, we note that more than one project or community developers as limited numbers. The discussions on the acquisition of rights "commit" are recurrent and actors managerial approach involving a strategy interesting theory of coherence (Cauvin. 2012). More as suggested by a large number of current research on open innovation (Open Innovation) , good absorption and use external knowledge sources can promote innovation (Chesbrough , 2006) and thus the sustainability of projects such as Open Projects source. Our study raises the fact that the issue of governance contributions is a major issue in the community and free software projects.

#### **- Evaluation and sharing the value created**

Research on the motivations of the actors of open source projects have shown that they were originally interested in building and sharing of knowledge in the basic form of open data for their own use and for the common good ( Lakhani and von Hippel , 2003; Lakhani and Wolf , 2005; Demazière and others, 2006). Today, open source solutions are increasingly integrated in many commercial offerings and generate a lot of economic values. The question thus raised in this context our research is the question to what extent and how the actors free software can assess the various contributions with a view to compensation based on contribution. Because if the actors express their side their needs change, training and career management as well direct involvement in knowledge transfer, it remains true that they have rights, but also obligations regarding their involvement in the organization, namely their contribution. The difficulty in managing resources sharing (Swan and Scarbrough, 2001) "through social means clustering 5 ", but in a configuration of a fair assessment in relation to the payment system.

### **- "Tragedy of the commons" and free software**

Described by Garrett Hardin in 1968, the concept of "tragedy of the commons" may be faced in the production process of free software. In his brilliant essay, the author through the example of several shepherds who graze their cattle are all on a common pasture; shows that the sum of isolated egos drive to the loss of a scarce resource for the whole community. This dilemma has sometimes been likened to free software (O'Mahony , 2003). Indeed the various freedoms offered by free software (freedom to analyze and adapt freedom to distribute copies of the program and share , freedom to improve and to benefit all the world), confer status of "public good" ( Meyer and Montagne , 2004). But public character attributed to the free product rather contrary to the effects package "tragedy" announced by Garrett Hardin (1968); because free software is a virtual good, so it is always in abundance, and most of its use rather increases its value: it is not using the free software that destroys it. But sometimes there's a risk of individual appropriation (Chesbrough, 2006) of the value created from some Open Source actors, including pivot and strategies of diversion (Belketoum, 2011) firms : questioning the sustainability of these projects. Open Source software can not therefore or in some cases undergo the principle of the "tragedy of the common good."

### **Conclusion**

Theoretically this work contributes modestly to the lack of research on the topic of knowledge management in communities of practice and open source in which the intellectual property rights (IPR) are prohibited. Applying me study community and free software project allows us to understand how these actors create value (knowledge), how they value and finally how is the sharing and recording of that value. We have seen that in the absence of IPR in order to control the value created, some actors adopt diversion strategies (Belketoum, 2011) and opportunistic behavior may undermine the sustainability of a software creation. This situation is accentuated by the Free Software entered in the commercial world and the emergence of monies.flow.

We have emphasized this effect in part on the importance of governance and steering of free communities, and secondly on the need to fill assess and measure the value created ; this in light of the recovery of the contributions. However, this work sulfur from several weaknesses, including the very small number of case studies and incompleteness of theoretical concepts mobilized. It still poses a research base on the sustainability of collaborative projects and calls

for further research on the issues of managerial innovations in the communities of practices such as open communities and open source projects , this with a view to ensure and ensure their viabilities .

## Références

- Ballod, M. (2007), Informationsökonomie–Informationsdidaktik »,Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung - W. Bertelsmann Verlag.
- Cauvin, P. (2012), La cohésion des équipes» Pratique du team building - 7ème édition – Ed. ESF éditeur.
- Chesbrough H. (2006). Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation, *Open Innovation: Researching a new paradigm*, W.V.J.W. Edited by Henry Chesbrough, Oxford University Press.
- Den Besten, M., Dalle, J.-M. and Galia, F. (2006) Collaborative maintenance in large open-source projects. In: E.Damiani, B.Fitzgerald, W.Scacchi, M.Scotto and G.Succi (eds) *Open Source Systems*, vol. 203 of IFIP International Federation for Information Processing (Boston), 233-244.
- Dietrich, A., Gilbert, P., et Pigeyre, F., and Aubret, J. (2010) – 3ème édition – Ed. Dunod «Management des compétences – Enjeux, modèles et perspectives».
- Diez, R., and Sarton, L. (2012) « Transférer les compétences » Ed. Eyrolles, Paris.
- Dubouloz, S., et Bocquet R. (2013), « Innovation organisationnelle » S'ouvrir pour innover plus ?, *Revue française de gestion*, 6 :235, 129-147.
- Gilbert P. Guérin F., and Pigeyre F. (2005), Organisations et comportements, *Nouvelles approches et nouveaux enjeux*, Ed. Dunod, Paris.
- Ghosh, R.A. (2007), Economic impact of open source software on innovation and the competitiveness of the Information and Communication Technologies (ICT) sector in the EU. Maastricht: <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/doc/2006-11-20-flossimpact.pdf>.
- Hardin, G.. (1968), The Tragedy of the Commons, *Science*, 162:3859, 1243-1248.
- Jeppesen L. et Frederiksen L. (2006), why do users contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments, *Organization Science*, 17:1, 45-63.
- Lalouette, C. (2013) «Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle: état de l'art et illustration dans l'aéronautique» Les cahiers de la sécurité industrielle – Fondation pour une culture de sécurité industrielle FONCSI
- Le Boterf, G. (2010) « Repenser la compétence » Ed. Edition d'Organisation.
- Mignon, S. (2009), « La pérennité organisationnelle » Un cadre d'analyse : introduction,

*Revue française de gestion*, 2 :192, 73-89.

Muselli, L. (2004), « Licences informatiques et modèles d'affaires open source » 13ème Conférence de l'AIMS, Normandie, France.

Muselli Laure (2008), « Le rôle des licences dans les modèles économiques des éditeurs de logiciels open source », *Revue française de gestion*, 1:181, 199-214.

Nonaka, I, et Ryoko T. T. (2005), The theory of knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis». *Industrial and Corporate Change*, 14:3, 419-436.

Raymond E.S. (2001), *The Cathedral and The Bazaar. Musings On Linux And Open Source By An Accidental Revolutionary*, O' Reilly Sebastopol, CA, USA. Disponible au <http://www.unterstein.net/su/docs/CathBaz.pdf>

Riehle, D. (2009), The commercial open source business model. In *Value Creation in E-Business Management*, Springer Berlin Heidelberg, 18-30.

Ostrom, E., (2010), *La Gouvernance des biens communs*, éditions de Boeck.

Planchot, A.F. (2007), La confiance dans tous ses états , *Revue Française de gestion*, 33:175, 23-32.

Vollmar, G. (2007) «knowledge gardening» *Wissensarbeit in intelligenten Organisationen – Edition W. Bertelsmann Verlag.*

Von Krogh, G., and Von Hippel, E., (2006), The promise of research on Open Source Software“, *Management Science*, 7 , 975-983.

West, J., Gallager, S., (2006), Patterns of open innovation in Open Source Software, in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Eds Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., J West, Oxford, Oxford University Press, 82-106.





## Des jeux vidéo pour l'appropriation des systèmes d'information : Le cas de la numérisation de l'espace de bataille

\_\_\_\_\_ **Philippe Lépinard & Muriel Meyer** \_\_\_\_\_

*Actes de la 2<sup>ème</sup> journée AIM de recherche Serious Games et Innovation*

**Résumé :** L'armée de Terre va bientôt débiter la seconde phase de la numérisation de ses unités par l'intégration d'un système d'information transverse et multiniveaux. Afin d'éviter de réitérer le rejet des systèmes d'information opérationnels et de communication de la génération précédente, de nouveaux moyens de formation et d'entraînement sont en cours de développement. Le simulateur Spartacus, basé sur le jeu vidéo ArmA de la société Bohemia Interactive Studio, sera à ce titre déployé en 2015 à la fois dans les régiments et les écoles militaires. L'objectif de cet outil est d'accompagner les utilisateurs dans l'appropriation de leurs systèmes d'information actuels et futurs. Cette communication présente les premiers résultats et constats de notre recherche et met notamment en évidence le « paradoxe de la simulation ».

## Introduction

« Le processus de numérisation des forces terrestres, initié en 2003, est désormais irréversible ». Cette injonction est issue d'une note éditée en avril 2014 par l'état-major de l'armée de Terre qui ordonne la rédaction d'une politique d'emploi de la numérisation de l'espace de bataille (NEB). En effet, au moment de l'arrivée d'une nouvelle génération de technologies de l'information, il s'agit d'éviter de réitérer le rejet par les utilisateurs des premiers systèmes d'information de la NEB en proposant un cadre de réflexion moins restreint que la seule vision technologique. À cet effet, des efforts importants ont été consentis, tant en termes de dispositifs de formation initiale que de préparation opérationnelle décentralisée (entraînement hors des écoles). Les soubassements organisationnels, techniques et humains de cette démarche se retrouvent dans la création des espaces d'instruction collective pour la NEB assistée par la simulation (EIC NEB – SIMU). Le système de simulation Spartacus sera l'outil principal de ces structures. Spécifiquement étudié et développé pour contribuer à l'appropriation des systèmes d'information opérationnels et de communication (SIOC), l'un des objectifs de ce projet est de combler un *gap* dans l'apprentissage entre les cours à dominante théorique et les exercices réels extrêmement coûteux. Pour cela, Spartacus met en œuvre Virtual Battlespace 2 (VBS 2), une suite logicielle provenant du *blockbuster* vidéoludique ArmA (Bohemia Interactive Studio). Nos travaux, au travers de la première étape d'une recherche en sciences de gestion, rendent compte des retours d'expérience de la version bêta de Spartacus actuellement évaluée à l'école du génie (EG).

Quatre parties structurent notre document. La première expose le contexte dans lequel le projet Spartacus a été lancé : la numérisation des forces terrestres. Ensuite, nous présentons le cadre théorique qui sous-tend nos travaux. Le troisième chapitre décrit le milieu dans lequel cette simulation est actuellement opérationnelle (l'école du génie d'Angers). Enfin, le quatrième temps aborde les premiers résultats et constats de notre recherche.

## La numérisation de l'espace de bataille

La NEB est la matérialisation au sein de l'armée de Terre française des concepts américains de *digitization of the battlefield* (Cardine, 1994) et de *network-centric warfare* (Cebrowski et Garstka, 1998). L'objectif est d'obtenir l'avantage sur l'adversaire grâce à la supériorité informationnelle permise par les technologies modernes de l'information et de la communication. Pour atteindre cette asymétrie informationnelle, un ensemble de SIOC interconnectés fournit aux unités engagées dans des actions de combat une situation tactique de référence commune, géoréférencée et automatiquement mise à jour (STR). Chaque véhicule, chaque chef, voire même chaque combattant, est par conséquent géolocalisé (*blue force tracking*) et équipé d'un système d'affichage de la STR couplé à des capacités de transmission de données cryptée (figure 1).

### **La NEB du début des années 2000**

Deux étapes, et finalement deux visions différentes de la NEB, sont apparues depuis les écrits initiaux du milieu des années 90 (Lépinard, 2012 ; 2013). La première, toujours d'actualité, est d'ordre purement technologique. Elle correspond approximativement au principe de *digitization of the battlefield* exposé par Cardine (ibid.). Les systèmes d'information se résument à leurs infrastructures technologiques : « *computer hardware, software, data, storage technology, and networks providing a portfolio of shared IT resources for the organization* » (Laudon et Laudon,

2012). Dans notre contexte, il s'agit donc de construire un « intranet » du champ de bataille par la mise en réseau de l'ensemble des SIOC afin de traiter et diffuser l'information en quasi-temps réel ou temps réflexe (Lebraty et Lancini, 2007 ; Lebraty, 2008).



Figure 1. Un opérateur complète la situation tactique de référence d'un SIOC.

La NEB apparaît alors comme un système d'information et de communication composite tentant de fédérer des modules préexistants ou développés en parallèle pour atteindre une couverture fonctionnelle et un degré d'intégration les plus larges possibles. On parle de système fédéré puisqu'il s'agit d'une intégration *a posteriori* (Reix et al., 2011). Malheureusement, cette démarche fédérative a été remise en cause par une interopérabilité technique et organisationnelle impossible à obtenir : les technologies de conception de chaque SIOC sont trop disparates et le poids de l'organisation historique de l'armée de Terre en silos monofonctionnels (les armes<sup>6</sup>) encore très important.

Les utilisateurs faisaient dès lors face à des incohérences entre les systèmes développés de façon indépendante et à un partage de ressources parfois impossible, souvent complexe. Ces possibilités techniques sur lesquelles devaient pourtant s'appuyer les systèmes d'information afin de développer de nouvelles capacités militaires n'étaient donc pas au rendez-vous alors que l'informatique grand public innovait très rapidement. Nous avons notamment constaté des démarches plus ou moins cachées de type BYOD<sup>7</sup> dans certains domaines technologiques civils devenus plus simples d'emploi que les dispositifs militaires (les tablettes tactiles par exemple). Cependant, aucun de ces matériels ne pouvait réellement atteindre la couverture fonctionnelle des SI demandée par les

<sup>6</sup> Infanterie, arme blindée cavalerie, artillerie, aviation légère de l'armée de Terre, etc.

<sup>7</sup> L'expression « *bring your own device* » ou BYOD signifie l'utilisation par un salarié de son propre matériel électronique à des fins professionnelles.

armées (contraintes de sécurité informatique, de robustesse des matériels, de technologies réseau et de géolocalisation, etc.)

### ***L'infovalorisation***

La seconde étape de la NEB est l'infovalorisation. Initialement plus proche du NCW américain qui est parfois élevé outre-Atlantique au rang de nouveau paradigme de la guerre (Gombert et *al.*, 2006 ; Blaker, 2007), sa logique s'apparente à une perspective académique gestionnaire du système d'information. Il ne s'agit en effet plus uniquement de se focaliser sur ses aspects techniques mais bien d'étudier et de penser les phénomènes qui « émergent de l'interaction du système technique avec le système social » (Lee, 2001). Le SI « infovalorisé » n'est donc plus seulement un ensemble de technologies de l'information. Il inclut dès l'origine les dimensions organisationnelle et managériale qui drainent tout un ensemble de nouvelles réflexions autour de la doctrine militaire. Par exemple, le concept anglo-saxon d'autosynchronisation dynamique et le principe français relativement équivalent de combat collaboratif démontrent un souhait de réflexivité importante des militaires sur les capacités et contraintes des technologies de l'information embarquées dans les systèmes d'armes. Ces deux notions, encore à l'état théorique, expriment le gain d'autonomie des combattants insérés dans un réseau d'échange d'information grâce à un aplanissement hiérarchique et une automatisation des systèmes d'arme (notamment dans les dispositifs de défense mutuelle).

Afin d'atteindre la numérisation, ou plutôt l'infovalorisation, complète des forces terrestres en 2020, il s'agit tout d'abord d'abattre les barrières technologiques et organisationnelles listées *supra*. Pour ce faire, une logique de *big bang* a été choisie. Un unique système d'information transverse jusqu'au niveau régimentaire, le système d'information et de combat de scorpion (SICS), sera mis en place à l'image d'un progiciel de gestion intégré (PGI). D'autre part, il nous faut dès à présent réfléchir aux dispositifs permettant de faciliter l'appropriation des futures technologies de l'infovalorisation afin d'en tirer le bénéfice attendu et éviter le rejet qu'ont connu les premiers SIOC. Nos travaux académiques se placent résolument dans cette perspective pragmatique d'accompagnement des praticiens.

### ***Une approche technocentrée prédominante***

La NEB du début des années 2000 est donc un cas d'école de technocentrisme. À l'inverse, la volonté initiale explicitement sociotechnique, voire sociomatérielle (Orlikowski et Scott, 2008 ; Orlikowski, 2010 ; Lépinard, 2012), de l'infovalorisation doit nous permettre d'appréhender le système d'information au-delà de son aspect informatique. Les premiers SIOC apparaissent en effet comme indépendants des hommes et des organisations qui les adoptent (Orlikowski, 2009). Surtout, ils devaient entraîner *de facto* des résultats visibles au combat. Cette perspective, fondée sur une confiance excessive envers la technologie, porte en elle le pari d'une appropriation automatique par les militaires ; dès lors que les contraintes techniques sont levées. Or, les utilisateurs des bas échelons tactiques sont peu familiarisés avec les outils informatiques professionnels tels que des PGI ou des systèmes d'information géographique. Ils ont souvent reçu une formation initiale à l'usage des logiciels très en amont de la dotation matérielle. Cela ne permet pas la mise en pratique rapide des savoirs acquis. Les fonctionnalités sont donc mal maîtrisées lorsqu'ils rejoignent leurs unités. Enfin, la disponibilité inégale des systèmes dans les régiments n'arrangent pas cet état de fait.

Par conséquent, le terme d'appropriation rencontré dans les rapports et médias militaires se confond avec celui de qualification professionnelle ; généralement exclusivement techniques (État-major de l'armée de Terre, 2010 ; Lheritier et Gesquiere, 2012 ; Bury, 2012). Ce constat se retrouve dans de nombreux documents internes de l'armée de Terre depuis 2010 et, plus récemment, dans le mandat d'étude lancé par l'état-major de l'armée de Terre au premier trimestre 2014. Sont identifiés sur ce document certains obstacles à l'appropriation de la fédération actuelle comme son interopérabilité partielle et la complexité d'usage des systèmes fédérés. Si ces difficultés sont parties prenantes du quasi-rejet actuel de la NEB, nous pensons qu'elles ne sont en réalité que les conséquences visibles d'autres leviers pouvant contribuer à son appropriation.

## **Cadre théorique et problématique**

Le cadre théorique sur lequel s'appuient nos travaux est de deux ordres. Le premier s'intéresse à la notion d'appropriation des systèmes d'information et le second couvre des travaux multidisciplinaires récents concernant l'intérêt des *serious games* et du *serious gaming* pour la formation des adultes.

### ***L'appropriation des systèmes d'information***

L'appropriation couvre un champ de recherche particulièrement prolifique et dynamique dans diverses disciplines académiques comme les sciences de gestion, les sciences de l'information et de la communication et la sociologie (voir, par exemple, DeSanctis & Poole, 1994 ; Carroll, 2004 ; Grimand, 2005 ; de Vaujany, 2005 ; Paquelin, 2009 ; Alberts, 2013). L'appropriation est schématiquement la troisième étape de l'intégration des technologies dans une organisation. Elle fait suite à l'adoption et à l'acceptation qui sont insuffisamment orientées sur le devenir des technologies. De Vaujany (2005 ; Thevenot et Gerbaix, 2011) propose ainsi de parler de processus d'appropriation des outils informatisés.

La synthèse de ces courants scientifiques montre que l'appropriation est un processus contextuel émergent, complexe, contingent et adaptatif par lequel la technologie fait sens pour les utilisateurs qui la mettent réellement en pratique au sein de l'organisation pour réaliser les missions et tâches qui leur sont assignées. On parle donc d'appropriation lorsque l'usage des technologies s'inscrit dans les routines des opérateurs. Dans le contexte de la NEB, de telles utilisations réflexes, incluant des détournements d'usage (flexibilité instrumentale, bricolages, etc.), sont nécessaires pour co-construire des outils et des usages pertinents pour les opérateurs et ainsi espérer atteindre des effets concrets positifs en termes de performance.

### ***L'apprentissage par les jeux video***

En excluant les approches marketing de la notion de *serious game*, la recherche actuelle en sciences de l'éducation et les travaux managériaux en ingénierie de la formation tendent à démontrer l'intérêt de l'usage des jeux vidéo pour l'apprentissage des adultes (Alvarez et Djaouti, 2010 ; Boudier et Dambach, 2010 ; Lhuillier, 2011 ; Kasbi, 2012). La conception du simulateur Spartacus s'appuie sur ces avancées afin d'en faire bénéficier tous les acteurs de la formation militaire. Toutefois, ce projet n'est pas uniquement né de ces études encore récentes, notamment sur les notions de motivation et d'engagement par le jeu vidéo en milieu professionnel (Fenouillet et al., 2009 ; Iacovides et al., 2011). Spartacus bénéficie d'une expérience militaire de près de vingt

ans en formation par la simulation virtuelle<sup>8</sup> adossée à de très nombreux travaux scientifiques synthétisés dans Pastré (2005), Fauquet-Alekhine et Pehuet (2011) et Boet et al. (2013).

À l'opposé des logiciels ludo-éducatifs ou des exercices (Adibou par exemple) qui s'inscrivent dans une logique behavioriste du savoir grâce au mécanisme du renforcement développé, entre autres, par le psychologue Burrhus Skinner (Albero, 2004), Spartacus se situe à la frontière des théories de l'apprentissage constructiviste et humaniste via l'apprentissage expérientiel (Dewey, 1938 ; Kolb, 1984) et l'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991). En effet, l'apprentissage provient de la pratique en immergeant les utilisateurs dans des situations de simulation plausibles et attrayantes grâce aux technologies vidéoludiques les plus modernes (moteur 3D, outil de création de scénario intuitif, etc.). Pour autant, les scénarios ne sont pas préenregistrés ou linéaires puisque les formateurs, toujours présents, et à l'image des meneurs de jeux de rôles, les font évoluer en fonction des actions des apprenants. Spartacus est donc un cas de *serious gaming*. Le jeu vidéo est en effet ici détourné *a posteriori* à des fins professionnelles. *A contrario* d'un *serious game* « autoporteur » incluant dès l'origine un *gameplay* permettant de diffuser de l'information.

Enfin, en plaçant ce simulateur au plus proche des unités opérationnelles, l'enjeu principal est d'aider les formateurs, ainsi que les chefs de tous niveaux qui ont un rôle de formation formel dans le milieu militaire, à concevoir des situations d'apprentissage motivantes et simples à mettre en œuvre. Face à la complexité d'usage des simulateurs professionnels, et en excluant toute approche financière, seuls les jeux vidéo semblent avoir la capacité de soutenir la montée en puissance de la formation décentralisée grâce aux mécanismes intuitifs de fonctionnement et de *gameplay* développés par l'industrie vidéoludique.

### **Question de recherche**

Comme nous l'avons souligné précédemment, les contraintes de l'appropriation avancées par la littérature militaire portent presque exclusivement sur les problèmes techniques relatifs au manque d'interopérabilité et à une faible ergonomie des interfaces hommes-machines. Sans exclure l'importance de ces obstacles, notre travail souhaite aller plus loin via une recherche longitudinale sur le processus d'appropriation du système d'information de combat scorpion. Il s'agira à terme de répondre à la question de recherche suivante : comment un jeu vidéo peut contribuer à l'appropriation des systèmes d'information ? Cet article couvre la première partie de cette étude et présente les résultats et constats de l'évaluation de la version bêta de Spartacus utilisée à l'école du génie d'Angers.

### **Spartacus à l'école du génie**

L'école du génie (EG) a pour mission de former les jeunes chefs du génie militaire. Les unités du génie sont en charge de missions techniques comme la construction de ponts ou la destruction de champs de mines. D'une manière générale, elles facilitent les déplacements des forces amies et entravent ceux des forces ennemies.

- **Contexte de l'évaluation**

---

<sup>8</sup> La simulation virtuelle inclut toutes les simulations temps réel où l'individu joue son propre rôle au travers d'un avatar dans un monde virtuel. Les jeux vidéo de type *first-person shooter* (FPS), comme les simulateurs de vol avec mouvements ou *motion (full flight simulator)*, rentrent dans cette catégorie.

Depuis la fin de l'année 2012, l'EG a reçu comme mission d'évaluer Spartacus avec le soutien du centre d'expertise de l'infovalorisation et de la simulation (CEISIM) qui fait régulièrement évoluer l'outil à partir des retours d'expérience. La première étape de cette évaluation a consisté à mettre en œuvre la solution partielle de Spartacus, puis, à compter de juin 2014, la version bêta complète (V0.2.1.1) qui regroupe trois outils : VBS 2 V2.15, PASSE V0.2.1.1 (émulateur GOTS<sup>9</sup> des SIOC) et S3RI V2 (logiciel d'audioconférence GOTS)<sup>10</sup>.

L'équipe d'exploitation du centre de simulation de l'EG est constituée de quatre personnes, un civil de la défense et trois militaires, aux profils variés et complémentaires : explosifs et munitions, combat du génie et informatique. Leurs tâches principales sont l'exploitation et l'évolution de l'architecture de simulation (matérielle et logicielle) ainsi que la préparation et la mise en œuvre des séances. La conception du dispositif d'entraînement est réalisée conjointement avec les responsables des cursus de formation et le bureau formation tactique de l'école.

Spartacus doit participer au développement de la connaissance et de la compréhension des procédures du génie. Il s'agit notamment pour les stagiaires de maîtriser les échanges verticaux (chefs et subordonnés) et horizontaux (entre pairs) des ordres ou des informations. La simulation offre l'opportunité d'augmenter le nombre de mises en situation. Elle s'insère entre l'apprentissage théorique et la restitution des apprentissages sur le terrain réel. Deux populations évaluent le dispositif de simulation de l'école. Les futurs chefs de section (commandant vingt-neuf militaires) réalisent deux à trois entraînements de complexité croissante répartis sur trois mois depuis deux cycles scolaires (2012-2013 et 2013-2014). Les futurs chefs de groupe (commandant huit militaires) suivent une seule séance durant leur formation en guise de restitution des enseignements théoriques.

- **Le dispositif d'évaluation**

Depuis le début du cycle scolaire 2013-2014, cent stagiaires ont participé à une ou plusieurs séances d'entraînement avec la solution Spartacus. Nous leur avons soumis un questionnaire « à chaud » à l'issue de leur première séance. L'objectif de cette enquête consiste à recueillir leurs sentiments sur leurs expériences en simulation virtuelle. Nous les interrogeons sur les difficultés rencontrées, sur l'intérêt des situations auxquelles ils sont confrontés, sur l'adéquation des moyens de simulation et sur le temps imparti au regard des missions à exécuter. Nous recueillons également leurs commentaires sur ce nouveau moyen d'instruction ainsi que leurs propositions d'amélioration des missions jouées. Nous disposons de 76 réponses dont les résultats sont présentés sous la forme de pourcentages pour les questions fermées. En parallèle, nous avons fait appel à un instructeur NEB pour étudier l'utilisation des SIOC par les stagiaires dans ce nouveau contexte d'emploi. Enfin, certaines observations proviennent de fiches informelles « RETEX » (retour d'expérience) rédigées par le responsable du centre de simulation.

- **La construction d'une séance en simulation**

La préparation des séances consiste à délimiter les objectifs pédagogiques souhaités avec les formateurs mais aussi à identifier l'organisation la plus adaptée en fonction des contraintes techniques de la simulation, du volume des apprenants et de la durée possible des séances. La simulation étant largement paramétrable, l'environnement virtuel à mettre en œuvre est défini

---

<sup>9</sup> *Government off-the-shelf.*

<sup>10</sup> Simulateur de réseau radio sur réseau informatique.

collégalement : zone géographique, matériels, implantation et comportements des forces amies et ennemies, animations et déclencheurs éventuels (*triggers*). L'EG dispose de quatorze postes informatiques Spartacus ; douze pour les joueurs et deux de supervision destinés aux formateurs et à l'équipe d'exploitation de la simulation. Chaque salle correspond à l'équipage d'un véhicule dont seuls les postes de chef d'engin, de pilote et de tireur sont joués par les apprenants (figure 2). Les sapeurs<sup>11</sup>, embarqués pour la réalisation des opérations techniques sur le terrain, ne sont pas représentés par manque de ressources. De plus, comme les stagiaires proviennent d'une même promotion, ils doivent prendre à tour de rôle les fonctions des subalternes et deviennent des « stagiaires animateurs » puisqu'ils ne peuvent pas tous être en situation de chef simultanément durant la mission collective. À ce titre, deux solutions sont envisagées. Tout d'abord, l'augmentation du nombre de postes informatiques afin de faire jouer, chacun à son niveau de responsabilité, différentes populations (chefs de section, chefs de groupe et membres d'équipage). En école, des contraintes de planning et de coordination des objectifs pédagogiques pour chaque niveau d'apprenants limitent malheureusement cette ambition car il est complexe de rassembler au cours d'une même séance les multiples profils de stagiaires aux emplois du temps différents. Cette restriction s'appliquera moins aux entraînements régimentaires où l'organisation des unités formées est conforme à leurs structures ; chaque participant jouant dans ce cadre précis son rôle réel. L'autre solution consiste à s'appuyer sur l'intelligence artificielle pour piloter les forces amies non dirigées par des humains. Cette idée est à l'étude mais se confronte à deux difficultés. La première concerne le comportement des personnages contrôlés par l'ordinateur (PNJ ou personnages non joueurs) qui n'intègrent pas la doctrine de l'armée française, la seconde est liée aux interfaces de commande peu intuitives pour transmettre des consignes en temps réel à ces mêmes PNJ<sup>12</sup>.

L'exercice est sous la responsabilité du formateur. Il débute par une phase de *briefing* durant laquelle les apprenants en situation de commandement reçoivent puis transmettent les ordres à leurs subordonnés. Le formateur peut, à tout moment dans le déroulement de la simulation, enregistrer les séquences qu'il juge pertinentes afin d'illustrer ultérieurement ses enseignements. Un membre de l'équipe d'exploitation lui apporte son soutien technique pour l'observation du monde virtuel en 2D ou 3D (vue « œil de Dieu ») et du comportement des apprenants dans la simulation. Une intervention technique de l'équipe d'exploitation est en permanence possible pour éviter de stopper la séance et ainsi couper le fil de l'exercice et les démarches cognitives des apprenants. Une phase de *debriefing* est menée à l'issue de chaque mission. Elle permet aux stagiaires placés en situation de commandement de rendre compte du déroulement de la mission. Le formateur revient, éventuellement, en illustrant son propos par les enregistrements sur les situations d'apprentissage. Les séances ne sont pas encore notées puisque Spartacus n'a pas été approuvé pour le service.

---

<sup>11</sup> Nom donné aux soldats de l'arme du génie.

<sup>12</sup> Le CEISIM envisage de déclencher à la fin de l'année 2014 une étude spécifique sur l'intelligence artificielle de VBS via un *benchmarking* de plusieurs COTS (*commercial off-the-shelf*).





Figure 2. Représentation d'un équipage sous Spartacus. Le SIOC se situe sur l'écran de droite du ordinateur au premier plan (place du chef).

## Résultats et discussion

### *Le formateur, personnage clé d'une séance de simulation réussie*

En simulation militaire, l'implication du formateur est depuis longtemps jugée fondamentale pour que la séance d'entraînement ou de formation soit profitable. Il est le garant du respect de l'objectif pédagogique fixé et doit à ce titre connaître parfaitement les situations auxquelles vont être confrontés les apprenants. L'immersion de ces derniers dans la simulation qui leur est proposée dépend fortement de la mise dans l'ambiance élaborée en amont. Pendant le déroulement de la mission, l'instructeur est en position « d'animateur instructeur » en jouant le rôle du supérieur hiérarchique et des personnages tiers (civil, officier de liaison, etc.). Il reçoit en temps réel les comptes rendus des apprenants, donne les consignes et cadence l'exécution de la mission. Par conséquent, et dans le cadre de l'acquisition de *soft skills*, la capitalisation, le transfert et la réutilisabilité des scénarios semblent être problématiques, voire utopiques, sans la mise en place d'une démarche formelle qui reste encore à définir.

Nous avons constaté une bonne implication des formateurs lors de la préparation de la première séance de simulation. Celle-ci tend à diminuer fortement lors des séances suivantes. La raison invoquée est le manque de temps. Nous estimons que la simulation et son côté ludique bénéficie d'un « effet curiosité » dont l'enthousiasme des stagiaires est révélateur. En revanche, le temps nécessaire pour construire des séances pédagogiquement profitable n'est pas pris en compte ou est fortement sous-estimé par l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Enfin, le bénéfice de cette nouvelle forme d'apprentissage n'est pas admis par tous. Par exemple, certains cadres peu impliqués dans le développement de la simulation évoquent encore ces activités comme récréatives plutôt que comme des dispositifs au service de la formation. Nous entrons alors dans un cercle

vicieux : une moindre implication du formateur dans la préparation donne lieu à une expérience en simulation décevante pour les joueurs puis, en retour, à une confirmation de la faible utilité de la simulation aux yeux du formateur.

### **Avis des stagiaires**

Préalablement à la séance d'entraînement, les stagiaires accomplissent une courte mission visant à acquérir la maîtrise des principales fonctions des logiciels de simulation. Néanmoins, l'exploitation des questionnaires nous indique que 34% des stagiaires estiment rencontrer en cours de jeu des difficultés dans l'utilisation des commandes du simulateur. L'utilisation de jeux vidéo, semblant garantir une prise en main rapide, ne doit donc pas nous dédouaner d'un temps d'apprentissage à leur emploi. Tous les stagiaires, et *a fortiori* les instructeurs, ne sont pas des pratiquants de *first-person shooter* ou FPS<sup>13</sup>. Pour faciliter l'accès aux commandes, nous avons mis en place un marquage sur les claviers à l'aide de gommettes. Ce code couleur, associé à une fiche synthétique de description, a permis de réduire les erreurs de manipulation.

L'analyse des questionnaires nous apprend ensuite que 88% des stagiaires considèrent l'usage de la simulation virtuelle comme un bon moyen d'instruction. Ils évaluent à 7,3 sur 10 l'intérêt de la mission qu'ils ont réalisée et à 7 sur 10 l'adéquation des moyens techniques mis à leur disposition. Ils soulignent la rapidité et la simplicité d'accès à ce moyen qu'ils jugent approprié pour acquérir des automatismes (*drill* et *drill-ops* dans le langage militaire) et pour travailler la coordination d'équipe. Ils apprécient de pouvoir bénéficier de conseils techniques ou pédagogiques en temps réel du fait de la proximité physique de l'équipe d'encadrement et de sa capacité de supervision (contrairement aux exercices sur terrain réel). Nous avons observé des moments de tension lors des prises à partie par la force ennemie, des accrochages verbaux, des attitudes reflétant un niveau de stress des stagiaires en situation de commandement. À l'issue de certains entraînements, des stagiaires nous ont avoué se sentir fatigués. La mobilisation intellectuelle ressentie par les participants semble donc être proche d'une séance en terrain réel. Cette proximité apparente ne doit toutefois pas nous exempter de recherches approfondies dans le domaine du *negative training*.

D'un point de vue technique, les répondants émettent des réserves sur le réalisme de certaines situations notamment à cause d'une endurance des ennemis très élevée et regrettent quelques limitations du simulateur. Ils évoquent le manque de fonctionnalités des avatars propres aux métiers du génie (capacité à poser des balises de déminage ou à disposer d'une vision périphérique suffisante pour la surveillance de zone par exemple). Le graphisme de certains objets est jugé insuffisant et des problèmes de fluidité liés à l'infrastructure matérielle ont été régulièrement observés avant le changement des postes informatiques début 2014. L'armée de Terre devra par conséquent être vigilante quant à sa capacité de production de modèles 3D conformes aux matériels réels (systèmes d'armes, soldats et objets associés à ses missions). Elle devra aussi veiller à la quantité et à la qualité des équipements des salles de simulation (performance des postes informatiques en fonction des évolutions des logiciels). La représentation partielle des équipages évoquée précédemment est déplorée et de nombreux stagiaires n'apprécient pas de jouer régulièrement le rôle du pilote ou du tireur alors qu'ils se préparent à tenir des postes de commandement. Enfin, il est important de noter que la grande majorité des apprenants, qu'ils soient

---

<sup>13</sup> Les jeux de tir en vue subjective ou *first-person shooter* sont une sous-catégorie des jeux vidéo d'action où le joueur voit au travers des yeux de l'avatar qu'il incarne. Ils sont aussi appelés *doom-like* en référence au très populaire jeu Doom d'Id Software qui est considéré comme le fondateur de cette catégorie (1993) ; même s'il n'en est techniquement pas le réel premier *opus*.

favorables ou non à la simulation, précisent qu'elle ne pourra jamais remplacer le terrain réel. À ce propos, les plus critiques sont généralement aussi les plus expérimentés qui mettent en avant la suprématie absolue du terrain pour l'apprentissage sur tout autre dispositif de formation.

### ***Le paradoxe de la simulation***

Au final, l'ensemble des réponses aux questionnaires et la chute rapide de l'implication de nombreux formateurs sont révélateurs de ce que nous appellerons dorénavant le « paradoxe de la simulation ». Le militaire est une femme ou un homme d'action. Son milieu de prédilection pour la formation et l'entraînement est, depuis toujours, le terrain réel. Par conséquent, nos travaux révèlent un second problème d'appropriation en plus de celui de la NEB. Il a trait à la simulation elle-même. Si un cockpit d'avion pleine échelle est largement justifié en termes financiers et admis par les pilotes pour la maîtrise des gestes techniques, l'usage de simulations informatiques pour l'apprentissage de *soft skills* aux bas niveaux hiérarchiques semble de prime abord beaucoup plus difficile à faire admettre. À tort ou à raison, ces préjugés impactent gravement la mise en place de dispositifs de simulation car l'ensemble des décideurs militaires, en espérant mieux faire accepter la simulation, avance le *leitmotiv* suivant : « la simulation ne se substituera jamais au réel ». Et pourtant, la simulation devra tôt ou tard remplacer des pans du réel ou alors, elle disparaîtra par son non-usage. En effet, l'école du génie et le rapport d'audit de la simulation de l'armée de Terre 2014 font émerger un point particulièrement pervers. Comme la simulation ne doit pas remplacer le réel, les séances effectuées avec les simulateurs des EIC NEB – SIMU (et donc à partir de 2015 avec Spartacus) sont ajoutées à des cursus de formation ou de préparation opérationnelle décentralisée déjà particulièrement contraints ; notamment suite aux réductions de budgets de formation. Les unités ne remplacent donc effectivement pas le terrain réel par la simulation. Elle est remise à des séances tardives, optionnelles et non évaluées. Elle n'est que très rarement, ou de manière expérimentale, intégrée aux cursus de formation et d'entraînement. Elle ne peut dès lors démontrer ni ses capacités ni ses limites. Alors que les retours sur investissement de ses outils sont déjà requis, leurs taux d'emploi sont quasiment nuls.

Devons-nous pour autant revenir sur le dogme en présence et clamer que la simulation doit (ou au minimum peut) remplacer le réel si elle est étudiée dans un cadre systémique de développement des apprentissages ? Il est difficile de répondre pour l'instant à cette question mais, au vu des résultats apportés par les questionnaires, nous risquons également le rejet de la simulation en suivant ouvertement cette voie. Le soldat ne comprendrait en effet pas ce changement de perspective pourtant prôné depuis la naissance de la simulation informatique. Ce cercle vicieux traduit notre « paradoxe de la simulation » et démontre la nécessité d'inclure des démarches de conduite de changement en parallèle de tout projet de technologie de simulation. Si l'accompagnement individuel des parties prenantes de la simulation (communication, formation, etc.) est dorénavant recherché, c'est plutôt sur la construction du contexte permettant un fonctionnement réussi du nouveau système que le bât blesse (organisation, migration, etc.). Quelques actions récentes nous autorisent cependant à imaginer une évolution positive. C'est le cas notamment de la création d'un poste de *community manager* en simulation virtuelle pour l'armée de Terre et d'un nouveau groupe de travail dual (civil et militaire) dédié aux sciences de l'éducation et de la formation en simulation<sup>14</sup>. Ce *think tank* s'inscrit dans les activités du groupe armées, direction générale de l'armement et industrie pour la simulation (ADIS<sup>15</sup>). Il s'agit, en y

---

<sup>14</sup> <http://blog.simalat.fr>.

<sup>15</sup> <http://simulation.armees.free.fr/adis/>.

impliquant plus fortement le monde académique, de soutenir les organisations qui adoptent des simulateurs pour l'apprentissage. Nos travaux présentés ici démontrent effectivement que l'intégration de ces technologies dans des actions de formation est bien synonyme de rupture dans les modes de fonctionnement des organisations. Malheureusement, l'isomorphisme revendiqué par la simulation tend à cacher cette vision qui apparaît au final trop tardivement aux yeux des utilisateurs ne bénéficiant que très rarement d'une démarche d'accompagnement opérationnel. Par conséquent, de nombreuses pistes de recherches peuvent d'ores et déjà être imaginées, en particulier dans l'identification de méthodes de conduite du changement pertinentes pour les organismes de formation utilisant de la simulation.

## Conclusion

L'appropriation de la NEB et de la simulation sont deux défis qui pourraient peut-être se dissoudre mutuellement grâce au système Spartacus. En effet, les SIOC de la NEB modifient ou vont modifier (avec SICS) la doctrine d'emploi de la force militaire aux plus bas échelons tactiques. Le combat collaboratif, qui induit, entre autres, des caractéristiques amplifiées d'autonomie et d'actions combinées horizontales, est un exemple saillant de nouveau concept qu'il sera profitable d'appréhender via des dispositifs de simulation comme Spartacus. Les situations réalistes permettront de rechercher la maîtrise des SIOC grâce notamment à des expérimentations de nouvelles méthodes d'action.

Par ailleurs, la *gamification* des séances est certainement une voie à évaluer. Par exemple, la confrontation des différentes équipes autoriserait le test de l'efficacité de leurs tactiques (avec SIOC, sans SIOC ou avec SIOC *versus* sans SIOC). Le « paradoxe de la simulation » que nous avons identifié pourrait dès lors disparaître ; les militaires comprenant d'eux-mêmes l'intérêt de la simulation non seulement pour apprendre l'usage technique des SIOC mais, surtout, pour développer leurs usages organisationnels, seuls garants face au risque d'une nouvelle approche purement technodéterministe.

## Références

- Albero, B. 2004. "Technologies et formation : travaux, interrogations, pistes de réflexion dans un champ de recherche éclaté", *Savoirs* (2:5), pp. 9-69.
- Alberts, B. 2013. *Technology appropriation revisited mediation theory as a new philosophy of technology for information systems research*, Enschede: university of Twente.
- Alvarez, J., and Djaouti, D. 2010. *Introduction au Serious Game*, Mercuès: Questions théoriques.
- Blaker, J. R. 2007. *Transforming Military Force: The Legacy of Arthur Cebrowski and Network Centric Warfare*, London: Praeger Security International.
- Boet, S., Granry, J.-C., and Savoldelli, G. (eds.) 2013. *La simulation en santé : de la théorie à la pratique*, Paris: Springer.

- Boudier, V., and Dambach, Y. 2010. *Serious Game : Révolution pédagogique*, Paris: Editions Hermès Lavoisier.
- Bury, P. 2012. "La triade de l'infanterie : désormais une réalité pour l'armée de Terre", *Héraclès* (47), pp. 14-15.
- Cardine, C. V. 1994. *Digitization of the Battlefield*, Carlisle Barracks: USAWC Strategic research project.
- Carroll, J., Howard, S., Vetere, F., and Murphy, J. 2002. "Just what do the youth of today want? Technology appropriation by young people", in *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, pp. 1-9.
- Cebrowski, A. K., and Garstka, J. J. 1998. "Network-Centric Warfare: Its Origin and Future", *Proceedings of the U.S. Naval Institute* (124:1).
- De Vaujany, F.-X. (ed.) 2005. *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles: Éditions EMS.
- De Vaujany, F.-X. 2009. *Les grandes approches théoriques du système d'information*, Paris: Hermès-Lavoisier.
- DeSanctis, G., and Poole, M. S. 1994. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory", *Organization Science* (5:2), pp. 121-147.
- État-major de l'armée de Terre 2010. *Plan de communication NEB 2011*, Paris: armée de Terre.
- Fauquet-Alekhine, P., and Pehuet, A. (eds.) 2011. *Améliorer la pratique professionnelle par la simulation*, Toulouse: Octarès Éditions.
- Fenouillet, F., Kaplan, J., and Yenneck N. 2009. "Serious games et motivation", in *4ème Conférence francophone sur les Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain*, Le Mans.
- Grimand, A. (ed.) 2006. *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Étienne: Publications de l'université de Saint-Étienne.
- Iacovides, I., Aczel, J., Scanlon, J., Taylor, J., and Woods, W. 2011. "Motivation, engagement and learning through digital games", *International Journal of Virtual and Personal Learning* (2:2), pp. 1-16.
- Kasbi, Y. 2012. *Les Serious Games : une révolution*, Liège: Édipro.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lave, J., and Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Laudon, K. C., and Laudon, J. P. 2012. *Management information systems, Managing the Digital Firm 12th edition*, Upper Saddle River: Pearson.

Lebraty, J.-F., and Lancini, A. 2007. "Le cas de l'implémentation d'un système de commandement et de contrôle : vers une relecture du modèle d'alignement stratégique", in *XIIème Conférence de l'AIMS*, Tunis.

Lebraty, J.-F. 2008. "Partage des connaissances et résilience organisationnelle : le cas de la numérisation de l'armée de terre", in *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Le Havre.

Lee, A. S. 2001. "Editor's comments", *MIS Quarterly* (25:1), pp. iii-viii.

Lépinard, P. 2013. "L'autre NEB", *Défense et sécurité internationale*, (HS32), pp. 92-94.

Lépinard, P. 2012. *Sociomatérialité et Systèmes d'Information : le cas de l'aviation légère de l'armée de Terre*, Villeneuve d'Ascq: Les Presses de l'Atelier national de reproduction des thèses.

Lheritier, D., and Gesquiere, G. 2012. "Le 35°RI toutes griffes dehors", *Terre Information Magazine* (231), pp. 40-41.

Lhuillier, B. 2011. *Concevoir un serious game pour un dispositif de formation*, Mercuès: FYP éditions.

Pastré, P. (ed.) 2005. *Apprendre par la simulation : de l'analyse du travail aux apprentissages professionnels*, Toulouse: Octarès Éditions.

Orlikowski, W. J., and Scott, S. V. 2008. "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization", *The Academy of Management Annals* (2 :1), pp. 433-474.

Orlikowski, W. J. 2010. "The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research", *Cambridge Journal of Economics* (34:1), pp. 125-141.

Paquelin, D. 2009. *L'appropriation des dispositifs numériques de formation : du prescrit aux usages*, Paris: L'Harmattan.

Reix, R., Fallery, B., Kalila, M., and Rowe, F. 2010. *Systèmes d'information et management des organisations 6ème édition*, Paris: Magnard-Vuibert.

Thevenot, J., and Gerbaix, S. 2011. "Perspective de l'utilisateur et pratique de l'accompagnement du projet SI" in *Master Systèmes d'information*, J. Thevenot (ed.), Paris: Éditions ESKA, pp. 183-217.



**Quelques remarques à propos du redécoupage des régions en  
France**

\_\_\_\_\_ **Ivan Samson** \_\_\_\_\_



Les analyses qui suivent s'appuient sur une expérience de 30 ans en aménagement du territoire et sur des analyses conduites dans le cadre de « Territoire durable 2030 », cellule de réflexion prospective du Ministère MEDDE, publiées dans un ouvrage récent (Baudelle, Carluer, 2013)<sup>16</sup>. Elles abordent la question du redécoupage des régions du point de vue de la problématique de la métropolisation qui est abordée essentiellement dans la perspective des dynamiques économiques lues au travers de la démographie.

La métropolisation n'est pas abordée ici comme le voudrait l'état des connaissances du point de vue (Scott (2001), Lacour (1999), Samson (2013)) :

- du tertiaire supérieur et de l'économie de la connaissance,
- du commandement et des centres de décision,
- des infrastructures de transport et de la fonction de « hub »,
- des connections et des flux internes et internationaux,
- des villes créatives,
- d'une perspective européenne.

Le redécoupage des régions administratives n'est pas abordé sous l'angle :

- de la décentralisation et des compétences des régions,
- des cohérences internes,
- des équilibres sociaux,
- des facteurs culturels et identitaires,
- des facteurs politiques.

Cela souligne le caractère partiel des remarques présentées ici. Ceci dit l'approche démographique s'appuie sur des phénomènes structurels considérés dans leur long terme, autrement dit sur les tendances et les variables lourdes dont dépendent en partie les facteurs cités ci-dessus. Le commentaire portera sur le projet à 13 régions adopté à l'Assemblée Nationale le 23 juillet 2014 (appelons le R13) (cf. Carte 1).

---

<sup>16</sup> Les arguments développés ici n'engagent que l'auteur. Papier rédigé dans le cadre de : La réforme territoriale en débat. Le blog Big Bang Territorial - Consultation scientifique nationale de la RERU.

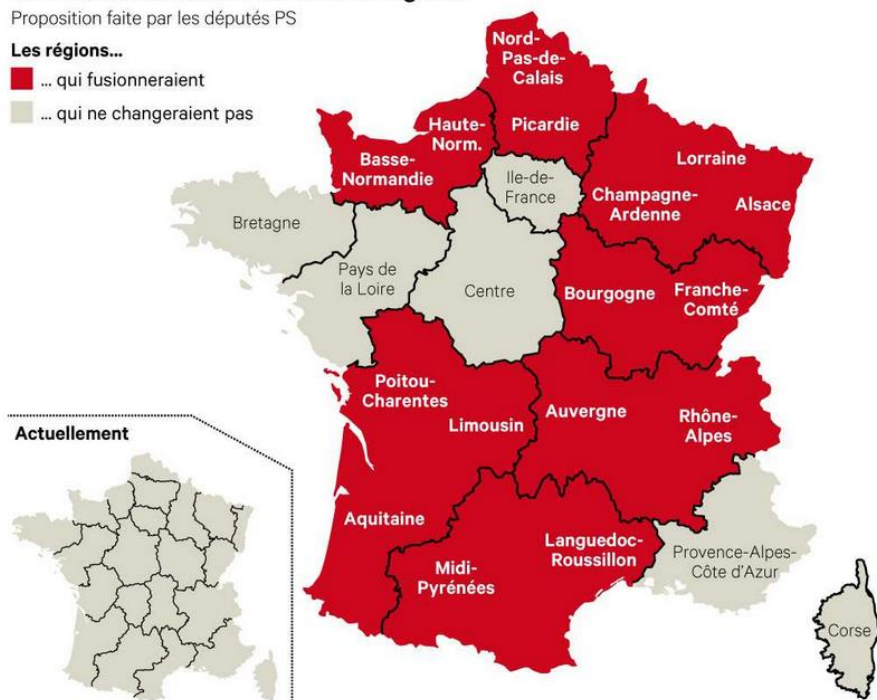
## Carte 1 : Le projet d'une France à 13 régions, juillet 2014

### La nouvelle carte de France à 13 régions

Proposition faite par les députés PS

#### Les régions...

- ... qui fusionneraient
- ... qui ne changeraient pas



\*LES ECHOS\*/ IDÉ / SOURCE : AFP

Tableau 1 : Population et PIB des 22 et des 13 régions

REGIONS	POPULATION 2013 22 REGIONS	PIB 2011 22 REGIONS MILLIONS €	POPULATION 2013 13 REGIONS	PIB 2011 13 REGIONS MILLIONS €
BRETAGNE	3 259 659	81 158	3 259 659	81 158
CENTRE	2 572 931	65 494	2 572 931	65 494
CORSE	322 120	8 080	322 120	8 080
ILE DE FRANCE	11 978 363	608 648	11 978 363	608 648
PACA	4 937 445	143 966	4 937 445	143 966
PAYS DE LA LOIRE	3 658 351	97 948	3 658 351	97 948
ALSACE	1 861 020	52 916		
CHAMPAGNE-ARDENNE	1 333 497	34 745	5 545 174	142 911
LORRAINE	2 350 657	55 250		
AQUITAINE	3 303 392	87 672		
LIMOUSIN	741 047	17 302	5 836 598	148 590
POITOU-CHARENTES	1 792 159	43 616		
AUVERGNE	1 355 630	33 191	7 749 100	226 457
RHONE-ALPES	6 393 470	193 266		
BASSE-NORMANDIE	1 479 242	35 136	3 327 344	84 755
HAUTE-NORMANDIE	1 848 102	49 619		
BOURGOGNE	1 643 931	41 837	2 821 837	70 406
FRANCHE-COMTE	1 177 906	28 569		
LANGUEDOC-ROUSSILLON	2 727 286	63 103	5 673 793	140 901
MIDI-PYRENEES	2 946 507	77 798		
NORD-PAS DE CALAIS	4 052 156	100 311	5 976 893	145 243
PICARDIE	1 924 737	44 932		

Source : Eurostat

## LES RAISONS DU REDECOUPEGE DES REGIONS

Il y a d'abord une discussion sur les motifs de la réforme. Celle-ci a souvent été argumentée dans la période récente avec comme motifs des économies des dépenses publiques : simplifications administratives, réduction du nombre de fonctionnaires... Si ces motifs sont légitimes, ils sont largement trompeurs car ils masquent l'essentiel : *construire des espaces économiques plus puissants et mieux polarisés* qui accroîtront la performance économique des régions et de la nation.

### Des espaces économiques plus puissants

C'est bien connu, les 22 régions françaises sont trop petites en comparaison avec l'Europe (l'Ile-de-France mise à part), par rapport notamment aux Länder Allemands, mais aussi aux régions espagnoles ou italiennes, en termes de population ou de produit régional. Cet effet de taille joue en particulier sur la capacité d'action des régions en faveur du développement économique (infrastructures de transport, de formation, de recherche...), sur la concurrence entre les régions au niveau européen (taille du marché, attraction des investissements, attractivité des compétences, des touristes, lobbying auprès de Bruxelles, etc.).

*La population des 22 anciennes et des 13 nouvelles régions*  
Si l'on met à part l'Ile-de-France (IDF) et ses 12 millions d'habitants, la population des régions françaises reste modeste (cf. Tableau 2). Elle est certes supérieure à celle des régions britanniques très morcelées, et est comparable aux régions italiennes. Mais les 4 premières régions espagnoles sont plus peuplées que les 3 autres régions françaises (hors IDF), et les 4 premières régions allemandes ont, une par une, presque le double d'habitants de leurs homologues françaises. Il faut noter que la nouvelle carte ne change guère la donne : elle met l'ensemble Rhône-Alpes/Auvergne, deuxième région française avec ses 7,7 millions d'habitants, au niveau de la deuxième région espagnole (Catalogne) et de la quatrième région allemande (Basse-Saxe). Les seuls véritables impacts qualitatifs sont internes. Ils concernent le nouvel ensemble Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon qui atteint presque l'ancien Rhône-Alpes et devient la quatrième région française, à égalité avec le nouvel ensemble Alsace/Lorraine/Champagne-Ardenne et derrière le Nord-Pas-de-Calais/Picardie qui devient le troisième ensemble du pays. Une nouvelle cohérence en matière de population apparaît, puisque 7 des 13 nouvelles régions (les 5 citées, plus la grande Aquitaine et PACA) ont 5 millions ou plus d'habitants (Tableau 1). Il convient enfin de souligner que la région IDF et ses 12 millions d'habitants, exception en France, ne l'est pas en Europe : en Allemagne, la Bavière et le Bade-Wurtemberg sont aussi de cette dimension, et la Rhénanie du Nord compte 17 millions d'habitants ! Même la Lombardie, avec presque 10 millions, se rapproche aussi de l'IDF.

*Le PIB des 22 anciennes et des 13 nouvelles régions*  
Si l'on aborde la taille des régions par leur PIB (plus précisément Produit Régional Brut) on peut faire des observations comparables. Si l'on excepte l'IDF, le poids des principales régions françaises est comparable à celles de l'Italie et de l'Espagne. Les chiffres pour Londres sont trompeurs en raison d'une division de Londres en plusieurs régions. En fait, d'après les différentes estimations, les PIB du « Grand Paris » (IDF) et du « Grand Londres » sont comparables, soit environ 600 milliards d'euros en 2011 (au niveau mondial, Tokyo est

en tête devant New York, Los Angeles et Chicago, puis Londres et Paris<sup>17</sup>). La plus riche région italienne, la Lombardie, a quand même 337 milliards de PIB, soit plus de la moitié de Paris, et 50% de plus que Rhône-Alpes. Mais c'est la comparaison avec l'Allemagne qui est édifiante. On observe d'abord qu'il n'y a pas deux pôles économiques en Europe, mais trois : le Land Rhénanie du Nord-Westphalie a le même PIB que Londres ou Paris, avec le tri-pôle Cologne-Düsseldorf et la Ruhr, qui de Dortmund à Duisbourg, est le premier centre industriel d'Europe. Après ce géant économique, quatre régions sont encore plus grandes que Rhône-Alpes, la Bavière et le Bade-Wurtemberg ayant même un PIB double. On peut présenter les choses différemment : l'Allemagne a 8 régions avec un PIB de 100 milliards d'euros ou plus, la France et l'Italie 5, et l'Espagne 4.

**Tableau 2 : L'importance des premières régions de cinq pays européens**

REGIONS EUROPEENNES*	POPULATION 2012	PIB 2011 (Md Euro) **
ILE DE FRANCE	11 916 978	609
RHONE ALPES	6 339 521	193
PACA	4 927 578	144
NORD PAS DE CALAIS	4 048 230	100
PAYS DE LA LOIRE	3 658 351	98
ANDALOUSIE	8 377 810	142
CATALOGNE	7 514 991	194
MADRID	6 425 522	188
VALENCE	4 987 011	99
RHENANIE-DU-NORD-WESTPHALIE	17 554 000	600
BAVIERE	12 520 000	488
BADE-WURTEMBERG	10 569 000	407
BASSE SAXE	7 779 000	239
HESSE	6 016 000	236
SAXE	4 050 000	100
RHENANIE PALATINAT	3 990 000	122
BERLIN	3 375 000	109
OUTER LONDON	4 777 763	276
INNER LONDON	3 104 887	113
GREATER MANCHESTER	2 682 537	64
WEST MIDLANDS	2 664 458	63
LOMBARDIE	9 700 881	337
LAZIO	5 500 022	172
VENETIE	4 853 657	150
PIEMONTE	4 357 663	125
EMILIE ROMAGNE	4 341 240	142

Source : Eurostat ; pour l'Allemagne : Statistisches Bundesamt

\* Niveau NUTS 2 sauf pour l'Allemagne (Land)

\*\* Allemagne 2013

La nouvelle carte amène la France au nombre de 8 régions à plus de 100 milliards d'euros de PIB, les 3 nouvelles régions étant Alsace-Lorraine-Champagne avec 153 milliards, Aquitaine-Poitou-Limousin avec 148 milliards et Midi-Pyrénées-Languedoc avec 141 milliards. Mais ce nombre de moyennes régions ne doit pas illusionner, l'Allemagne reste la seule à avoir trois

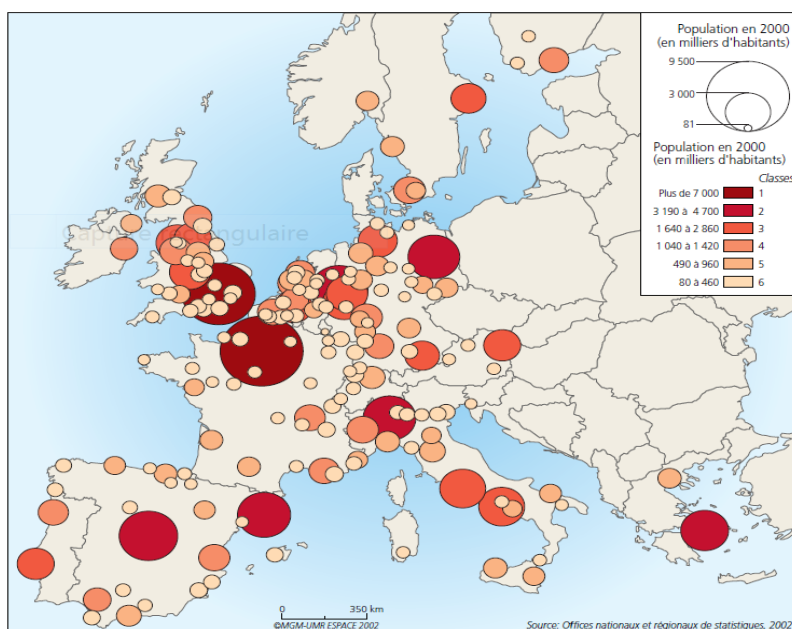
<sup>17</sup> Respectivement 1479, 1406, 792, 574, 565 et 564 milliards USD en PPP pour 2008, cf. Price Waterhouse Coopers UK Economic Outlook November 2009.

puissantes régions de 400 à 600 milliards d'euros. Rhône-Alpes/Auvergne passant à 226 et Nord/Picardie passant à 145 milliards ne changent pas qualitativement la situation de Rhône-Alpes et du Nord, qui restent deux à trois fois plus faibles que la Bavière ou le Bade-Wurtemberg, les nouveaux centres de la croissance allemande. Pour faire jeu égal avec les régions allemandes en population et en PIB, il faudrait que Rhône-Alpes fusionne avec PACA, le Nord avec les deux nouveaux ensembles de l'Est... Par contre, au sud-ouest, les deux nouvelles régions grande Aquitaine et Pyrénées-Languedoc se retrouvent avec des PIB certes inférieurs, mais somme toute comparables avec les régions de Barcelone et de Madrid.

### Des espaces économiques mieux polarisés

Il ne suffit pas de mesurer la puissance des régions pour analyser la pertinence d'un découpage régional, il faut également analyser la nature de leur urbanisation, facteur important de développement économique<sup>18</sup>. Le concept de métropolisation est un outil très efficace pour analyser l'urbanisation du point de vue de la polarisation et de la dynamisation qu'elle peut exercer sur une région. Il y a un consensus, les métropoles sont des grandes villes remplissant certaines fonctions économiques dans le monde globalisé : pôle de tertiaire supérieur et de l'économie de la connaissance, centre de commandement et des décisions, rôle de « hub » des infrastructures de transport connectant flux internes et internationaux, et villes créatives. Autrement dit, ce n'est pas le critère de la taille qui est décisif, mais celui de la qualité de la ville. Marseille avec son million d'habitants n'est pas une métropole, alors que Stuttgart, capitale du Bade-Wurtemberg avec ses 700 000 habitants l'est. Une de ces fonctions est l'organisation du territoire par la métropole.

### Carte 2 : Population des villes en 2000



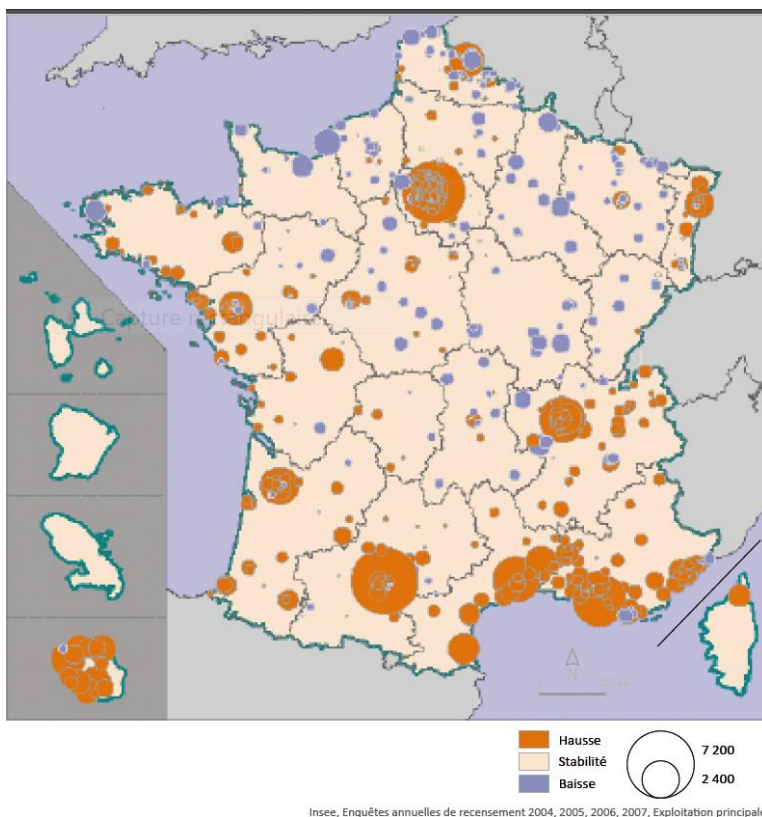
Source : Cicille et Rozenblatt (2003)

<sup>18</sup> L'urbanisation n'est pas, bien sûr, associée automatiquement au développement économique ; il y a des villes en déclin et des grandes villes engorgées qui sont plus des problèmes que des solutions.

On peut aussi concevoir une approche dynamique de la métropolisation, qui n'est plus simplement l'émergence ou la construction de métropoles, mais qui sera le processus de connexion de régions ou de territoires d'une région à un pôle métropolitain, ce pôle pouvant se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur d'une région. « *La métropolisation est une politique de repolarisation des régions et des territoires autour de pôles et de nouveaux espaces pertinents* » (Samson, 2013). On va à présent analyser le redécoupage régional français du point de vue de l'existence et du dynamisme des pôles urbains.

Si l'on observe le profil de la France en termes de pôles urbains, on constate une carte assez pauvre comparée aux voisins (Carte 2). Une grande moitié du territoire n'est même pas polarisée par des villes de troisième catégorie (Lyon, Marseille et Lille). Cela est bien sûr largement dû au Grand Paris qui imprime en fait une polarité très forte à toute la moitié nord du pays, telle une métropole qui vampirise son environnement. Pour observer les phénomènes de polarisation, il est plus intéressant de lire la dynamique démographique (Carte 3). Celle-ci découle avant tout des migrations internes, qui reflètent l'attractivité des villes, à savoir leur dynamisme économique et la qualité de la vie. On constate ainsi très nettement une métropolisation démographique. La population des métropoles continue à augmenter, notamment dans les plus grands pôles : IDF, Aix-Marseille, Lyon, Toulouse, Bordeaux, Nantes. Parfois la métropole monopolise la croissance démographique de la région : Lille, Strasbourg, Clermont-Ferrand. Ce ne sont pas des effets mécaniques de taille car Toulouse a le même gain net que Paris dix fois plus lourd, Montpellier égale Marseille et surclasse Bordeaux et Nantes etc. (Baudelle, Carluier, 2013).

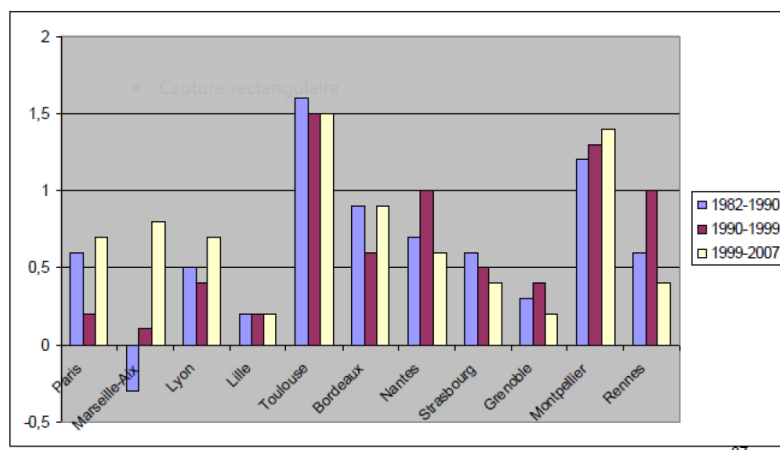
### Carte 3 : Dynamique des pôles urbains 1999-2007



Source : Baudelle, Carluier (2013) Evolution annuelle moyenne de la population

La métropolisation est inégale et porte des marques régionales (Graphique 1). Sur 25 ans, les grandes métropoles régionales (Paris, Lyon, Marseille et Lille) ont une croissance modérée alors que les agglomérations à caractère technopolitain du sud et de l'ouest portent la dynamique urbaine (Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Nantes).

**Graphique 1 : Evolution démographique des métropoles 1982-2007**



Source : Guy Baudelle, RESO.

L'approche en termes de métropolisation donne une image moins pauvre de la polarisation urbaine des territoires, même si le qualitatif semble primer sur le quantitatif, en longue période aussi. De nombreux espaces économiques, anciens ou nouveaux, vont se trouver en situation potentielle de polarisation. Nous avons maintenant un outil d'évaluation intéressant de la nouvelle carte des régions françaises métropolitaines.

## DEUX LECTURES DE LA NOUVELLE CARTE DES REGIONS

Il est possible de faire deux lectures du redécoupage des régions. La première lecture que nous pouvons appeler « cohésion » va considérer la réforme du point de vue des équilibres territoriaux intérieurs à la nation. La seconde approche dite « métropolisation » va évaluer la réforme du point de vue de la capacité des métropoles dynamiques à entraîner les territoires et à se connecter au réseau des métropoles européennes. La première observation qui frappe à la lecture de la nouvelle carte, c'est qu'il se dégage un nouveau clivage nord-sud. Le processus de concentration régionale apparaît plus marqué au sud avec quatre régions (hors Corse) alors que le nord a encore huit régions

### La nouvelle carte selon l'approche cohésion

Sans aucun doute, la nouvelle carte R13 est plus cohérente : que ce soit du point de vue de la population ou du PIB, les écarts entre les régions se réduisent. 7 régions sur 13 ont 5 millions d'habitants ou plus, et 8 régions sur 13 ont un PIB de 100 milliards d'euros ou plus. Dans une perspective de cohésion, il faut remarquer un effet mécanique de concurrence plus défavorable pour les petites régions qui subsistent : la Corse mise à part, cet effet va s'exercer sensiblement pour les régions Centre et Bourgogne/Franche-Comté, et sans doute un peu



moins nettement pour la Bretagne, la Normandie et les Pays de la Loire. Symétriquement, les 3 régions traditionnellement fortes (l'IDF mise à part) : Nord, Rhône-Alpes et PACA, ne croissent pas ou peu en poids, et vont donc devoir composer avec 3 nouveaux concurrents de force semblable, pour l'attraction des investissements privés ou l'allocation des ressources publiques.

Abordé sous l'angle de la cohésion, le clivage nord-sud pose un véritable problème car même avec les regroupements effectués, on ne voit au nord aucun ensemble capable de contrebalancer le poids de l'IDF, de résister à son attraction des emplois et simplement « d'exister » de manière autonome du point de vue économique. Trop dispersés face au poids de la capitale, ils risquent de connaître le sort des Curiaces et de continuer leur trajectoire de déclin relatif.

Plusieurs options du R13 mériteraient une réflexion supplémentaire:

- La fusion Bretagne/Pays de la Loire semble « naturelle » pour de nombreuses raisons : infrastructures de transport, poids de l'agriculture et du tourisme, dynamisation grâce à la forte base productive des Pays de la Loire. Il en résulterait un ensemble Ouest assez puissant, qui deviendrait le deuxième de France (hors IDF) après Rhône-Alpes. Dans la configuration actuelle, le risque existe de voir la Bretagne rejoindre la Corse (et peut-être Bourgogne-Franche-Comté) dans le peloton des dernières périphéries.
- Le maintien isolé de la région Centre est problématique du point de vue de la viabilité, la fusion avec la région Ouest ou un autre ensemble serait souhaitable.
- Comme indiqué plus haut, d'autres regroupements des nouvelles régions seraient également les bienvenus dans la moitié nord.

Les quatre ensembles du sud sont à la fois assez puissants dans leur dimension pour échapper à l'attraction parisienne, et assez proches en taille pour ne pas menacer la cohésion territoriale.

### **La nouvelle carte selon l'approche métropolisation**

Deux traits importants distinguent cette approche de la précédente, qui relèvent tous deux de la problématique de la métropolisation : le premier consiste à se demander si les nouveaux espaces régionaux sont à même d'être entraînés par des métropoles dynamiques, selon le modèle de Scott (2001) et le second si ces métropoles sont susceptibles de mieux s'articuler au réseau européen et mondial des métropoles (Veltz, 1996).

#### *Le renforcement des cités-régions*

A partir des données sur les dynamiques métropolitaines (Carte 3 et Graphique 1) on peut faire les observations suivantes :

- Il y a 3 nouvelles régions qui répondent parfaitement aux critères de la métropolisation, à savoir un espace plus grand et une métropole dynamique : la grande région Pyrénées/Languedoc, la grande région Aquitaine, la grande région Rhône-Alpes/Auvergne. Les effets seront sans doute plus puissants pour les deux premières car le dynamisme métropolitain est élevé et l'extension territoriale importante. C'est la grande région Pyrénées/Languedoc qui est la plus gagnante, en réunissant les deux métropoles les plus dynamiques de France.
- Il y a ensuite des nouvelles régions qui passent à côté, provisoirement peut-être, des



opportunités de métropolisation car leurs pôles dynamiques (Nantes, Marseille) ne sont pas inscrits dans des espaces en extension : Pays de la Loire et PACA ; ou bien des espaces en extension sont rattachés à des pôles moins dynamiques (Lille, Strasbourg). Cette situation plaide pour la fusion Pays de la Loire/Bretagne, et la fusion PACA-Rhône-Alpes. L'autre situation appelle sans doute des mesures plus difficiles à réaliser, afin dynamiser les métropoles et peut-être élargir leur hinterland.

- Le reste des nouvelles régions et les anciennes ne permettent aucun bénéfice en matière de métropolisation.

L'approche métropolisation autorise cependant une lecture différente du clivage nord-sud mentionné plus haut, et en fin de compte un avis moins réservé sur la réforme R13. En effet, dans cette optique, il y a une seule véritable métropole, Paris, dans la moitié nord qui constitue en quasi-totalité son hinterland (à l'exception de la Bretagne, et peut-être de l'Alsace). Selon cette nouvelle lecture, c'est le poids de Paris qui explique le plus grand nombre de régions dans la moitié nord : il n'y a aucun autre espace pour la métropolisation, tant l'attraction de Paris est grande. La métropolisation s'y produit donc dans la deuxième acception de « repolarisation des régions et des territoires autour de pôles et de nouveaux espaces pertinents ». Chacune des régions de la moitié nord - Centre, Pays de la Loire, Normandie, Nord, Est et Bourgogne - doit donc s'efforcer de mieux connecter ses centres urbains à Paris et de trouver des nouvelles complémentarités avec l'IDF et entre elles afin d'y puiser un surcroît de croissance.

#### *La connexion au réseau des métropoles*

La mesure de l'intensité des relations entre métropoles étant assez difficile à réaliser (Agibetova, Samson, 2008), les remarques qui suivent n'ont valeur que de conjectures qui devront être étayées par des recherches futures.

L'inscription de la moitié nord de la France dans le réseau des métropoles européennes et mondiales passe par la connexion avec Paris qui est le principal hub d'accès à ces réseaux. Il est possible que des liens secondaires soient établis directement par Lille avec Bruxelles et Amsterdam, et par Strasbourg avec certaines métropoles allemandes et Zurich. En ce qui concerne les quatre grandes régions du sud, les connexions sont aussi en devenir mais les conditions sont favorables. Bordeaux, Toulouse et Montpellier ont pour vocation de se connecter plus étroitement à Paris, mais également à Barcelone et Madrid. Lyon et Marseille, de la même manière devront se connecter plus étroitement à Paris, mais également à Milan, Turin, Stuttgart et Munich.

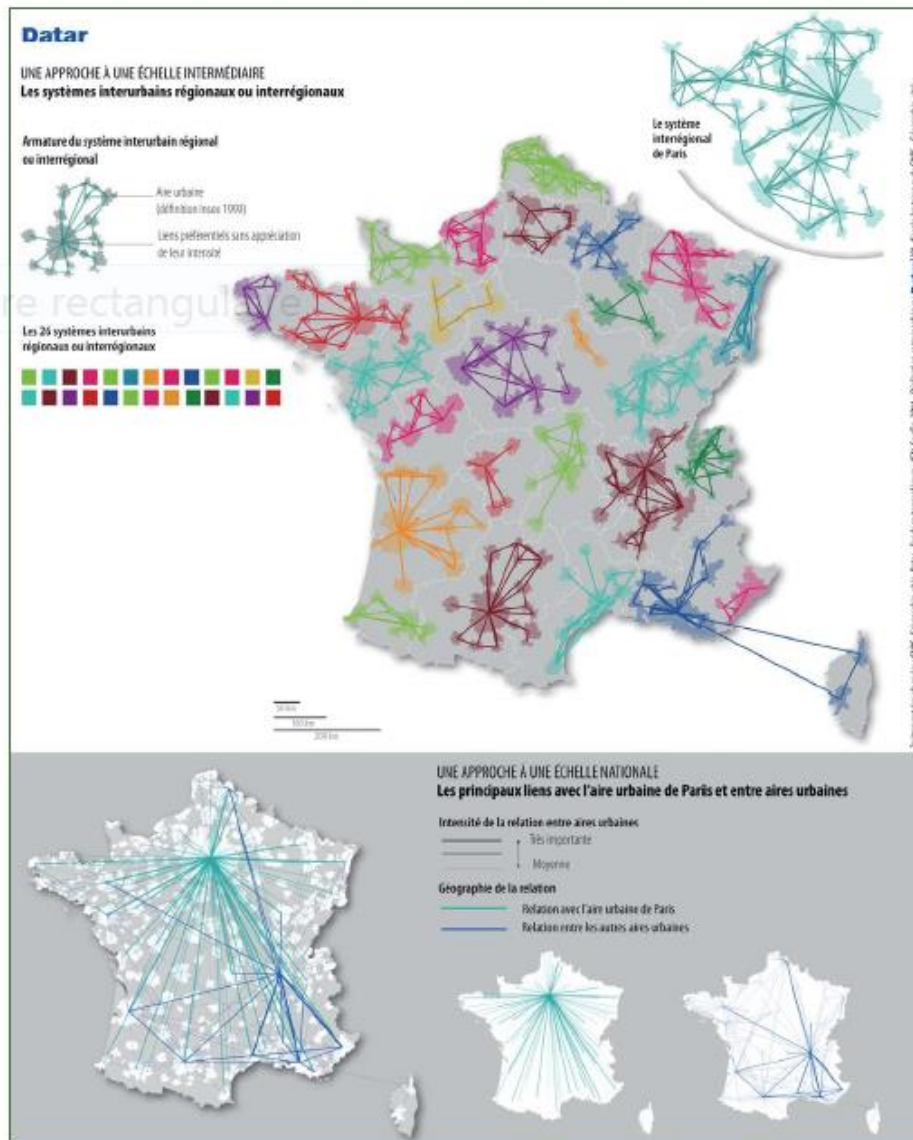
## **LE CHEMIN QUI RESTE A FAIRE**

Parler de « réforme des régions » ou de « nouvelle carte régionale » ne doit pas illusionner. Ce qui est en jeu aujourd'hui n'est qu'une réforme de la gouvernance territoriale, qui sera dévolue à des espaces plus vastes. Les nouvelles régions n'existent pas, elles sont à construire. On ne fera ici que quelques remarques préliminaires. D'autre part, quand on parle de métropoles régionales en France, il y a un abus de langage et une confusion à lever : ce ne sont pas de véritables métropoles. Pour l'essentiel, il ne peut s'agir de nouvelles

métropoles, mais plutôt de connecter justement ces nouveaux pôles régionaux avec de véritables métropoles, qui se trouvent le plus souvent hors de France.

## Des régions à construire

Carte 4 : Systèmes de transport régionaux et inter-régionaux

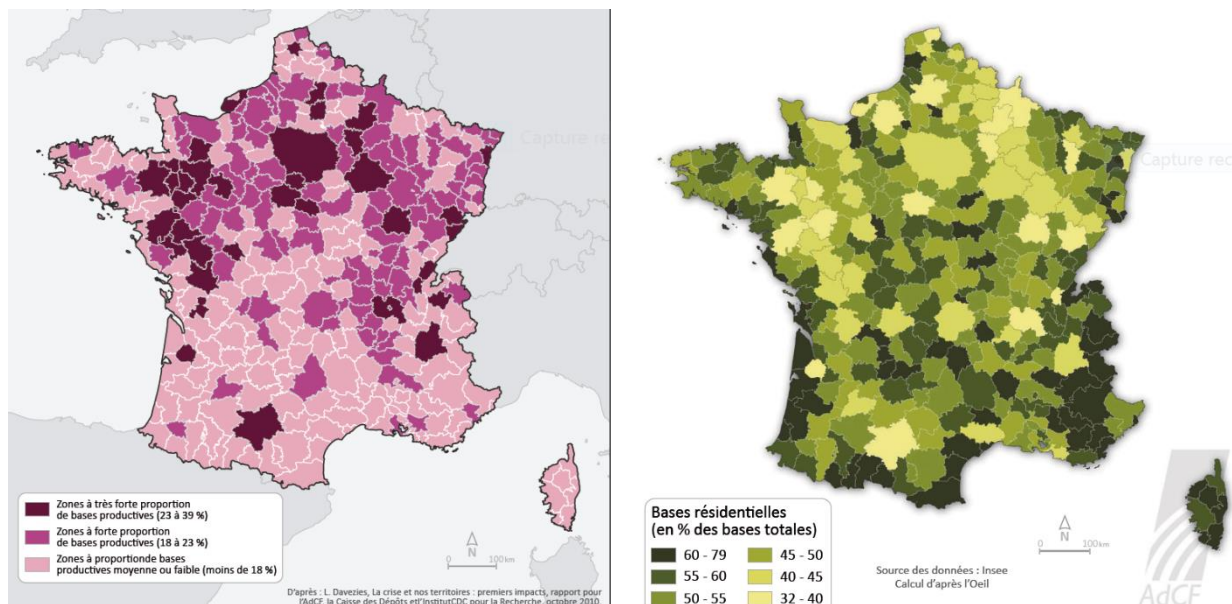


Source : Territoires en mouvement n°9, DATAR, 2012

Les nouvelles régions sont à construire. La raison d'être de la réforme est de rendre les régions économiquement plus performantes. Il y a plusieurs chemins pour cela, pour rendre les territoires « chauds » (Samson, 2013). La réforme va modifier l'environnement des régions, qu'elles changent de taille ou pas ; la concurrence va s'intensifier. Pour toutes les nouvelles régions, l'intégration économique intérieure va devenir plus importante, le schéma de transport doit être repensé et dynamisé. L'état des lieux actuel montre le chemin à faire (Carte 4). Il ne s'agit pas toujours de gros investissements, la création de lignes de bus

étudiantes, navetteuses, de désenclavement ou interurbaines ne coûte guère et passe surtout par une déréglementation.

### Cartes 5 et 6 : Les bases productives et résidentielles selon Davezies (2010)



Les nouvelles régions doivent élaborer des nouvelles stratégies correspondant au nouvel environnement et au nouveau tissu économique régional. La lecture du tissu économique et du potentiel des régions passe notamment par les analyses de L. Davezies (2010) (Cartes 5 et 6). Les bassins les plus « productifs » sont ceux où une part élevée des revenus locaux est tirée de la commercialisation de marchandises ou de services à des clients situés hors de ces bassins. L’Ile-de-France au fort taux d’activité et à la population jeune a logiquement une part élevée de revenus de source « productive ». Les bassins aux valeurs les plus faibles s’expliquent à l’inverse par un profil démographique âgé, une orientation touristique et résidentielle et/ou un chômage élevé. Les revenus de type « résidentiel » sont ceux issus de la résidence permanente (retraités, migrants, alternants) ou de séjours temporaires de personnes dépensant et redistribuant par conséquent une part de leurs revenus sur place (touristes et étudiants principalement). On repère en outre nombre de zones dispersées peu peuplées à fort taux de résidences secondaires où l’économie résidentielle pèse mécaniquement plus lourd. Au contraire, les bassins peuplés à l’emploi très « exportateur » sont très peu « résidentiels » : Ouest industriel, toulousain, métropoles régionales, Ile-de-France (Baudelle, Carlier, 2013). A l’évidence, le phénomène nouveau est qu’un clivage nord-sud domine maintenant. Les deux types d’économie, productive ou résidentielle, sont performants, la seconde étant plus créatrice d’emplois au niveau local alors que la première crée surtout des richesses au niveau régional et national. Mais elles demandent des types d’infrastructures, d’environnements économiques et de politiques radicalement différents.

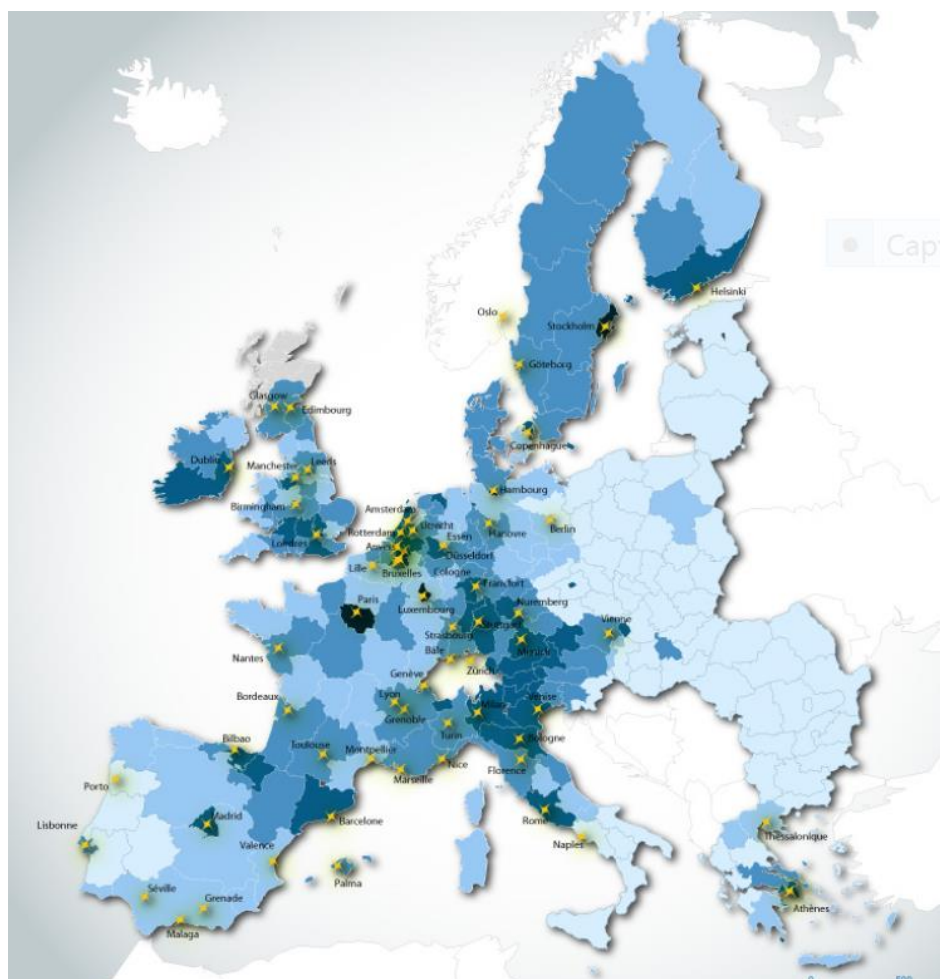
Une fois les stratégies élaborées, des outils de mise en œuvre doivent être élaborés. Les nouvelles régions devront avoir des ressources et une autonomie financière supérieures.

Parmi ces outils, l'établissement d'un nouveau système de gouvernance territoriale est essentiel, reposant sur les Communautés de Communes, plus proches des « pays » et des réalités socio-économiques.

### Un profond déficit de métropolisation

Il est grand temps de lever enfin une ambiguïté. La plupart des « métropoles » régionales de France, hors l'IDF, ne sont pas des métropoles au sens économique du terme. Cela signifie qu'elles n'ont pas la puissance d'organiser tout un territoire composé d'une ou de plusieurs régions, et d'y diffuser les connaissances et les capitaux collectés grâce à leur intégration dans le réseau européen et mondial des métropoles. De très nombreux critères et ratings montrent que nos « métropoles » régionales ne sont pas à la hauteur.

### Carte 7 : Les 60 premières métropoles européennes (PIB/hab. PPP 2005)



Source : Cicille Rozenblatt (2003)

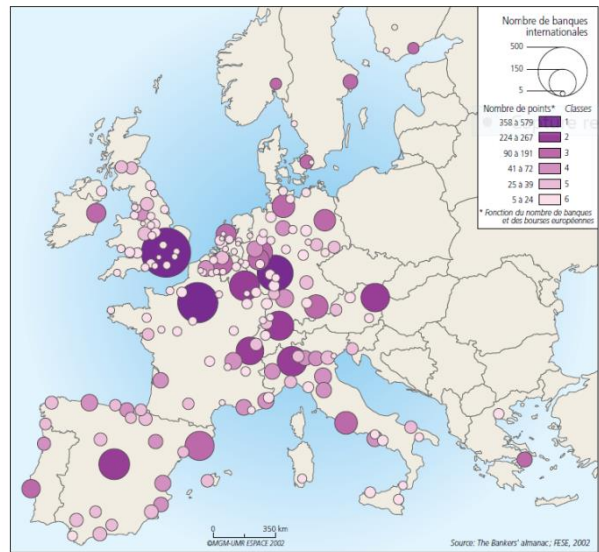
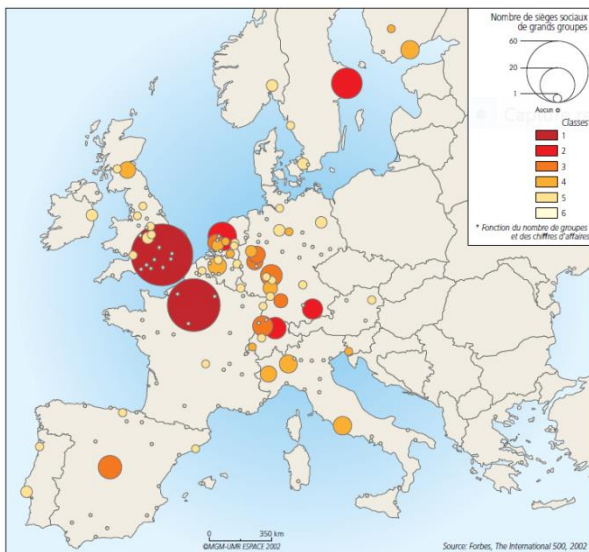


La Carte 7 représente par des étoiles les 60 premières « métropoles » européennes à partir d'un indicateur agrégeant 15 principales fonctions métropolitaines internationales. Selon ce rating, qui ne constitue pas une définition mondiale des métropoles, Paris est n°1 (81 points), puis Lyon est n°17 à égalité avec Dublin (47 pts), Marseille n°23 à égalité avec Florence et Hambourg (44 pts), Toulouse n°28 (42 pts), Strasbourg n°35 (37 pts), Bordeaux, Lille et Nice n°39 (36 pts), Montpellier n°46 (35 pts), Nantes n°54 (33 pts) et Grenoble n°61 (31 pts). D'après ces données, les performances de la France en matière de métropolisation sont nettement mauvaises.

Quelques indicateurs emblématiques de la métropolisation confirment cette situation<sup>19</sup>.

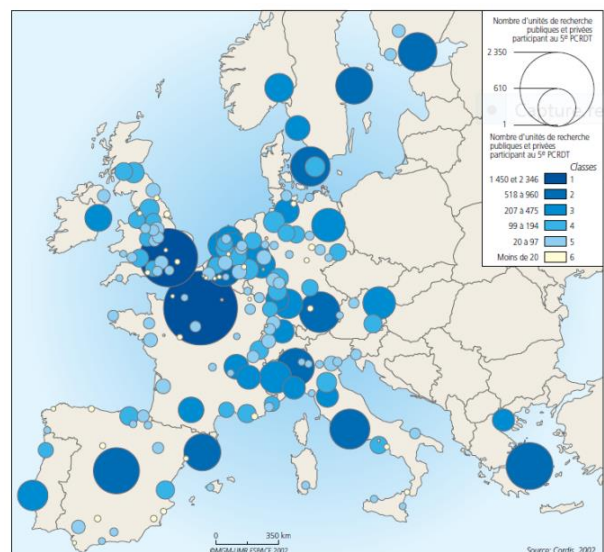
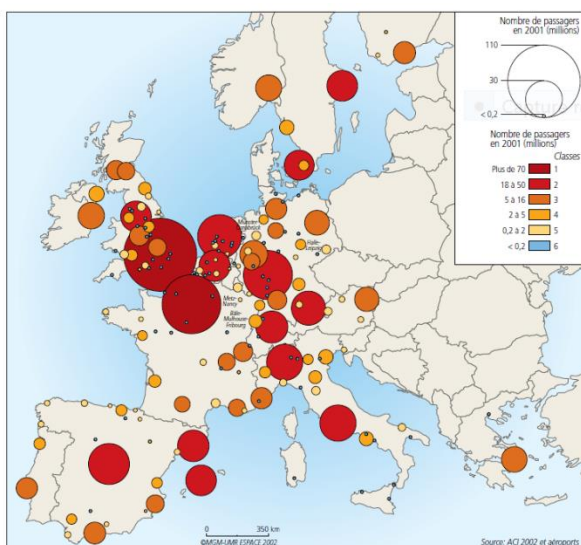
**Carte 8 : Sièges sociaux de grands groupes**

**Carte 9 : Banques internationales**



**Carte 10 : Trafic passagers aéroports 2001**

**Carte 11 : Laboratoires participant au PCRD5**



<sup>19</sup> Cartes extraites de Cicille et Rozenblatt (2003)

Les cartes révèlent clairement qu'à part Paris, les grandes villes ont de très mauvaises performances en matière d'internationalisation, en comparaison européenne. Certes, les résultats sont un peu meilleurs en potentiel de recherche (Carte 11) ou en sites touristiques visités, mais ne changent pas l'appréciation générale.

Il est admis que les meilleures définitions et ratings de la métropolisation sont réalisés à l'Université de Loughborough (UK) et publiés sur le site GaWC (Globalisation and World Cities). Le dernier classement de 2010 décompte :

- 48 villes mondiales de classe « alpha », Paris étant n°4,
- 64 métropoles de classe « beta » (aucune d'elles n'est française),
- 67 métropoles de classe « gamma » (Lyon est n°29 et Marseille est n°48).

Pourtant on trouve 13 autres villes européennes dans la catégorie « alpha » : Londres, Milan, Madrid, Francfort, Amsterdam, Bruxelles, Dublin, Zurich, Munich, Varsovie, Vienne, Barcelone et Lisbonne. Dans la catégorie « beta » on trouve 20 villes européennes : Düsseldorf, Rome, Prague, Hambourg, Berlin, Athènes, Copenhague, Budapest, Luxembourg, Oslo, Bucarest, Manchester, Birmingham, Genève, Bratislava, Stuttgart, Sofia, Cologne, Helsinki et Perth. Dans la catégorie « gamma », avant Lyon, on trouve encore 7 villes européennes : Glasgow, Bristol, Anvers, Edinburgh, Zagreb, Belgrade et Riga. Autrement dit, en dehors des capitales, on retrouve avant Lyon (première ville française après Paris) :

- 6 villes allemandes,
- 6 villes britanniques,
- 2 villes suisses,
- 1 ville italienne,
- 1 ville belge,
- 1 ville espagnole.

Le déficit français en métropolisation est donc sévère, et ne peut s'expliquer seulement par la dimension de Paris, n°4 mondial. Londres, n°1 mondial, ne génère pas une telle situation. D'autres phénomènes entrent en jeu qu'il faudra élucider.

La nouvelle carte des régions ne trouvera son sens et ne produira de résultats économiques tangibles que si sont mises en place :

- de véritables politiques de métropolisation en faveur de Lyon, et peut-être Marseille et Toulouse
- des politiques puissantes de connexion des villes régionales du nord avec Paris, et du sud avec Lyon, Marseille et Toulouse (peut-être en créant des communautés de régions)
- des politiques de connexion des villes régionales de France avec les métropoles étrangères voisines citées plus haut.

## Références bibliographiques

Agibetova U., Samson I. (2008) : The Metropolisation of FSU Area: Temptative Measurement through the Method of Hyperlinks Notoriety, presented 48th Congress of the European Regional Science Association, 27 – 31 August 2008 University of Liverpool, UK, 28 p. ; published as GaWC Research Bulletin n°290, <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb290.html>

Baudelle G. et Carluet F. (2013) : Territoire durable 2030 : Un état des lieux prospectif, Mission Prospective du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, Editions EMS, Paris

Cicille P. et Rozenblatt C. (2003) : Les villes européennes Une analyse comparative, DATAR

Davezies L. (2010) : La crise et nos territoires : premiers impacts, rapport pour l'AdCF, la Caisse des Dépôts et l'Institut CDC pour la Recherche

Lacour C., Puissant S. (1999) : La métropolisation. Croissance, Diversité, Fractures. Ed. Anthropos

Samson I. (2013) : Territoires chauds, territoires froids et polarités urbaines à l'horizon 2030, in : Baudelle G. et Carluet F. (2013), pp. 11-62

Scott A. (2001) : Global City-Regions Trends, Theory, Policy, Oxford University Press

Veltz P. (1996) : Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel, Paris : éd. PUF

***Les Cahiers de recherche du LAREQUOI***  
**RETROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2014-1999**

Direction scientifique :

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

Coordination des Cahiers :

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

Secrétariat du LAREQUOI :

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

[secretariat.larequoi@uvsq.fr](mailto:secretariat.larequoi@uvsq.fr)  
Tél. +331 39 25 55 34





## SOMMAIRE DU N° 2014/2

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

## SOMMAIRE DU N° 2014/1

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

## SOMMAIRE 2013/2

**Fadia Bahri Kerbi & Karim Said** .....X

Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud ? Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes

**Annie Bartoli & Jean Yves Juban** .....X

Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi de sortir de l'ombre

**Thierry Come & Gilles Rouet** .....X

Évaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective

**Christelle Perrin** .....X

La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

**Edina Soldo & Charlène Arnaud & Olivier Keramidas...** .....X

La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

## SOMMAIRE 2013/1

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

## SOMMAIRE 2012/2

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

## **SOMMAIRE 2012/1**

### **Christophe ASSENS**

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

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

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

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

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

### **Alain BOUVIER**

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

### **Théodora MIERE**

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

### **Maurice NIVEAU**

La crise financière internationale.

### **Jacques RODET**

Propositions pour l'ingénierie tutorale.

### **Ivan SAMSON**

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

### **Nadia TEBOURBI**

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

## **SOMMAIRE 2011/1**

### **Christophe ASSENS**

Le Management d'un bien commun : Le Territoire.

### **Annie BARTOLI**

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

### **Jean-Pierre BOUCHEZ**

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

### **Sébastien CHEVREUIL**

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

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

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

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

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

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

Le stress des "survivants" à un plan social.

### **Gilda SIMONI**

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions  
relations connaissances.

### **Sylvie TROSA**

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



## **SOMMAIRE 2010/1**

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

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

### **Alain BOUVIER**

La gouvernance éducative territoriale.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Théodora MIÈRE-PELAGE**

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

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

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

### **Jihane SEBAÏ**

Innovation et compétences dans l'industrie pharmaceutique.

## **SOMMAIRE 2009/1**

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

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

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

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

### **Bessem BOUBAKER**

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

### **Hervé CHOMIENNE**

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

### **Christelle PERRIN**

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

### **Jean-Marie SECA**

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

### **Milé TERZIOVSKI**

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

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

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

## **SOMMAIRE 2008/1**

**Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS**

La dynamique asymétrique des alliances stratégiques.

**Alain BOUVIER**

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

**Pascal CORBEL**

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

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

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

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

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

**Antoine PLACET**

Dirigeant territorial : Un métier en quête d'harmonie.

**Claude ROCHET**

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

**Claude ROCHET**

Quelles capacités stratégiques pour les managers publics ?

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

RSE et santé au travail.

## **SOMMAIRE 2007**

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

Conflits de rationalité. Le duel Deep Blue/Kasparov.

### **Annie BARTOLI**

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

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

Quelle compatibilité entre « Orientation client » et service public ?

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

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

### **Annie BARTOLI**

The study of Public Management in France.

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

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

### **Annie BARTOLI**

L'évolution de la GRH dans les administrations publiques.

### **Bessem BOUBAKER**

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

### **Alain BOUVIER**

«Projet-Projet»

### **Alain BOUVIER**

Enseignant, formateur : un même métier ?

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

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

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

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

### **Ramzi MAAMER**

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

## **SOMMAIRE 2006/2**

**Christophe ASSENS et Christophe BOUTEILLER**

Mesurer la création de valeur dans un réseau.

**Annie BARTOLI et Philippe HERMEL**

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

**Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET**

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

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

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

**Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS**

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

**Hicham SAOUD**

La Conception Stratégique des Projets de E-administration Locale.

## **SOMMAIRE 2006/1**

### **Alain BOUVIER**

Vers des centres d'intelligence pédagogique.

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

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

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

Vers une théorie du brevet comme ressource stratégique.

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

Management Training within a Total Quality Approach.

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

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

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

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

### **Claude ROCHET**

De la création de connaissance à la création de valeur

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

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

### **Milé TERZIOVSKI**

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

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

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

## **SOMMAIRE 2005/1**

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

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

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

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

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

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

### **Alain BOUVIER**

L'intervention en établissement scolaire.

### **Sébastien CHEVREUIL**

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

### **Isabelle GABOURIN**

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

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

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

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

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

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

### **Imane KHAYAT**

L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative.

### **Vonny MANOUK**

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

### **Théodora PELAGE**

Les approches du changement organisationnel dans les SIC.

### **Théodora PELAGE**

La communication au service du management.



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

### **Nathalie AMORIM**

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

### **Gérald AUGUSTIN**

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

### **Annie BARTOLI**

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

### **Annie BARTOLI**

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

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

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

## **SOMMAIRE 2004/1**

### **Annie BARTOLI**

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

### **Annie BARTOLI**

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

### **Sébastien CHEVREUIL**

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

### **Catherine de la FOUCHARDIERE**

Les consommateurs face aux promotions prix en euro.

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

### **Maryvonne MANOUK**

Vers une dissolution des firmes : essai de prospective stratégique.

### **Claude ROCHET**

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

## **SOMMAIRE 2003/1**

### **Annie BARTOLI**

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

### **Hervé CHOMIENNE**

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

### **Pascal CORBEL**

Le brevet : un outil de coopération/exclusion.

### **Jean-Philippe DENIS**

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

### **Krista FINSTAD**

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

### **André FRAYSSE**

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

### **André FRAYSSE**

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

### **Claude ROCHET**

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

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

### **Annie BARTOLI**

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

### **Céline DESMARAIS**

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

### **André FRAYSSE**

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

### **André MAISSEU**

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

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

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

### **Claude ROCHET**

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

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

### **Philippe ACCARD**

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

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

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

### **Annie BARTOLI**

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

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

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

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

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

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

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

### **André FRAYSSE**

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

## **SOMMAIRE 2002/1**

### **Philippe ACCARD**

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

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

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

### **Pascal CORBEL**

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

### **Pascal CORBEL**

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

### **Hélène CRETEN**

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

### **Samiha FERCHICHI**

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

### **Stéphanie HERAULT**

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

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

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

### **Lydie-Marie LAVOISIER**

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

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

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

## **SOMMAIRE 2001**

**Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO**

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

**Annie BARTOLI**

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

**Stéphanie HERAULT**

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

**Philippe HERMEL et Annie BARTOLI**

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

## **SOMMAIRE 2000**

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

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

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

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

### **Hervé CHOMIENNE**

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

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

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

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

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



## **SOMMAIRE 1999**

### **Valérie BARRAUD-DIDIER**

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

### **Annie BARTOLI**

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

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

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

### **Philippe HERMEL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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