LES NOUVELLES FORMES DE L'INNOVATION MANAGERIALE. TRANSFORMER ET ARTICULER LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION POUR INNOVER



Rym Hachana Daniel Bonnet

Revue

Psychanalyse & Management

Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries N° 2 – Octobre 2021 - N° Spécial MIE'2020

Édition Institut Psychanalyse & Management Éditeur: Institut Psychanalyse & Management

Association à but non lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901

Siret : 41891428900024 – APE 913^E Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration Institut Psychanalyse & Management 377, chemin du Fesc 34400 Saint-Just (Lunel) (France) 06 07 34 26 92 daniel.bonnet@ip-m.com

Abonnement Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture

Source: https://pixabay.com/fr/photos/art-couleur-peinture-artistique-1283099/

Série Éditoriale Psychanalyse & Management Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries 1° édition N° 2 [Octobre 2021] - N° Spécial « MIE'2020 »

ISSN: 2740-8760

ISBN : 978-2-9574955-1-1 Dépôt légal : Octobre 2021

Achevé d'imprimer en 2021 – Pixel Services Hosni Impression & Numérique N° d'impression :

Pixel Services Hosni Impression & Numérique 11 Rue Hedi Chaker

MANOUBA (Tunisie)

@ Institut Psychanalyse & Management, 2021

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause



Revue

Psychanalyse & Management

Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries N° 2 - N° Spécial « MIE'2021 »

Rym Hachana Rédactrice en Chef Invitée Daniel Bonnet (Coord.)

Édition Institut Psychanalyse & Management

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

EDITEUR - Leatitut Davide	
EDITEOR . HISHILIL PSYCHA	analyse & Management
COMITÉ ÉDITORIAL	
Directeur de la publication	
Daniel Bonnet	ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
	1350K, Magchan, Oniversite Jean-Mounn, Lyon
Directeurs scientifiques	
Isabelle Barth	Professeur des Universiéts, Université de Strasbourg
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scient	
Emmanuel Diet	
Emmander Diet	psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution,
	Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	
Patricia David	Professeur émérite, Université Catholique de Lyon
Patrick Haim	Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES
Emmanuel Diet	Conseiller éditorial
Comité de lecture	
Daniel Bonnet	Docteur en sciences de gestion, HDR
Georges Botet	Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Yvon Pesqueux Annick Schott	Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	Wattre de Conferences 116, 1115K, Oniversité Doideaux-Montaigne
Annick Schott	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	, ,
	Professeur des Universités IAE Université lean Moulin Lyon
	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Georges Botet Roland Brunner	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Georges Botet	
Georges Botet Roland Brunner	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†)	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie)
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, Psy&Co I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, Psy&Co I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&Co I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpétrière, Paris
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&Co I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpétrière, Paris Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte Nathalie Tessier	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, Psy&CO LP&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpétrière, Paris Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte Nathalie Tessier Lise Vieira	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, Psy&Co I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Émérite, Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpétrière, Paris Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, Idea Lab LASCO Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte Nathlie Tessier	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, Psy&CO LP&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpétrière, Paris Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (daniel.bonnet@ip-m.com). Elles font l'objet d'une première lecture (blind review process) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (blind review process) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Sont soumis uniquement à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) - Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête : Résumé : 300 mots, français, anglais Titre de la communication Mots-clés : 5 mots-clés au maximum

Prénom, Nom (en majuscule) Taille : 25 à 40 000 signes

Organisme de rattachement

Présentation:

Titre de l'article : Cambria, Police 12, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, Nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite - Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite - Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule - Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule - Pas de 3° niveau de sous-titre - Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page - Tableaux, figures, encadrés : Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte.

Bibliographie: ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et ali., 1998); précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et ali., 1998 : 112) - Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), Psychanalyse et organisations, Armand Colin, 202 p.; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32; Pour un chapitre : ÉCOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans BARTH I. (Dir.), Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation.... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

SOMMAIRE

Éditorial. L'innovation managériale! Entre doctrine et dogme?	13
Avant-Propos. « Les nouvelles formes de l'innovation managériale : Transformer et articuler le management et l'organisation pour innover »	15
Rym Hachana (Rédactrice en Chef Invitée) Prolégomènes.	19
Contributions (auteurs, résumés)	21
1 ^{RE} PARTIE : CONCRESCERE Adel Ben Mbarek, Rym Hachana, Vincent Meyer Les routines et la traduction dans le contexte du changement	25 27
Walid Ben Touhami, Wafa Belkahla Hakimi Diagnostic de la qualité de l'intégration de la Responsabilité Sociétale RSE & de l'Innovation Managériale : L'innovation Managériale Responsable	55
Zahir Ahouari Les représentations sociales des personnes âgées : Étude comparative entre les retaités du régime français et eux du régime algérien	101
Chiraz Saidani, Dorsaf Fliss, Maroua Zoghlami, Nadia Mehdouani Comportement de partage des connaissances dans les organisations à intensité technologique : Facteurs significatifs et processus explicatif	121
2 ^E PARTIE : ABSTRACTIO COGITATIONIS.	157
Wiam Kahia, Mehrez Chaher L'empowerment et l'engagement organisationnel. Quel rôle de l'empowerment psychologique ?	159
Souad Kamoun, Catherine Loisy Le numérique dans l'enseignement-appreentissage : Vers un modèle de gouvernementalité de la transformation numérique comme innovation publique	187
Thibault de Swarte Could Robots Contribute to Improve Social Well-Being? A Psychoanalytical Perspective	207
Conclusion	227
Publications de l'I.P&M	229

ÉDITORIAL

L'innovation managériale! Entre doctrine et dogme?

L'innovation managériale est logiquement centrée sur la conciliation des attentes de toutes les parties prenantes. À ce titre, elle conçoit et met en œuvre des postures, des méthodes et des pratiques sollicitant des engagements et une reconnaissance réciproque(s). Soulignons donc que sa définition orientée sur des finalités repose en fait sur des conditionnalités, notamment les valeurs culturelles de l'entreprise ou plus généralement de l'organisation. Ces conditionnalités concernent normalement la qualité et l'efficacité des liens et des relations humaines. L'innovation managériale, ce n'est pas nouveau cependant. Déjà dans les années 1930 et depuis des calendes, c'était un sujet de recherche, de débats et de controverses.

En pratique et désormais, on remarque que l'innovation managériale est largement adossée à la digitalisation et la transformation numérique, lesquelles ont pour objet de mettre en œuvre les innovations technologiques et organisationnelles. Celles-ci engendrent des innovations économiques et sociales. Dans le domaine du management, elles donnent lieu le plus souvent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de management données comme plus performantes. Cependant, l'innovation managériale s'appuie souvent sur des affirmations dont la légitimité n'est guère questionnée par les discours rationnels du management, sur lesquels s'instituent largement les travaux de la recherche scientifique. L'hétérodoxie en la matière n'est guère admise. Aussi est-il assez courant que les postures déprécient, abaissent, voire méprisent, ce qui a été l'innovation managériale d'hier et des temps passés. L'innovation managériale ne serait-elle donc qu'une doctrine renouvelant et/ou adaptant les modalités du management des organisations, essentiellement dans le but de poursuivre le développement des performances économiques, plus largement au nom du progrès, soit donc également les performances sociales ou plus exactement sociotechniques?

L'innovation managériale implique un nouvel état d'esprit dit-on, plus ancré dans l'intelligence collective humaine. Elle apparaît néanmoins plus ancrée dans l'Intelligence Artificielle. L'innovation managériale implique la mise en œuvre de méthodes agiles. Le plus souvent, les applications digitales et les dispositifs imposent des méthodes rigides et peu transformables. Les transformations n'interviennent plus qu'en faisant évoluer les applications, aussi fréquemment que nécessaire et possible. Ces transformations reposent sur une ingénierie managériale de conception des applications sollicitant très peu les acteurs humains — mais comme il se dit dans l'approche socio-technique, sollicitant plutôt les actants. Cette notion fait donc plutôt la place à la transformation de l'objet dont le sujet est membre. Il n'est plus alors que l'objet d'un entendement spéculatif lié à sa fonction. L'innovation managériale ouvre de nouveaux espaces

de liberté et de créativité dit-on encore. Elle repose sur le développement de l'initiative individuelle qui doit permettre aux actants de prendre plus de responsabilités pour s'accomplir et s'épanouir. Dans la pratique, ils sont largement ficelés par le corpus des procédures. L'innovation managériale ouvre de nouveaux espaces de collaboration et de communication. L'une comme l'autre se trouvent souvent réduites à leur matérialité et contrainte consécutive des emprises technologiques.

Au fond, l'innovation managériale prend le contre-pied des postures, des méthodes et des pratiques antérieures qui se trouvent alors *de facto* considérées comme non performantes. Mais où en est-elle dans l'examen de la réalité performative?

Il faut normalement qu'une détermination récusée soit supprimée pour qu'il y ait transformation, celle-ci faisant intervenir une détermination opposée souhaitée. Cela implique que la pensée du changement ait fait intervenir à la conscience et à la connaissance les lumières du discernement par chacun. L'innovation managériale devrait normalement provoquer un entrechoc des opposés, un travail corrélatif des acteurs humains œuvrant à la transformation au regard des finalités humaines. Si ce travail ne se fait pas, ne se discute même pas, c'est alors que l'innovation managériale prépare un abaissement et un nivellement des valeurs humaines, ainsi qu'une possible catastrophe civilisationnelle. De quel Deus absconditus se nourrit l'innovation managériale, ou autrement dit à quel « Tiers inclus » se réfère-t-elle, qui peut n'être qu'une force d'oppression ne se conciliant avec aucun des contraires possibles? Il n'est pas inutile d'y réfléchir, même si l'innovation managériale apporte de très bonnes choses, évidemment, on ne saurait le réfuter - effectivement choisies plutôt que subies. Il y a en effet bien d'autres enjeux sociétaux, civilisationnels, anthropologiques (transitions écologique, climatique, énergétique, sanitaire, numérique...) reposant sur des transformations économiques et sociales profondes.

Au-delà, ces transitions ont à voir avec « la grande transition de l'humanité », laquelle ayant traversé les âges de l'histoire nous donne de nouveau rendez-vous en ce début du XXIème siècle. Il s'agirait que l'innovation managériale ne se réduise pas à un parangon de transformations préparant les sociétés humaines à des transformations louches, déterminées par des idéaux transhumanistes, lesquels élèveront inéluctablement une opposition dans les courants de pensée post-humanistes.

Chacun y trouvera une capacité à se déterminer, s'il veut bien lire les articles proposés par ce numéro spécial de la Revue Psychanalyse & Management. C'est toujours ce «Tiers inclus» qui indique qu'elle sera la voie effective du changement.

Daniel Bonnet
Directeur de la publication

AVANT-PROPOS

« Les nouvelles formes de l'innovation managériale : Transformer et articuler le management et l'organisation pour innover »

Le management est un champ étendu qui déborde largement les sciences de gestion. Il est à cet égard hétéronome de toutes les transformations sociétales apportant des contributions ou apparaissant peu ou prou comme des facteurs de contingence. Aussi convient-il d'envisager cette thématique dans un champ de recherche élargi à une grande diversité de disciplines scientifiques, en conservant la thématique de l'innovation managériale au centre évidemment. Aussi toute soumission sur des sujets périphériques à son noyau théorique central dans la discipline des sciences de gestion, ayant trait à ce qui contribue à l'innovation managériale, et souvent oublié en raison de la spécialisation des champs disciplinaires est bienvenue. Cependant, si la recherche en observe les progrès, elle doit aussi en observer la criticité. Et c'est la seconde raison pour laquelle il faut « oser » traiter le sujet dans un champ interdisciplinaire, car les travaux de recherche, dans les disciplines des sciences humaines notamment éclairent l'impact de ces progrès et leur criticité.

Le choix du thème de l'innovation managériale émane de l'impératif toujours pesant et parfois inquiétant de la nécessité d'innover. « Il faut innover » et sont impératif est devenu invasif. Ils concernent toutes les entreprises, toutes organisations, les administrations, la vie économique et sociale, l'orientation des marchés, l'orientation des politiques publiques... L'impératif de l'innovation oriente même la pensée humaine et la vision du monde.

Le champ de cette thématique est très large, relativement à ses déterminants et à ses impacts, parmi lesquels nous pouvons envisager les dérivés concernant l'apprentissage, le transfert de connaissances, le développement des savoirs et des compétences, le changement organisationnel, la transformation qui est elle-même devenue un impératif. Il se trouve également, après qu'elle ait été un sujet pour l'industrie, qu'elle est déployée dans tous les services et dans tous les domaines (l'économie, la gestion, le marketing, la communication, le commerce, la finance, ainsi que dans tous les secteurs : la santé, le secteur public, l'enseignement, etc.). Il est fréquent d'entendre dire que les entreprises qui n'innovent pas sont désormais condamnées à disparaître. En revanche, ce qui est nouveau et intéressant à explorer aujourd'hui est l'articulation entre l'impératif d'innover en lien avec les nouvelles formes organisationnelles et les nouveaux outils qui y sont mis à leur disposition, permettant l'innovation managériale, car si celle-ci est structurante, elle est aussi structurée.

Ainsi, les entreprises sont invitées à devenir de plus en plus agiles, inclusives, libérées, opales (Mélo, 2019), comme si elles ne l'étaient pas déjà. L'impératif appelle à la mise en place de nouvelles pratiques innovantes telles que la gouvernance partagée, la hiérarchie aplatie, plus d'implication, des équipes de

plus en plus autonomes, la réduction du formalisme par le moyen de la dématérialisation et un leadership libérateur, à envisager le développement des nouvelles formes d'organisation du travail plus performantes et libératrices. Quand est-il dans la réalité ?

Toutes ces perspectives et ces pratiques nouvelles interpellent à plus d'un titre les chercheurs en management, ainsi que les chercheurs dans d'autres disciplines proposant des connaissances actionnables telles les sciences sociales et humaines, les sciences économiques, car nous savons tous qu'il faudrait aller au-delà des appellations et des champs ne concernant que strictement le management (*supra*).

A l'ère de la Big Data, de la digitalisation et du développement numérique, de l'intelligence artificielle et des machines de plus en plus intelligentes, il devient primordial de s'interroger sur les métiers nouveaux qui sont en train d'apparaître et qui apparaîtront dans le futur proche, qu'il faut doter en outils, méthodes, dispositifs et instruments, dont le tout fournira les emplois de demain. Les métiers sont désormais objet, eux aussi, à l'innovation. Au-final, rien n'échappe à l'impératif d'innover et les principes d'horizontalité, de virtualité, d'hyperspécialisation, d'auto-régulation et de mutualisation ne sont que des facilitateurs mis en place pour que l'innovation se produise autant que nécessaire et bien au-delà. L'innovation managériale est devenue à cet égard un facteur clés de succès sur le plan stratégique.

L'innovation managériale contribue évidemment à la transformation des structures mentales et si cela est largement souligné comme un élément de progrès, c'est aussi un facteur d'inquiétudes et d'anxiété. Une mise en perspective de ces transformations dans les champs constitutifs des sciences de la psyché [la psychologie, la psychanalyse, la psychiatrie, les neurosciences], des comportements humains [l'anthropologie des techniques, la sociologie, la philosophie, la Responsabilité Sociale] et du Développement Organisationnel, des sciences de l'information et de la communication, est vivement encouragée. La recherche en management produit des connaissances dans son domaine propre, mais en attendant, les connaissances manquent cruellement et les coopérations scientifiques sont à développer

Enfin, ne négligeons pas le monde des sciences de l'ingénieur œuvrant au développement technologique et des techniques.

Il est important de souligner que les conséquences de l'impératif d'innover impactent la manière d'organiser le travail (*supra*) mais également le statut du travailleur lui-même. En effet, les espaces de travail font l'objet d'innovations ou du moins d'une manière facilitant l'innovation, c'est ce qui explique l'intérêt porté par les chercheurs aux espaces collaboratifs, les *coworking spaces*, les *living labs*, les *maker spaces*, les *hackerspaces*, les *fablabs*, etc. Ces espaces sont considérés comme « les usines du futur » où la créativité collective et le partage de connaissances s'entremêlent pour permettre l'innovation (Boutillier et *al.*, 2020), ils sont ainsi perçus comme « des lieux de socialisation, d'apprentissage et d'appropriation du

numérique » (Fonrouge, 2019). Les préoccupations relatives à la santé humaine (CoVid-19) mettent en perspective le développement du télétravail. Le sujet de l'innovation managériale impose de prendre en considération la souffrance au travail, les violences, les perversions... mais aussi la place de l'homme au travail et dans les organisations... dont à dessein il nous est dit qu'elle sera bouleversée par la transformation numérique. La perspective est celle de l'impératif de performance, mais il est à craindre le pire nous dit-on aussi...

Quant au statut du travailleur, il connaît déjà une transformation profonde, certes innovante mais risquée et à bien des égards problématiques. Les spécialistes en GRH sont confrontés aujourd'hui à l'émergence de travailleurs particuliers tels que les *freelancers*, les *teleworkers*, les *micro-workers*, les *digital nomads*, le travail indépendant, *etc.* (Boutillier et *al.*, 2020).

On le voit, le champ de l'innovation managériale est très large et peu d'évènements scientifiques proposent de la balayer aussi largement que possible. L'objectif de cette conférence est de contribuer à clarifier la nature de l'innovation managériale, ses liens aux innovations environnantes, ses formes et ses dangers. Elle se qualifie dans ses champs respectifs au regard de ses objets, mais encore il est souligné que l'innovation se doit d'être collective, ouverte, inter-organisationnelle, multi-niveau et multi-acteur, participative, frugale, plurielle, éclatée. Elle se décline différemment selon le secteur d'activité et le domaine d'action et se déploie ainsi que nous l'avons souligné, dans tous les secteurs et toutes les spécialités. Le monde de la finance a déjà connu de grandes transformations à cet égard. Les services financiers proposent de nouveaux modes alternatifs et participatifs du financement qui sont en cohérence avec la dimension innovatrice des projets (crowdequity, crowdlending, crowdsourcing, crowfunding, etc.). En outre et d'un point de vue comptable et budgétaire, il faudrait prêter attention, comme le précise Ben Hamadi & Eggrickx (2019), aux

On le voit, le champ de l'innovation managériale est très large et peu d'évènements scientifiques proposent de la balaver aussi largement que possible. L'objectif de cette conférence est de contribuer à clarifier la nature de l'innovation managériale, ses liens aux innovations environnantes, ses formes et ses dangers. Elle se qualifie dans ses champs respectifs au regard de ses objets, mais encore il est souligné que l'innovation se doit d'être collective, ouverte, inter-organisationnelle, multi-niveau et multi-acteur, participative, frugale, plurielle, éclatée. Elle se décline différemment selon le secteur d'activité et le domaine d'action et se déploie ainsi que nous l'avons souligné, dans tous les secteurs et toutes les spécialités. Le monde de la finance a déjà connu de grandes transformations à cet égard. Les services financiers proposent de nouveaux modes alternatifs et participatifs du financement qui sont en cohérence avec la dimension innovatrice des projets (crowdequity, crowdlending, crowdsourcing, crowfunding, etc.). En outre et d'un point de vue comptable et budgétaire, il faudrait prêter attention, comme le précise Ben Hamadi & Eggrickx (2019), aux nouveaux outils de comptabilisation et de budgétisation (budget à base zéro, activity-based budget, les budgets transversaux, les budgets environnementaux) dont le rôle est de favoriser l'innovation.

Les économistes ont également leur point de vue sur l'innovation. Ils considèrent, à l'instar de Noailles-Siméon (2016) qu'elle induit des modèles économiques fondés sur le partage de la rente, qu'elle modifie la fonction de production de l'ensemble de l'économie et est par nature déflationniste. Mais la crise économique consécutive de la crise sanitaire planétaire (CiVid-19) fait craindre le retour de l'inflation.

L'impératif de l'innovation est aussi une sommation pour le secteur public ; « il n'a pas le choix, il doit innover », comme le précisent Boukamel & Emery (2019), les administrations publiques se doivent de se renouveler afin de satisfaire des usagers de plus en plus exigeants, et le *New Public Management* n'en est qu'un témoin et le *e-gouvernement* n'en est qu'une illustration.

L'enseignement, public, privé est appelé à être novateur et à suivre les tendances nouvelles en termes de e-learning, blended-learning, mix-learning, MOOCs, SPOCs, hackatons, senior games, et d'ailleurs la crise sanitaire liée au coronavirus a mis l'accent, notamment en Tunisie, sur la nécessité d'utiliser ces outils novateurs pour assurer la continuité pédagogique dans un contexte exceptionnel. Xavier Pavie, dans son ouvrage « L'innovation à l'épreuve de la philosophie : Le choix d'un avenir humainement durable » paru en 2018, incite les enseignants à sortir de leur zone de confort intellectuel et à ne plus se contenter de débiter un discours face à une cible à caractéristiques nouvelles. Chevalier, Dejoux & Poilpot-Rocaboy (2018) détaillent ces caractéristiques relatives à l'éducation, à l'enseignement et à la formation en attirant notre attention sur le fait que les étudiants de la « génération Y » manipulent aisément les outils numériques et les réseaux sociaux. Ils concluent qu'il est nécessaire de nos jours de « questionner les modes et les méthodes de transfert et de construction des savoirs ». Voilà que les méthodes historiques d'enseignement qui ont fait leur preuve d'efficacité sont devenues critiquables. Plus largement, c'est un regard critique qu'il y a lieu de mettre en perspective car les points de vue sont contradictoires et étendus. L'innovation effacerait même les connaissances prodigieuses résultant des travaux de recherche historiques (Freinet, Montessori, Piaget...).

PROLÉGOMÈNES

La nouveauté, la créativité, l'entrepreneuriat, autant de termes qui jalonnent la sphère managériale et qui font du management de l'innovation une nécessité et une obligation qui peut peser lourdement sur le travail des managers.

Le colloque MIE dans sa troisième édition avait pour objectif de comprendre cette contrainte qui condamne la réussite des entreprises aujourd'hui, à travers la compréhension du point de vue de différents spécialistes : les psychanalytiques, les géstionnaires, les économistes, les philosophes et les sociologues. Ce numéro spécial renferme ainsi les meilleures communications qui ont été présentées au cours de ce colloque, en relation avec notre maître-mot « l'innovation ». Un panel de visions différentes mais complémentaires constituera l'objet de ce numéro dont je suis fière car il constitue le fruit d'une collaboration, en temps difficile marqué par une crise sanitaire compliquée, avec Pr. Daniel BONNET.

La thématique du colloque MIE'20 « les nouvelles formes de l'innovation managériale : Transformer et articuler le management et l'organisation pour innover » constitue un bel exemple du lien qui peut unir le management et la psychanalyse. Les gestionnaires ne sont pas habitués à porter un regard psychanalytique sur les comportements organisationnels et ce fut l'occasion, à travers ce numéro, de les inciter à expliquer leurs propos en s'ouvrant vers la psychanalyse. C'était un exercice difficle car il s'agit de sortir des sentiers battus mais au final, l'exercice a porté ses fruits et nous trouverons dans ce numéro un concentré de regards multiples sur l'innovation managériale.

Je voudrais remercier tous les participants qui ont travaillé dur pour concrétiser ce travail de recherche, et particulièrement les auteurs qui se sont conformés aux exigences de la revue et ont accepté de modifier leurs travaux pour les aligner avec la politique éditoriale de l'IP&M.

Ce numéro spécial est le fruit d'un premier partenariat entre le laboratoire de recherche RIGUEUR qui a organisé le colloque MIE'20 et l'IP&M. J'espère que la lecture des sept articles sélectionnés vous aidera à mieux comprendre la réalité organisationnelle à laquelle est contraint le manager; une réalité de plus en plus complexe car renfermant trop de paradoxes et faisant face à différentes crises.

Bonne lecture

Rym HACHANA / Rédactrice en chef invitée

CONTRIBUTIONS

DOSSIER DES CONTRIBUTIONS AU N° THEMATIQUE

L'agilité organisationnelle apparaît également comme un mode de management innovant et de fonctionnement contribuant à ce qu'une organisation s'adapte mieux dans des contextualités turbulentes. L'effort est porté sur la mobilisation des capacités des acteurs à interagir pour manœuvrer rapidement en fonction des circonstances et des caractéristiques des situations instables. Une organisation agile oriente sa manière de penser de telle sorte que les comportements organisationnels soient déterminés par une « mentalité agile ». La recherche de Adel Ben Mbarek, sous la direction de Rym Hachana et de Vincent Meyer, explore et analyse cette modalité de management en croisant la transformation des routines organisationnelles dans le cadre de la théorie de la traduction (TAR) au sein d'une entreprise publique tunisienne soucieuse de se réformer. L'avancement de la recherche montre cependant que s'il est aisé d'identifier les actants et les processus en transformation, ainsi que de recueillir les énoncés, généralement associés au rapport entre la résistance et le changement, il est plus difficile d'identifier les traducteurs, si la place centrale est accordée à la transformation des routines subordonnées à des processus socio-techniques plutôt qu'à la transformation de la dynamique des relations humaines, si celles-ci restent elles-mêmes subordonnées dans le système socio-technique. Aucune réforme ne peut s'opérer si la traduction des énoncés intelligibles n'est pas en mesure de s'opérer dans le registre de l'énonciation. L'analyse est à déplacer dans les situations d'énonciation.

La qualité et l'efficacité de l'intégration d'une démarche managériale innovante est à envisager sur la base d'un diagnostic croisant les dispositifs dans leurs registres téléologiques et axiologiques. C'est ce que montre la recherche de Walid Ben Touhami et de Wafa Belkahla Hakimi. La recherche proposée articule le diagnostic dans le système de management de l'innovation d'une part, de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise d'autre part. Elle est réalisée au sein d'un groupe d'entreprises multinationales tunisien de développement de logiciels. La recherche fournit un projet de management de l'innovation responsable, et son dispositif implémenté dans les pratiques courantes du management de développement des productions. Les applications intègrent elles-mêmes les principes de responsabilités pour les usages clients. Outre cet apport, à la fois théorique et méthodologique pour la recherche, celle-ci propose un dispositif de diagnostic actionnable dans le secteur « IT », compatible pour une intégration aux différentes catégories de normes ISO. Cette orientation de la recherchedéveloppement ouvre des perspectives intéressantes pour le management du potentiel humain et du fonctionnement des organisations.

La recherche de **Zahir Ahouri** caractérise une impasse énantiodromique d'ordre sociétale an Algérie, consécutive d'une évolution qui ne s'est pas orientée dans la bonne voie, et contre toute attente ne parvient pas à se réorienter. Elle concerne

la situation sociale dégradée entre les retraités respectifs des régimes de retraite français et algérien. Cette situation montre que lorsque l'innovation managériale, concernant en l'espèce un état de gouvenance des situations humaines au sein d'une société ne s'est pas engagée, celle-ci est absorbée par la société qui la maintient dans un état d'ignorance, conduisant à ce que les sujets sont maintenus dans une situation sociale dévalorisée. La « libido » « énergie de transformation » s'est retirée dans l'inconscient sociétal, tel que le conflit des opposés se trouve bloqué. Il faut aller v voir dans les situations de travail antérieures elles-mêmes objet de dichotomies profondes entretenant des situations violentes, voire de barbaries socialement admises et à consdiérer dans leurs polysémies (violence, ignorance, rudesse...), entre des populations au travail. Celles-ci absorbent le choc civilisationnel. Les contenus de l'inconscient entretiennent certaines voies de déroulement du destin humain. L'incapacité à se soustraire de cette situation est un indice de barbarie pour la psychanalyse. Il est très curieux que dans des situations profondément religieuses, la mobilisation de l'énergie transformation sociétale, qui concerne l'économie, se heurte à la regression inconsciente des opposés. Barbaros (grecs) ou barbarus (latin) désignait l'étranger dans les civilisations antiques grecque et latine. On ne saurait ignorer que cette situation existe encore largement dans les pays ayant connu une développement économique important. Ces situations se constituent dans l'allégeance aux idéologies, fussent-elles d'intention noble, car elles s'établissent sur le régime économique du narcissisme de mort.

La transformation pédagogique numérique est au cœur des mutations engagées dans le domaine de l'enseignement, de la formation et des apprentissages. Souad Kamoun et Catherine Loisy posent ces transformations dans l'articulation des dispositifs pédagogiques et du management en environnement technologique au sein d'institutions publiques d'enseignement. Enseigner et apprendre imposent le développement des compétences technologiques. L'innovation managériale articulent les pratiques dans deux univers de transformations numériques, d'une part dans le milieu de travail des enseignants et des étudiants - jusque-là peu formaté par des dispositifs technologiques à l'instar des milieux de productions industrielles et de services - d'autre part dans les cadres de la transformation numérique du fonctionnement, du management et de la gouvernementalité des institutions publiques territoriales et nationales. La recherche en cours propose un modèle d'implémentation du dispositif d'expérimentation visant le pilotage de la transformation de la gouvernementalité numérique dans ces environnements complexes. Le cadre de référence est celui de la théorie de l'acteur-réseau (TAR). Ce cadre semble offrir des facilités pour traiter ces problématiques de gouvernementalité de la transformation numérique dans la mesure où il supporte une approche socio-technique. Les auteurs en questionnement néanmoins les limites en progressant dans leur recherche.

La visée de l'empowerment est largement vulgarisée dans la pratique managériale, mais les travaux de recherches restent embryonnaires. **Wiam Kahia et Meherz Chaher** posent le cadre général de l'état de la recherche en management. Cette

approche managériale, considérée comme innovante, l'est au titre du fait qu'elle vise à rééquilibrer et à reconnaître les contributions au management des différentes catégories d'acteurs impliquées. Toutefois, les pratiques managériales vulgarisées au nom de cette visée, accordent-elles réellement un pouvoir effectif et actionnable dès lors qu'il resterait connexe ou se résumerait à un sentiment plutôt qu'à une réalité? La recherche des auteurs envisage d'examiner l'attitude psychologique des acteurs pour éclairer ce questionnement. Au stade actuel, elle en pose le design de la recherche. L'empowerment psychologique fournirait-il une prise à cet égard contribuant à instituer un exercice partagé de l'autorité comme substruction de l'engament organisationnel des parties prenantes qui n'avaient pas jusque-là leur place ou ce qui s'institue ne serait-il que spéculatif?

Le partage des connaissances au sein des organisations est largement prescrit, mais il n'est pas aisé à solliciter ou à produire. Le fonctionnement et le management des organisations dites intensives en connaissances technologiques dépendent largement de la qualité et de l'efficacité de ce partage. Celui requiert d'instituer un leadership des connaissances pour orienter la transformation des comportements. La recherche de Chiraz Saidani, Dorsaf Fliss, Maroua Zoghlami, Nadia Mehdouani, souligne l'importance de la qualité des déterminants organisationnels dans le registre du collectif. Concernant les déterminants individuels, le déterminant de l'intention est le plus saillant, car il affecte la qualité de l'engagement organisationnel, sous réserve de la qualité des déterminants relationnels. Deux études, respectivement qualitative pour l'une et quantitative pour la seconde, ont été réalisées en environnement technologique fournissant un modèle explicatif et prescriptif faisant prévaloir l'importance du leadership des connaissances. À bien y regarder cependant, c'est plutôt l'arrangement des variables et consécutivement l'efficience de leurs liens qui déterminent l'efficacité du partage des connaissances. Les auteurs soulignent d'ailleurs un biais consécutif à une orientation de la recherche qui a privilégié le leadership plutôt que les membres, à savoir selon notre lecture la combinaison harmonieuse des liens.

La recherche avec une perspective psychanalytique est encore peu développée dans le domaine de l'innovation managériale. Concernant l'étude des robots humanoïdes, de nombreux travaux ont été publiés, au Japon et aux USA, dans une perspective psychologique, en psychologie cognitive notamment. La recherche de **Thibault de Swarte** est exploratoire. Elle questionne la contribution des robots au bien-être social et plus largement les apports de l'Intelligence Artificielle, visant à éclairer la relation d'objet au travers du fantasme de l'humanisation des robots et consécutivement des objets. Au regard de la question de recherche, elle s'inscrit dans le registre de la « roboéthique ». Celle-ci s'intéresse au comportement des humains, à la façon dont les humains conçoivent, construisent, utilisent et traitent les robots et autres êtres artificiellement intelligents. L'auteur présente des perspectives pour le dvéeloppement de la psychanalyse. Certes. Mais ces perspectives ne rouvrirontelles pas le vieux débat de la « consubstantiation » ? Sans nul doute toutefois, cette perspective entraînerait le déplacement des attitudes psychologiques vers

l'objet plutôt que vers l'idée, avec comme conséquence la régression des attitudes idéelles indispensables au développement cognitif.

Dossier Thématique 1^{ère} Partie

Concrescere

Les routines et la traduction dans le contexte du changement

Adel BEN MBAREK

ISCAE, Université de la Manouba

Sous la direction de Rym Hachana (Pr.) Laboratoire Rigueur ISCAE, Université de la Manouba (Tunisie)

Et de Vincent Meyer (Pr) Laboratoire Transitions UCA - Université Cote d'Azur Nice (France)

Résumé: Dans le cadre du changement d'une entreprise publique et le choix de l'agilité organisationnelle comme étant une finalité, nous essayerons dans cette communication de présenter l'agilité organisationnelle (AO) comme un ensemble des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) qui se mobilisent (s'activent) pour faire face aux contraintes des changements. Ces routines organisationnelles se développent à travers des traductions (au sens de Michel Callon, 1986) pour des besoins d'adaptation dans un environnement en changement permanent.

L'objet de ce travail est de présenter une lecture des routines organisationnelles et de la traduction dans un contexte de changement. Parallèlement, nous essayerons dans ce travail de comprendre le rôle d'intermédiation dans la circulation de connaissance à travers les développements des routines.

Mots-clés : Agilité organisationnelle - Théorie d'évolution - Théorie d'acteur en réseau - Changement.

Abstract : In the context of the change of a public company and the choice of organizational agility as a finality, we will try in this work to present organizational agility as a set of organizational routines (Nelson and Winter, 1982) that are mobilized (activate) to face the constraints of change. These organizational routines are developed through translations (in the sense of Michel Callon, 1986) for adaptation needs in a constantly changing environment.

The purpose of this work is to present a reading of organizational routines and translation in a context of change. At the same time, we will try in this work to understand the role of intermediation in the circulation of knowledge through the development of routines.

Keywords: Organizational agility - Theory of evolution - Network actor theory - Change

INTRODUCTION

Généralement, dans les entreprises, les modes de management veillent à la réalisation des stratégies discutées et validées par les top-managers et les stratèges. Chaque choix stratégique doit être supporté par des pratiques, décisions, incitations, règles et compétences mobilisées par les managers intermédiaires (MI).

En effet, l'opérationnalisation de la stratégie nécessite la mobilisation des ressources disponibles en fonction du contexte organisationnel. Dans ce cadre, la décision d'un changement ou innovation nécessite des pratiques de renforcement de choix stratégique qui permettent d'orienter les efforts vers les objectifs organisationnels. Dans ce cadre, l'adoption de l'AO comme un moyen et objectif par l'entreprise pour renforcer le choix stratégique est équivalente à une démarche de poursuivre le sentier de dépendance (Nelson et Winter, 1982; Pensier, 2000; Blandine, 2020). La poursuite de ce sentier se réalise à travers le développement des pratiques agiles à savoir la maîtrise du changement, les pratiques de coopération, importance accordée au RH et à la clientèle.

Ces pratiques agiles sont équivalentes aux routines développées par l'organisation à travers le processus d'apprentissage. Nous essayerons dans ce travail de présenter en premier lieu : l'AO comme un ensemble des routines. Puis nous essayerons d'aborder le sujet de circulation de connaissance dans l'organisation à travers la concentration sur le rôle de managers intermédiaires dans la traduction et dans le développement des routines dans l'organisation. Nous essayerons de montrer que cette connaissance dépend des routines et des effets d'intermédiation exercée par les MI à travers les pratiques de traduction.

Dans le cadre d'une réforme d'une entreprise publique tunisienne, nous interrogeons d'une part le sens de routines et traduction dans le contexte tunisien, et d'autre part nous mettons en lumière la circulation de connaissances dans l'organisation. Autrement dit, nous interrogeons le rôle d'individu dans le développement de connaissances dans l'organisation. Les routines et la traduction sont les principaux concepts dans ce travail. Nous essayerons de présenter les routines dans le cadre de la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982; Paul Pierson, 2000). Puis nous essayerons de présenter la traduction dans le sens de la théorie d'acteur-en-réseau (Callon, 1986; Akrich, Callon et Latour, 2006).

Dans une étude qualitative dans une posture interprétativiste nous avons réalisé 60 entretiens semi-directifs avec les managers intermédiaires et leurs subordonnées pour comprendre le rôle de l'intermédiation et la traduction dans la circulation de connaissance dans l'organisation dans un contexte du changement.

Dans la première section, nous présenterons une lecture évolutionniste des pratiques agiles comme des routines organisationnelles. Puis dans la deuxième

section, nous aborderons la traduction dans le cadre de la théorie de l'acteur-enréseau et enfin, nous présenterons la partie empirique.

1. L'AO COMME UN ENSEMBLE DES ROUTINES ORGANISATIONNELLES

1.1. Élément de repérage de L'AO

Dans un contexte de complexité et de changement permanent de l'environnement, les managers veillent à adapter et modifier leurs modèles de gestion, d'organisation et demandent plus de flexibilité des ressources. Dans ce cadre et depuis les années 90, l'AO se présente dans le domaine de gestion des organisations comme une solution adéquate qui peut assurer la survie de l'entreprise. Dans cette perspective, l'AO est présentée dans plusieurs définitions : comme une innovation organisationnelle, comme un ensemble de flexibilité, comme un concept multidimensionnel et comme une méthode.

Les travaux portés sur l'AO s'articulent autour de quatre axes de recherche : le premier axe s'intéresse aux caractéristiques de l'entreprise agile, le deuxième axe se focalise sur les capacités et les déterminants de l'agilité dans la production, le troisième axe se concentre sur la modélisation et la mise en œuvre de l'AO et enfin le quatrième axe met la lumière sur les mesures de l'agilité y compris la proposition des échelles et des méthodes pour évaluer l'agilité (Bottani, 2009; Ferrante, 2016; Obringer et al, 2020).

Dans une présentation globale, l'AO est considérée comme un mode de gestion qui offre des solutions à suivre pour les entreprises qui veulent survivre dans un environnement en changement permanent. Ce mode se base sur la combinaison des méthodes et ressources pour bien gérer les attentes contradictoires, et faire véhiculer les paradoxes. Sans cacher les difficultés dans sa mise en place sur le plan individuel et organisationnel, l'AO se présente aussi comme une forme de dominance, et d'absorption des mouvements de résistances dans l'organisation (Conforto, et al. 2016; Hamel, 2009). Cette idée est soutenue par le courant psychanalyste qui la présente comme une forme des nouvelles approches managériales qui cachent dans ses dimensions la souffrance et toutes les formes de dominances patronales (De Gaulejac, 2011).

Dans sa définition initiale, l'AO se focalise sur le secteur industriel et se présente comme une capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients (Nagel et Dove 1991). Dans le même travail, les auteurs considèrent que l'AO se compose de quatre dimensions principales : la première, c'est la capacité de répondre aux exigences de sa clientèle du point de vue de la qualité et de la vitesse. La deuxième est la capacité d'intégration des outils offerts par la technologie pour gagner plus sur le plan de la flexibilité. La troisième est vue comme un style de management capable de créer un climat de coopération

en interne et en externe. La dernière se base sur des ressources humaines qualifiées et bien informées.

Deux principales caractéristiques sont évoquées dans ces travaux fondateurs en science de gestion de Steven Goldman et al. (1995) et Rick Dove (1999, 2001) : la première considère l'agilité organisationnelle comme une réponse globale face à la complexité qui caractérise son environnement et les besoins d'adaptation et de profitabilité. La deuxième caractéristique de Rick Dove (1999, 2001), qui consiste à considérer l'AO comme un mode de management, la combine entre la gestion de connaissance et la capacité de réponse.

L'agilité comme une réponse globale.

Steven Goldman et al, (1995) définissent l'agilité à la base de quatre caractéristiques : la première se base sur l'ouverture et le dynamisme. L'ouverture signifie la capacité de s'adapter aux nouveaux contextes de l'environnement et la saisie des nouvelles opportunités issues des changements. L'agilité est une caractéristique pour les organisations et pour les personnes qui se montrent à chaque fois capables d'apprendre et de développer leurs compétences. Une deuxième caractéristique, concerne la capacité des entreprises à écouter les échos de leur environnement et prévoir les changements potentiels de futurs marchés et clients. Une troisième caractéristique est liée au changement par les attitudes proactives. Ces attitudes sont supportées par une structure et procédures administratives flexibles qui facilitent le passage rapide à l'action. La quatrième caractéristique, est son effet sur son environnement. Selon Steven Goldman et al, (1994), une entreprise agile est innovatrice et possède la capacité de changer son environnement par la création des opportunités et de faire émerger de nouveaux marchés dans l'objectif d'une survie de profitabilité.

L'agilité est donc la combinaison de la gestion des connaissances et de la capacité de réponse.

Pour Rick Dove (1999), l'instabilité et le changement de l'environnement sont provoqués par l'évolution technologique et la montée de la mondialisation. Cette évolution technologique participe à l'explosion des informations et le développement des connaissances qui se diversifient et se multiplient pour engendrer des opportunités et des menaces pour les entreprises. En 1999, Rick Dove a défini l'agilité comme la capacité de gérer et appliquer efficacement les connaissances. Puis en 2001, il a précisé encore plus sa définition pour l'expliquer par deux objectifs : la profitabilité et l'adaptation.

Les dimensions de l'AO

Nous constatons que la plupart des études convergent dans les caractéristiques et les spécificités de l'AO en fonction des champs d'application et des contextes organisationnels. C'est pour ces raisons que l'AO se présente dans plusieurs facettes : elle prend le caractère stratégique dans le sommet de l'organisation, le

caractère normatif au niveau intermédiaire et des attitudes et pratiques dans la couche opérationnelle.

La dimension stratégique de l'agilité : c'est la dynamique de maintien de l'agilité

La dimension stratégique de l'agilité, concerne les choix et les pratiques qui visent la dynamique de maintien de l'agilité de l'organisation face aux changements de son environnement. Les acteurs de ce niveau sont les dirigeants, les membres des conseils administratifs et tous les managers qui se préoccupent des volets stratégiques de l'entreprise et participent dans à la prise de décisions dans ce niveau. Ce sont les leviers agiles pour Audrey Charbonnier-Voirin (2011) et les conduits d'agilité pour Steven Goldman et al (1995), Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999) et Ching-Torng Lin et al, (2006).

Louis Hébert (2009) résume cette dimension dans les pratiques qui visent la mise en place des intentions stratégiques de devenir agile pour une entreprise. Dans ce niveau, l'agilité se base sur trois préoccupations principales : la première préoccupation, c'est la gestion de sa relation avec l'environnement comme facteur déterminant pour devenir agile. La deuxième préoccupation concerne l'émergence des capacités agiles. La troisième préoccupation concerne la routinisation de changement par la mise en place des pratiques agiles dans l'organisation.

Donc, dans ce niveau, l'agilité se présente dans trois perspectives : la première comme une capacité générique axée sur l'extérieur dans laquelle toutes les actions prises par l'organisation sont sous forme d'une réponse à des pressions externes. La deuxième, comme une capacité qui émerge sous forme d'une stratégie intégrée dans un mode de management basée sur des capacités multidimensionnelles. Et la troisième perspective comme une forme de changement incrémental (Shin et al, 2015; Battistella et al, 2017; Goria, 2020)

La dimension intermédiaire de l'agilité

La dimension intermédiaire est la première traduction des intentions stratégiques par les managers intermédiaires. C'est le mode opératoire des stratégies adoptées pour devenir agile. Pour Ren et al, (2000) ce sont les leviers qui favorisent l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques agiles à savoir les pratiques orientées vers la maîtrise du changement, les pratiques valorisant les ressources humaines, les pratiques de coopération et les pratiques qui permettent la création de valeur pour les clients. Dans cette perspective, les choix et les décisions stratégiques prises dans le niveau supérieur se traduisent en des dimensions dans le niveau intermédiaire (Charbonnier-Voirin, 2011).

L'agilité opérationnelle : les capacités agiles

La dimension opérationnelle de l'agilité est détaillée dans l'étude d'Audrey Charbonnier-Voirin (2011), qui considère que cette dimension représente les comportements qui donnent à organisation les critères d'agilité. Ce sont les attitudes qui caractérisent les comportements des organisations à savoir la réactivité, la flexibilité et l'optimisation des ressources disponibles. Cet auteur ajoute que ces attitudes se manifestent dans les pratiques mises en œuvre pour surveiller le marché et anticiper les actions. Encore, se manifestent dans les pratiques d'intégration de l'apprentissage organisationnel par la mise en place des politiques de développement des compétences, la gestion des connaissances et la diffusion de savoir dans l'organisation.

Pour Audrey Charbonnier-Voirin (2011), l'agilité organisationnelle est un phénomène mesurable à travers des échelles. Pour elle, l'agilité d'une entreprise peut être évaluée et avoir un score. Ces mesures peuvent donner une idée sur la démarche de la mise en place de l'agilité organisationnelle d'une entreprise d'une part et les points de blocage d'autre part. De même, elle considère que les pratiques agiles permettent aux entreprises de déterminer les forces et les faiblesses internes dans un environnement chaotique. Ces pratiques sont de quatre familles : les pratiques liées à la maîtrise de changement par la proactivité, la réactivité et la communication claire de la vision stratégique.

1.2. Une lecture évolutionniste de l'AO

Dans cette approche, le choix de devenir agile est un moment de déclenchement du processus de changement dont l'objectif est l'adaptation et la survie de l'entreprise. Ce changement transforme l'entreprise en un espace de confrontation entre les forces du changement et la résistance. Évidemment, et selon l'approche évolutionniste la trajectoire prise par le changement n'est pas linéaire et il dépend du sentier produit après des phases d'ajustement et d'adaptation. Dans ce cadre, l'approche évolutionniste se focalise sur les facteurs endogènes de l'organisation, plus précisément les mécanismes de sélection et de combinaison des routines organisationnelles pour faire face aux changements.

L'agilité comme forme de combinaison dynamique des routines organisationnelle

Selon Richard Nelson et Sidney Winter (1982), cette théorie considère que le changement est un ensemble de mutations dans un processus d'adaptation avec les changements environnementaux. De même dans cette approche les routines organisationnelles sont considérées comme des gènes qui assurent la continuité de la firme.

Cette théorie nous permet de comprendre l'agilité organisationnelle, grâce à leur lecture du changement comme un ensemble de mutations latentes sous forme de micro-changements en fonction de l'environnement. Ainsi, cette théorie considère que l'évolution de toute entreprise se fait sur la base des mobilisations

de ses routines organisationnelles qui se diversifient et se développent au cours du temps et selon les besoins. Enfin, le fonctionnement des organisations se base sur un mécanisme de sélection ou de filtre sur les routines développées dans l'entreprise. Ces mécanismes peuvent être l'environnement externe ou interne, ainsi que le rôle des acteurs à travers la dimension cognitive dans la sélection.

Dans ce cadre, Richard Nelson et Sidney Winter (1973:440) estiment que la survie des entreprises est tributaire à son degré d'intelligence dans sa relation avec l'environnement, ils stipulent que « Theoretical progress is believed to derive, in effect, from making the theoretical firms "smarter" and thus capable of coping with the decision problems posed by more realistic environments ». Dans notre recherche, l'AO se présente comme une réponse adéquate aux exigences et d'un environnement imprévisible (Goldman et al, 1995). Ces réponses se basent sur la combinaison des compétences et des capacités organisationnelles et individuelles dans l'entreprise. Ces compétences et capacités représentent elles même les routines organisationnelles sur lesquelles se base le processus d'adaptation (Nelson et Winter, 1982).

Les routines

Les routines au sens évolutionniste sont les compétences et les capacités que développe l'entreprise et les mobilisent selon les contextes d'une manière flexible et avec un risque minimal. Les entreprises dans l'approche évolutionniste imbriquent les outils technologiques et les compétences organisationnelles dans le but d'appréhender l'évolution des firmes et sa croissance à long terme (Nelson et Winter, 1982)

Ces compétences sont nécessaires pour capturer les nouvelles opportunités et minimiser les effets de menaces générés par le changement de l'environnement. Ces compétences sont les routines de type statique et dynamique, statique pour assurer la stabilité requise pour le fonctionnement de l'organisation. Les routines sont de nature dynamique lorsqu'elles visent l'environnement externe et les effets générés par sa variabilité. Les routines se caractérisent par les capacités de veille et d'anticipation rapide face à toutes les menaces (Maoti, 2008). Dans ce sens, l'AO répond aux hypothèses d'adaptabilité et de profitabilité dans un environnement imprévisible par les capacités de réponses proactives et réactives. Elles cherchent à atteindre l'agilité par la combinaison de leurs ressources (Hachem, 2017).

Ces routines se présentent dans les leviers de l'agilité distribués dans tous les niveaux d'organisation. Selon Audrey Charbonnier-Voirin (2011) les leviers au niveau stratégique sont de deux catégories : la première est reconfigurable et l'autre est stable pour renvoyer aux pratiques qui assurent la stabilité dans le fonctionnement et les pratiques reconfigurables pour désigner les capacités qui permettent de trouver une solution à toutes menaces.

Dans ce cadre, David Teece et al, (2016) présentent l'AO comme synonyme à la gestion des capacités dynamiques dans le risque et l'incertitude. Elle se base sur

la gestion entrepreneuriale qui se base sur la combinaison et la recombinaison des outils technologiques et sur des structures souples qui se modifient rapidement et avec aisance.

D'autres dimensions dans cette approche, c'est la flexibilité, un concept qui vise l'individu et l'organisation. L'individu par ses efforts dans le développement de ses compétences et ses capacités cognitives pour accepter le changement comme phénomène routinier et participe à ses étapes (Dosi et Winter, 2003). Cette flexibilité désigne la polyvalence comme facteur déterminant dans l'AO (Barzi, 2011; Barrand, 2006, Goldman et al, 1995). La flexibilité de l'organisation désigne les possibilités de restructuration, reconfiguration et rapidité dans l'opérationnalisation des décisions stratégiques (Pesqueux, 2015; Sanchez, 2002).

Les routines : une vision sociologique et cognitive

Sophie Dubuisson (1998) montre l'aspect cognitif des routines, pour elle la routine est une compétence répartie entre l'individu et le dispositif. Pour elle, les routines facilitent la mise en œuvre de l'action et rendent la situation de l'action comparable. Cette auteure précise que les routines sont les produits des interprétations et d'une opération de construction de sens basée sur des aspects cognitifs et psychologiques liées à l'individu.

Dans le même sens dans une thèse sur l'aspect cognitif des routines organisationnelles, Pierre-André Mangolte (1998) évoque la question de glissement épistémologique de la théorie évolutionniste par une redéfinition des routines organisationnelles de point de vue cognitif. Cette idée est confirmée par Nathalie Lazaric et Pierre-André Mangolte, et al. (1998) qui précisent que la mémoire organisationnelle (les routines) se présente comme des représentations ou des modèles mentaux qui se fondent d'une part sur les aptitudes individuelles d'interprétation des divers messages, et d'autre part, sur la traduction des routines en actes en fonction du contexte. Pour ces auteurs, les routines organisationnelles trouvent leurs origines dans le fonctionnement cognitif des cerveaux humains et représentent une continuité de différentes habitudes ou des routines humaines.

Dans ce sens, Benjamin Coriat et Giovanni Dosi (1994) stipulent que pour étudier la circulation des connaissances dans l'organisation, il faut se concentrer sur les analyses des routines organisationnelles comme des mémoires organisationnelles et répertoire des solutions. Selon ces auteurs, les routines organisationnelles peuvent jouer le rôle des outils de gouvernance permettant le contrôle, la direction et la résolution des problèmes.

Nous pouvons dégager de ce qui précède la participation des cognitifs dans le développement des routines et par la suite la circulation des connaissances dans l'organisation.

Les mutations et mécanismes de sélection :

Dans l'approche évolutionniste, l'évolution est un ensemble de mutations et transformations qui assurent la survie des entreprises. Ce sont des changements et des micros-changements qui caractérisent l'environnement interne et externe des entreprises (Nelson et Winter, 1982). Cet aspect de changement est présenté dans les travaux sur l'AO comme une condition principale qui détermine la nécessité de sa mise en place (Goldman, et al, 1995 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Ferrant, 2015).

Dans la théorie évolutionniste, le processus de sélection représente un principe de base par lequel les entreprises choisissent les ressources et les compétences requises pour évoluer et prospérer. Ce processus dépend de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Nelson et Winter, 1982). Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999) considèrent que la sélection des compétences dépend des déterminants de l'agilité ainsi que les conduites et les besoins. Ce processus est stratégique quand il vise le maintien de l'agilité (Shin et al, 2015). Il est de fonctionnement intermédiaire lorsqu'il vise l'émergence de l'agilité (Tsourveloudis et Valavanis, 2002 ; Goldman et al, 1995). Ce processus de sélection vise, d'une part, l'opérationnalisation de l'agilité par les pratiques et méthodes agiles (Charbonnier-Voirin, 2011). Et d'autre part, il construit le chemin ou le sentier qui va orienter les décisions futures.

En somme, l'AO dans une vision évolutionniste, est une forme d'adaptation et de survie basée sur l'activation des routines organisationnelles. Les entreprises utilisent les routines organisationnelles et les combinent dans un objectif d'adaptation. Ces routines sont de nature statique pour garantir la stabilité à long terme et de nature dynamique pour suivre les exigences à court terme. Le processus de sélection, c'est le mode d'organisation qui choisit les compétences requises en fonction du contexte de l'entreprise.

L'AO est un ensemble de routine de renforcement de choix : Sentier de dépendance

Puisque notre cas est une entreprise publique, le choix de réforme est un choix politique dont la démarche est incrémentale. Ce qui oriente les comportements organisationnels sur le chemin emprunté, le sentier de dépendance au sens de Richard Nelson et Sidney Winter, (1982), Paul Pierson (2000) et Laperche Blandine (2020). Marc Fréchet, Nawel Ayadi et Aude Ducroquet (2013) précisent que l'entreprise développe des connaissances pour renforcer son choix stratégique et améliorer les résultats quand elle les réutilise. Pour eux, dans le cas d'une démarche d'innovation, les interprétations puisent leur fondement d'un éventail des choix possibles stockés dans la mémoire de l'organisation et des apprentissages passés. Parallèlement, David Teece et al, (1994) montrent que les routines ou mémoires organisationnelle favorisent (influencent) l'existence d'un chemin de dépendance car les décisions à prendre sont tributaires aux routines passées. En effet, dans le cadre de réforme d'une entreprise publique, les choix et les décisions prises dans le cadre de sa gestion ne sont que des moyens de renforcement de leurs choix et une sorte d'adaptation avec son environnement.

Le choix de la réforme d'une entreprise publique est un choix socio-politique, puisqu' il s'inscrit dans le cadre d'une démarche de libéralisation des marchés et la privatisation des secteurs publics suggérée par les institutions mondiales à l'instar du Banque mondiale et le FMI depuis les années 80. Dans ce cadre, Paul Pierson (2000) précise que la dépendance au sentier est un ensemble des décisions qui supporte le changement et permettent de renforcer les choix prises par les dirigeants dans le cadre d'un changement, car selon lui le problème se pose dans la décision de choix au début de changement puisque le changement radical nécessite plus de temps et d'investissement. Il ajoute que dans le cas de changement progressif, les décideurs jouent sur l'activation et le développement de quelques routines dont l'application ne nécessite pas beaucoup de temps et d'apprentissage. Paul Pierson (2000) évoque plusieurs points déterminants pour le sentier de dépendance à savoir l'effet de l'apprentissage qui se fonde sur la répétition et l'accumulation des expériences au cours du temps et permet à l'individu d'apprendre et développer la connaissance au sein de l'organisation ; un autre point déterminant, c'est l'effet de la coordination qui s'organise d'une manière à promouvoir la solution choisie et pour garder la cohérence dans le fonctionnement de l'organisation. Le dernier point concerne les comportements d'adaptation par anticipation par lesquels l'entreprise doit penser dès le début pour choisir le bon choix.

Dans cette perspective, l'AO selon Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999) est une rupture avec le système existant à savoir « le flexible manufacturing » et le « lean manufacturing » qui privilégie une approche de la concurrence axée sur le coût et la qualité plutôt sur la capacité à mettre en œuvre des démarches opportunistes en fonction de la variabilité de l'environnement. Autrement dit, au sens de l'idée de sentier de dépendance, l'AO se présente comme un mode de management basé sur le développement de la capacité de la mise en œuvre des compétences et pratiques managériales pour renforcer ses choix stratégiques. Dans ce cadre, les routines contribuent à l'explication des processus de changement car ils représentent la mémoire organisationnelle et les ressources par lesquelles l'organisation assure l'adaptation et son fonctionnement (Pentland et Rueter, 1994; Becker, 2004).

Paul Pierson (2000) évoque deux points principaux pour l'échec ou la clôture de sentier : le premier est les configurations des institutions qui se caractérisent par la rigidité, le deuxième point concerne les hommes politiques qui cherchent la réalisation à court terme. La dernière idée se heurte avec la philosophie de la logique évolutionniste qui considère le temps comme facteur de développement, d'apprentissage et cadre pour l'émergence des nouvelles capacités.

En somme, ces routines se traduisent par des processus d'apprentissage au sein de l'organisation permettant le développement des capacités organisationnelles et assurant le fonctionnement de l'organisation dans le temps. Ces routines jouent un rôle essentiel dans la réduction de l'incertitude. Les processus d'apprentissage qui dépendent de sentiers participent dans la création et le développement des

capacités dynamiques en fonction de chemin de dépendance et assurent la réactivité et la flexibilité de l'organisation face au changement (Zollo et Winter, 2002). Cette idée est confirmée par Rick Dove (1999,2001) quand il considère l'AO comme un mode de management capable de gérer et appliquer efficacement les connaissances et s'en servir pour sa profitabilité et son adaptation au changement.

Le rôle d'intermédiation dans le développement des connaissances dans l'organisation.

Revenant sur la présentation de l'AO de Rick Dove (1999,2001) qui se base sur le mode de gestion de connaissance dans l'organisation comme moyen d'adaptation et de performance organisationnelle. Cette présentation montre que l'AO est un mode d'organisation dynamique qui se fonde sur le développement et la diffusion des connaissances dans l'organisation. Dans le même sens, Jeffrey Wayne Amos (2000) considère l'AO comme une compétence organisationnelle qui se fonde sur les capacités de veille et la recherche des informations pertinentes, sur la capacité de mobilisation des réponses rapides et sur le mode d'organisation par projets. Dans la même perspective, cet auteur met l'accent sur la capacité d'enrichir l'apprentissage issu des processus des diagnostiques, des expériences et les mises en place des solutions.

Parallèlement, des travaux récents (Jean Perrot,2019; Nathalie OrioL,2020) ont mis l'accent sur le rôle de l'apprentissage dans les organisations agile, dans ce cadre Laurent Combalbert (2012) précise que grâce aux formations du personnel, les organisations agiles augmentent les capacités d'adaptation de leurs équipes et se préparent à des instants incertains et aléatoires. La même idée est partagée par Cegarra-Navarro et al, (2016) qui précisent que l'agilité organisationnelle joue un rôle médiateur entre le processus de gestion de connaissance et la performance.

L'AO se présente dans les travaux de Steven Goldman et al (1995) et autres récents (Teece et al, 2016 ; Felipe et al, 2016) comme des combinaisons dynamiques des capacités et des ressources organisationnelles et individuelles pour permettre à l'entreprise de réagir rapidement et en souplesse face aux variations de son environnement.

Enfin, nous pouvons récapituler que l'AO est un ensemble des routines qui se mobilisent (s'activent) en fonction de l'environnement. En outre, par l'apprentissage au sens de Jeffrey Wayne Amos (2000) et Laurent Combalbert (2012), les connaissances évoluent et développent les routines pour former un répertoire des solutions et des compétences à la disposition des managers.

2. L'AO DANS UNE LECTURE SOCIOLOGIQUE DE TRADUCTION.

Dans l'approche de la sociologie de traduction, l'organisation est traitée comme un tout sans l'isoler de son environnement et ses relations internes et externes. Le fonctionnement de l'organisation est considéré comme une série de traduction et des échanges qui se propagent à travers les différentes composantes du réseau. Dans ce cadre, nous utilisons la théorie d'acteur en réseau (TAR) (Callon, 1986; Akrich, Callon et Latour, 2006) pour éclairer la démarche de réforme (le choix de devenir agile) d'une organisation qui oscille entre les forces du changement et de la résistance. Dans cette théorie, l'étude d'une entreprise se fait sans découpage, elle est considérée comme un tout puisque les petits-détails sont nécessaires pour apporter des clarifications sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle met en lumière l'importance du rôle du management d'aujourd'hui dans la conduite des changements (Walsh et Renaud, 2010). En sciences de gestion, cette théorie est mobilisée pour expliquer l'émergence de nouvelles pratiques et outils de gestion dans les organisations. Ainsi, elle donne l'importance aux rôles des individus et les objets dans la mise en place des pratiques managériales (Chua 1995; Preston et al. 1992). Une idée est affirmée par les travaux qui considèrent l'agilité organisationnelle comme une forme innovante de l'entreprise qui se base sur les changements dans les méthodes de travail, dans la nature des relations et dans la logique de fonctionnement (Barrand, 2009 ; Battistella, 2017 ; Goldman et al, 1995)

2.1. La traduction est un déterminant de l'AO

D'après les présentations précédentes, l'AO est considérée comme un ensemble de changements et combinaisons des routines qui visent la diffusion d'une vision stratégique et sa propagation dans tous les niveaux de l'organisation. Pour garantir la survie de l'entreprise, les services de veille captent les signes de changements et les traduisent en des décisions et des actions opérationnelles. De même pour maîtriser les changements et intégrer les clients dans la chaîne de production, les managers, surtout les intermédiaires s'en chargent par l'attribution du sens commun aux actions. Ces derniers veillent, aussi, à la synchronisation des objectifs. Parallèlement, Henri Amblard et al, (1996) expliquent que la traduction signifie le processus de la création des relations entre les différents composants de l'organisation, il implique la transformation et le changement par l'intégration. C'est une notion qui assure la compréhensibilité des énoncés initiaux par un tiers, elle donne du sens aux relations. C'est le résultat d'un processus de négociation entre les différents composants du réseau. Le processus de traduction suit une démarche d'actualisation par rapport au contexte à travers les phases de la problématisation, de l'intéressement, de l'enrôlement et de la mobilisation des alliés.

Cette théorie nous offre un cadre d'analyse opérationnel qui permet de satisfaire les objectifs managériaux et sociologiques. Quatre principales idées argumentent notre recours à la TAR: premièrement, la définition de l'organisation dans une vision systémique et sous forme d'un méta-réseau, ainsi son étude qui se concentre sur la globalité de l'organisation avec la prise en considération de toutes

ses composantes. La deuxième raison, c'est la place accordée à la problématisation et au changement comme une phase d'émergence de controverses. La troisième raison, est la traduction comme concept fondamental dans le fonctionnement du réseau sur le plan managérial et social. Et la quatrième raison, c'est le principe de mobilisation qui traite les aspects pratiques dans la recherche des réponses pour la controverse déclenchée par la problématisation.

« Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force » (Akrich et al, 2006 : 12-13). La transformation dans l'organisation touche les différentes dimensions organisationnelles, la stratégie, la structure, la coopération, les fonctions, la culture, les comportements.

Chaque nœud du réseau fonctionne d'une manière à trouver une solution partielle d'un problème global à l'instar du service de veille, du service de gestion des ressources humaines, des services de la qualité totale et l'amélioration des processus, le service recherche et développement et le service de communication sont des dimensions principales dans l'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011). Ces services sont les outils des managers à engager l'entreprise dans un processus de changement.

2.2. Le changement, la problématisation et la résistance

Le changement est considéré comme une série de déplacements de sens entre les différents niveaux organisationnels. Dans le niveau intermédiaire, les acteurs se chargent par la traduction des aspects stratégiques en des pratiques et dimensions opérationnelles. Ces acteurs intermédiaires selon Michel Callon (1991) gèrent la dialectique entre les faits issus de la controverse et le réseau. Ils assurent la circulation des perspectives et les problématiques des actants entre les différentes entités du réseau. Ils créent les liens sociaux qui permettent de développer les échanges entre les actants. Cette idée est présentée dans la roue de Meredith et Francis (2000) qui identifient l'agilité des personnes comme facteur principal de l'agilité organisationnelle. En outre, ces intermédiaires peuvent être des informations, des objets techniques, des ressources ou des individus et leurs compétences (Amblard et al 1996).

La notion de changement dans cette théorie, trouve ses origines dans ses hypothèses de base lorsqu'elle considère que toute production de connaissances provoque une transformation, et que cette théorie se préoccupe de l'étude de science dans l'action (Nobre & Zawadzki, 2015). L'idée du changement naît dans le niveau stratégique de l'organisation dans lequel les managers analysent et identifient les besoins de devenir agile. Un moment qui déclenche l'émergence de la controverse. Selon, Isabelle Walsh et Alexandre Renaud (2010), le concept de controverse concerne le processus de génération des faits, qui précède l'émergence d'une démarche ou innovation. Pour eux, l'équilibre représente une situation d'accord sur les faits générés par la formation d'un consensus. En

revanche, la naissance de controverse est tributaire de la confrontation entre les forces favorisant le changement et les forces de résistance.

La problématisation

En management, Michel Callon (1991) identifie trois principaux problèmes dans le réseau à savoir stylistique, théorique et méthodologique. Le problème stylistique : lorsque le changement s'impose et dépasse les capacités des managers pour le juger et le dominer. Les managers sont appelés à coopérer avec les parties prenantes dans la recherche des solutions. Le problème théorique concerne les lacunes internes du travail et les échanges dans le réseau. Ces types de problèmes se focalisent essentiellement sur la participation et l'engagement du personnel dans le changement. Les managers sont appelés à motiver les acteurs (humains) pour participer et s'engager dans le processus de changement. Le problème méthodologique concerne le processus de changement qui est incrémental et dynamique. Dans ce cas, les managers ne doivent pas négliger les enjeux de pouvoir ou d'opportunistes (Nobre et Zawadzki, 2015). Le problème de type stylistique concerne le développement des relations de coopération qui permet de connecter l'entreprise avec ses parties prenantes dans une logique de réseau par lequel l'entreprise affronte les problèmes. Ces trois types de problème couvrent les différentes facettes de la controverse puisque la mise en place de l'agilité organisationnelle dans une entreprise publique qui-correspond à des actions de réforme qui touche les formes, les contenus et les personnes (Goldman, et al, 1995; Barrand, 2006)

La résistance au changement :

La résistance au changement peut être traitée comme une étape dans les phases de négociation et de formation de consensus. La puissance de résistance peut allonger la durée d'élaboration de consensus et par conséquent le fonctionnement du réseau. La résistance peut utiliser les mêmes liens (plateforme) pour faire fonctionner son réseau de résistance alimenté par l'idéologie syndicale et les effets psycho-cognitifs individuels (Soparnot, 2013). Ce réseau (de résistance) veille à dissoner les discours managériaux au sens de Olivier Irrmann (2005) et vise à modifier la nature des liens par des discours alternatifs qui permettent d'influencer les traductions et proposer d'autre sens pour le réseau et la controverse.

La mobilisation

La mobilisation de la théorie d'acteur en réseau nous permet d'éclairer le concept de l'agilité organisationnelle comme une forme innovante d'organisation et que la mise en place des principes de l'agilité suit une démarche de changement. Ce changement englobe toutes les activités organisationnelles. Nous avons montré que le changement en lui-même obéit à la démarche de traduction au sens de Brigitte Rorive (2005) et que les dimensions traitées de l'agilité ne sont que des résultats d'une chaîne de traduction entre les différents niveaux organisationnels. Pour cette auteure, la considération de l'organisation et son fonctionnement,

comme un réseau, trouve ses arguments dans les liens et les échanges que l'entreprise crée avec ses parties prenantes, et en interne dans sa démarche de réalisation des objectifs. De même, Brigitte Rorive (2005) précise que les modes de management dans cette théorie se basent sur les processus d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation comme des pratiques de managers pour faire fonctionner ces liens. Pour elle, les acteurs humains et non-humains fonctionnent dans le cadre d'une vision stratégique diffusée dans le réseau et traduite par les porte-paroles de l'entreprise. Ces acteurs sont les salariés, les cadres, les applications et les artefacts qui participent dans l'opération de traduction de la controverse.

3. METHODOLOGIE

Afin d'aborder la partie méthodologique et les détails de collecte des données, nous présentons tout d'abord le rôle de l'intermédiation à travers la présentation des managers intermédiaires comme des acteurs principaux dans la traduction et le développement des routines dans l'organisation.

3.1. Le manager intermédiaire : de quelle catégorie parlons-nous ?

Sous un angle structurel et par rapport aux top-manager, les managers intermédiaires sont les responsables qui occupent les postes au-dessous du PDG et au-dessus des travailleurs de première ligne (Huy, 2002). Les managers intermédiaires sont les managers qui occupent le centre de la hiérarchie (Floyd et Wooldridge, 1992; Dutton et Ashford, 1993; Garner, 2017; Quéré, 2017).

Dans l'organisation, le manager intermédiaire se caractérise par « sa position centrale » dans l'organisation « entre la sphère stratégique et les opérationnels » (Balogun, 2003), de même pour Heini Ikavalko *et al.* Ikavalko (2005 qui le considère l'acteur « entre-deux » qui se caractérise par un double rôle, le supérieur et les subordonnées en même temps. C'est le médiateur qui occupe la couche intermédiaire entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle (Nonaka, 1994)

D'autres travaux se concentrent sur sa position intermédiaire en se basant sur son rôle, dans ce cadre, Nathalie Guilmot et Alain Vas (2011) stipulent que le manager intermédiaire se charge de gérer un ensemble d'employés et utilise dans son quotidien des pratiques conversationnelles et sociales plutôt que les documents stratégiques. De même pour Donald Kuratko et al. (2005) qui précisent que le MI est un agent de liaison qui joue le rôle d'intermédiaire entre les cadres supérieurs et les personnels d'exploitation. Olivier Quéré (2017) le considère comme un acteur de renfort de la haute fonction publique, qui s'engage par la transmission des incitations et directives aux subordonnées et les engage dans la réalisation des objectifs organisationnels. Pour Patrick Besson et Christian Mahieu (2006) les MI est qualifié de « bricoleur » qui assure l'adaptation des

objectifs organisationnels avec les conditions réelles du terrain et tend à chaque fois d'assurer la flexibilité.

3.2. Rôles dans l'apprentissage organisationnel et effet cognitif

Par l'apprentissage organisationnel, nous nous alignons avec Frédéric Leroy (1998) qui le définit comme un ajustement du comportement d'organisation face à tout changement, aussi comme un corpus de connaissance organisationnelle ainsi comme une interaction inter-individus au sein de l'organisation. Dans cette communication nous focalisons sur le rôle de MI dans la traduction et le développement des routines dans l'organisation. Les contextes psychosociaux de MI jouent un rôle non négligeable dans ses activités. En effet, là où il y a une marge de jugement et d'interprétation de l'individu nous pouvons souligner les effets cognitifs sur les connaissances circulées dans l'organisation.

Dans ce cadre, Aït Razouk Abdelwahab et Quemener Yann (2017) précisent que l'engagement de MI est tributaire à son intégration dans les processus de décision et de diffusion de l'information sur la stratégie et sur l'état financier de l'entreprise. Ces auteurs estiment que la participation de MI influe positivement sur la performance économique et sociale de l'entreprise. De même, Razouk Abdelwahab et Quemener Yann (2017) ajoutent que L'engagement des MI s'explique par un rapprochement des intérêts avec l'entreprise et le développement de la confiance avec le personnel. Selon eux, ces rapprochements et le climat de confiance participent à la formation d'un contrat psychologique garantissant la durabilité de l'engagement entre l'entreprise et les salariés. Ces auteurs considèrent que le partage de pouvoir et de l'information renforce le travail d'équipe et la cohésion sociale dans l'organisation.

Selon Jean Piaget (1971), tout bouleversement et confusion créés par le changement est une source d'apprentissage car les salariés se trouvent dans une obligation de former un sens au changement et programmer leurs réactions en fonction du contexte et de leurs intérêts. Cette idée est affirmée par Boyer Pierre-Yves (2017) qui précise que le changement organisationnel et les mouvements de résistance sont qualifiés de dissonance cognitive et source d'apprentissage. L'apprentissage est expliqué, par cet auteur, par l'idée que le changement développe la confusion chez les salariés qui les amène à réagir et repenser des nouvelles solutions en fonction de leurs positions et les contraintes de leurs activités.

Pour Stéphane Bellini (2005) le rôle de cadre intermédiaire est un processus psycho-organisationnel par lequel sa transformation se base sur la combinaison des données organisationnelles et le processus psycho-cognitif qui débouchent à une appropriation par la personne et son engagement. Cet auteur affirme que le décalage entre les rôles prescrits et les rôles réel créer des situations de dysfonction sur le plan psychologique chez l'individu qui affecte sa persuasion et la qualité de son influence sur ses subordonnées,

Concernant le rôle de MI dans le développement de l'apprentissage dans l'entreprise, des travaux considèrent que le rôle du cadre intermédiaire s'élargit et atteint d'autres disciplines telles que la gestion de la connaissance dans l'organisation grâce à sa position intermédiaire entre les données stratégiques et les données opérationnelles et à son rôle dans la circulation des flux d'information entre les deux dimensions (Rouleau and Balogun, 2007 : 4; Dutton et al. 1997; Mintzberg, 1989; Nonaka, 1988).

Ikujiro Nonaka, and Takeuchi Hirotaka (1995), dans leur étude portée essentiellement sur le manager intermédiaire et son rôle dans l'apprentissage au sein de l'organisation, ils décrivent dix rôles répartis en trois familles : Rôles stratégiques : concernent les négociations entre le manager et ses supérieurs ; Rôles fonctionnels : concernent les rôles d'évaluation d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur ; Rôles opératoires : concernent le coach, le leader, le motivateur, le distributeur des ressources et l'informateur cohérent.

Nadia Tebourbi et Karim Said (2010) mettent l'accent sur le rôle de manager intermédiaire dans l'apprentissage organisationnel et constatent deux principaux rôles : rôle d'activiste des connaissances et du gestionnaire de conversations. Le rôle d'activiste des connaissances concerne les efforts des managers dans le développement des connaissances dans l'organisation par la mise en place d'une ambiance de réflexion avec les membres de son équipe. Il coordonne et met en relation les initiatives inter et intra équipe. Le rôle de gestionnaire des conversations vise son rôle dans l'échange des idées, des points de vue et des croyances entre les membres d'équipe. Il les encourage à participer et conduit les conversations entre eux et les aident à repérer les idées pertinentes lors des discussions.

En somme, nous pouvons dégager le dilemme qui caractérise le rôle de MI dans son influence sur leurs subordonnées. Autrement dit, la confusion créée par le changement et le décalage entre les prescrits et le réel. Cette confusion, penche les MI dans un stade de paradoxe qui peut affecter leurs interprétations et leur rôle de développement de la connaissance dans l'entreprise.

3.3. Le manager intermédiaire est un agent du changement

Dans le contexte du changement, le manager intermédiaire se positionne au centre de tension qui rend son poste vulnérable (Harding, 2014). Durant la phase du changement, le manager intermédiaire se trouve sous pression entre ses supérieurs et ses subordonnés. Une situation décrite dans la littérature par « entre l'enclume et le marteau » (Bellini, 2005). Dans cette position, le manager intermédiaire est considéré comme un « régulateur d'émotions ». Il utilise ses capacités de communication et de négociation pour réguler les émotions générées et partagées par les salariés (Mahieu, 2006). Ainsi, il assure la gestion des situations émotionnelles de ses employés (Huy, 2002; McAuley, 2005; Harding, 2014).

Parallèlement Chiha Gaha (2006) considère que le manager intermédiaire est le mieux habilité à comprendre les caractéristiques du système et à connaître ses zones d'ombre, et il représente la force d'intermédiation de première importance, le réservoir des compétences de l'organisation et le porteur de nouvelles solutions. Selon cet auteur, le MI est la catégorie la plus qualifiée à guider un changement significatif. Cependant, dans une autre vision, le manager intermédiaire peut jouer un rôle d'opposition pour les tops managers et peut entraver la mise en œuvre de la stratégie (Harding, 2014).

Steven Floyd Et, Bill Dinosaurs Wooldridge (1994) identifient quatre types d'activités des cadres intermédiaires issus des tensions qui peuvent exister entre les attentes du supérieur, les contraintes exposées et les possibilités d'action. Ces tensions se caractérisent par l'influence descendante qui vise la mise en œuvre de la stratégie et par l'influence ascendante qui se charge de synthétiser les informations et de proposer des alternatives.

3.4. Méthodologie de recherche et collecte des données :

Dans ce travail, nous nous concentrons sur l'effet d'intermédiation et de traduction dans le développement des routines et la circulation des connaissances dans l'organisation. Notre étude est de type qualitatif et exploratoire. Nous avons collecté les données par des entretiens semi-directifs avec les MI et leurs subordonnées pour comprendre le rôle de traduction des MI.

Contexte : une réforme d'une entreprise publique « bouleversé » par un changement sociopolitique (la révolution tunisienne janvier 2011)

Collecte des données :

Les acteurs sont les managers intermédiaires (selon l'appellation interne de l'organisation) qui sont les cadres intermédiaires ou les chefs unités de différents services (technique, commerciale et administratif). Nous avons effectué 30 entretiens semi directif avec des MI de différents services sur un échantillon égal à 11% de la population totale. Dans le même cadre nous avons effectué 30 entretiens semi directif avec les opérationnels qui sont les subordonnées de ces mêmes MI.

Nous avons adopté une démarche de constitution de l'échantillon progressivement et d'une manière raisonnée au sens de Raymond-Alain Thiétart (1999) qui explique que cette méthode aide à préciser les caractéristiques de l'échantillon et permet au chercheur de trouver des réponses adéquates à ses questions de recherche.

Grille d'entretien : les questions sont concentrées sur les présentations des pratiques agiles au sens des travaux de : Steven Goldman et al (1995) et Audrey Charbonnier-Voirin (2011). Ces entretiens comprennent aussi des questions fermées pour cadrer les répondants.

Le seuil de saturation est respecté selon les recommandations de Barney Glaser et Anselm Strauss (1967) qui précisent que la taille d'un échantillon est tributaire à l'atteinte de la saturation théorique.

La méthode d'analyse des données est basée sur l'analyse de contenu Laurence Bardin (2013) qui précise que l'analyse de données est une phase essentielle dans un travail de recherche car elle permet d'accroître la compréhension de la matière analysée à un niveau plus profond et différent d'une lecture de sens commun

3.5. Interprétation et discussion des Résultats

Pour une question sur les présentations de l'AO chez les MI et leurs subordonnées nous avons dégagé le verbatim suivant :

Maîtrise du changement :

Pour les MI nous avons constaté une présentation plus proche des présentations théoriques. Dans ce cadre, des répondants ont évoqué la notion de réactivité, d'anticipation, le service veille, l'anticipation, la logique proactive et l'adaptabilité.

- « C'est le comportement d'une organisation face aux crises, elle accepte le changement et répond rapidement, se caractérise par sa réactivité... une organisation qui maîtrise le changement signifie libre et non bureaucratique...»
- « Les entreprises s'organisent d'une manière permanente. Elle possède un service de veille efficace qui alerte l'entreprise par toutes variations dans l'environnement, possède des solutions prêtes en fonction de scénarios, accepte le changement avec bienveillance...se dote d'une logique proactive... ».
- « C'est une entreprise qui anticipe et réagir rapidement face aux contraintes imposées par son environnement ».

La même question est posée sur les subordonnées de ces MI. Nous avons constaté que 48% des répondants s'alignent avec les présentations de leurs supérieures et qu'il y a une divergence dans les présentations pour les autres. Des réponses évoquent d'autres problèmes à savoir la souffrance et la succession des changements, la corruption et la participation du personnel dans les choix stratégiques.

- « C'est la flexibilité et la valorisation des services de veille qui devront analyser et prévoir les changements de l'environnement... Jusqu'au aujourd'hui, nous avons vécu plusieurs changements et chaque changement vise les opérationnels (les ouvriers) et ajoute des charges supplémentaires sur cette catégorie ».
- « Théoriquement, l'agilité concerne les entreprises qui possèdent de personnel bien informé, impliqué et partage la même vision stratégique avec les décideurs...actuellement, les opérationnels deviennent indifférent face au changement ».

Importance accordée au RH

Pour les MI nous avons constaté une présentation plus proche des présentations théoriques. Dans ce cadre des répondants ont évoqué la polyvalence, travail d'équipe, le bien être, l'implication, la participation, la formation et l'apprentissage

« Depuis sa privatisation la politique RH de l'entreprise se change et se rapproche à celle des entreprises privées qui donne plus d'importance au capital humain... Les conditions de travail changent, les formations et surtout les concours de mobilité interne qui représentent une source d'encouragement et de motivation pour le personnel..., le travail d'équipe devient une exigence pour dépasser quelques contraintes structurelles ou selon la nature des projets ».

« Une forme qui équilibre entre les besoins de performance et les conditions de travail... La participation du personnel devient une réalité dans notre entreprise ...ainsi l'organisation des évènements et activités socio-culturelles devient une culture managériale dans l'entreprise ».

Les subordonnées s'alignent avec leurs supérieurs dans un taux de similarité égal 82% et confirment que l'importance accordée aux RH réside dans les conditions de travail, dans leur participation, dans les politiques de motivation et la transparence

« Depuis la réforme et les changements des structures, je confirme la place accordée au personnel, les conditions de travail, nous avons un médecin et infirmière permanente dans le travail, il y a des budgets pour encourager les activités socioculturelles et une communication très proche du personnel...Le personnel participe dans plusieurs projets comme le choix du groupe d'assurance, donne ses avis sur les projets de départ volontaire, sur le système d'information ».

« La présence de l'organisation dans les réseaux sociaux aide le personnel à participer et donner ses avis sur les services, sur les choix stratégiques... ».

Importance accordée à la clientèle

Pour les MI nous avons constaté une présentation plus proche des présentations théoriques. Dans ce cadre, des répondants ont évoqué la compétitivité, la qualité d'information, la transparence, l'innovation et la créativité.

« L'agilité organisationnelle, c'est la capacité d'une entreprise à s'imposer dans le marché et face aux concurrents par son intelligence, la qualité de ses produits et sa compétitivité ».

« Une entreprise intelligente et transparente envers ses clients, ... possède une base clientèle engagée et qui porte ses valeurs et ses marques...aimée par sa clientèlec'est-à-dire possède des relations solides avec ses clients ».

Ces présentations sont aussi confirmées par les subordonnées (avec un taux de similarité égal à 84%) qui considèrent que depuis la privatisation de l'entreprise et le client devient le premier déterminant de choix organisationnel et il influence

la stratégie de l'entreprise. Ils évoquent la qualité des produits, la satisfaction du client, la confiance et la transparence.

« Depuis sa privatisation, les services accordés aux clients s'améliorent de jours en jours, bien sûr grâce à la concurrence, mais aussi par la conscience du personnel de cette stratégie...le client est roi devient la phrase la plus cités dans les arguments de nos supérieurs, on donne le service avec des informations de qualité... chaque client peut créer des bad buzz sur les réseaux sociaux ».

Les pratiques de coopération

Pour les MI nous avons constaté une présentation plus proche des présentations théoriques. Dans ce cadre, des répondants ont évoqué l'usage des outils offerts par le NTIC, les réunions, le travail d'équipe et l'organisation de travail inter-service.

« ...est capable de développer la culture de travail d'équipe dans tous les services...capable de développer un climat de confiance et familiale avec les salariés... Ainsi elle s'organise en interne sur la base des processus et des standards de coordination inter-service... »

« La collaboration entre les services renforcent la cohérence interne qui aide l'entreprise dans son comportement face au changement de son environnement, elle a la capacité et le courage de coordonner et coopérer avec les concurrents et pourquoi pas faire des relations coopération ».

Cependant les subordonnées ont un accord égal à 51% par rapport aux présentations des leurs supérieurs seuls les réunions et le travail d'équipe qui représentent la dimension de coopération. Pour eux les principaux arguments d'échec sont les moyens de coordination qui ne sont pas adéquates par rapport à la culture et les niveaux des employés, ils ont évoqué la question d'absence de confiance

« La coopération dans le travail se perd dans les outils à l'instar des mailings, les messages or que la vraie coopération se base sur la proximité par les réunions sur chantier et le travail d'équipe. Dans nos jours, la majorité des responsables se satisferont par le transfert des mails sans aucun effort, parfois les messages sont incompréhensibles à notre niveau ».

« Plusieurs mails nécessitent une traduction et adaptation pour les catégories des salariés...mes collègues croient à la proximité et aux discussions (par les réunions, les visites sur chantier) pour s'engager ».

D'après les réponses des MI, nous avons constaté que la définition de l'AO se rapproche généralement avec les présentations théoriques. Cependant nous avons constaté un décalage entre les présentations de MI et celles de leurs subordonnées. Dans quelques dimensions à savoir la maîtrise du changement et les pratiques de coopération. Ce décalage s'explique, d'une part, par l'effet d'intermédiation et du sens attribué par les MI à ces dimensions. D'autre part,

ces décalages est due à un sens partagé par les opérationnels sur le changement et les pratiques de coopération. Dans ce cadre, les répondants soulignent l'importance de la confiance, de la transparence et la proximité qui sont des facteurs liés aux contextes de l'organisation et le contexte révolutionnaire de pays. Les répondants évoquent des jargons empruntés du domaine de la psychanalyse à savoir la souffrance, la saturation au changement et les effets psychologiques de la pression de leurs supérieurs. Ces dernières notions représentent les préoccupations de plusieurs auteurs à savoir Vincent De Gaulejac (2006), Christophe Dejours (2016) et Daniel Bonnet (2015).

Dans le même sens nous avons interrogé les subordonnées sur les rôles des MI dans le cas d'une grève comment ils se comportent.

Cette question nous donne trois familles des réponses : la première (21%) confirme que leurs supérieures gardent le silence et montre l'indifférence envers le mouvement de grève. La deuxième catégorie affirme (13%) que leurs supérieurs les encouragent clairement. et la troisième famille affirme (66%) que leurs supérieurs les découragent, ils les rappellent par la concurrence et la situation critique de l'entreprise et les dégâts de grève. Ces supérieures veillent à rappeler le personnel par les règlements.

D'après le pourcentage des répondants nous pouvons dégager que 34% des MI ignorent leur rôle « renfort de la haute fonction publique » au sens d'Olivier Quéré (2017). Ce qui confirme que l'engagement de cette catégorie dépend du sens construit par eux sur les nouvelles pratiques. Autrement dit, leur rôle peut être en opposition par rapport aux prescriptions et prend la forme d'une résistance dans ce niveau organisationnel (intermédiaire).

Pour une question fermée sur la conformité dans la manière de réalisation du service entre les prescrites et le réel, nous avons obtenu un taux significatif de 37% qui confirme le décalage par rapport aux incitations et par rapport à d'autres unités dans d'autres zones.

Dans ce cadre, nous concluons que le MI est un acteur décisif dans l'opérationnalisation des choix stratégiques et ses jugements, interprétations jouent un rôle principal dans l'influence sur les subordonnées et par conséquent dans la production de la connaissance. Cette idée est confirmée dans les travaux de Razouk Abdelwahab et Quemener Yann (2017) et Stéphane Bellini (2005)

Rappelons que dans notre contexte spécifique, la démarche d'une réforme se croise avec un changement sociopolitique qui se caractérise par la montée et la dominance de la force de syndicat. C'est pour ces raisons que les présentations de la dimension de la maîtrise du changement et les pratiques de coopération enregistrent un écart significatif. Ce qui explique le rôle latent des MI dans l'opération d'attribution de sens pour les pratiques et les sens du changement en général à l'instar des travaux de Chiha Gaha, (2006) et Gwenaëlle ROT (2006)

En outre, l'écart dans les présentations entre les managers intermédiaires et leurs subordonnées nous permet de bien saisir l'effet de traduction qui exerce les MI. Ce rôle de traduction passe par les quatre étapes de Michel Callon (1986) à savoir la mobilisation, la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement, et se présente comme espace de manifestation des facteurs cognitifs dans la traduction de MI et ses effets sur la connaissance produite. L'aspect cognitif se présente dans la différence dans la manière d'exécution des mêmes services d'un individu à l'autre et d'une zone géographique à l'autre.

Dans le même cadre, dans une question, nous avons demandé aux subordonnées de comparer leur manière de réalisation des activités par rapport aux autres mêmes services dans une autre région, le résultat montre que 61% des répondants expriment qu'il y a une différence notable. Cette différence confirme le rôle de l'intermédiation et de traduction des MI.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail est de présenter l'AO et de présenter un éclairage sur la traduction et les routines dans le contexte de réforme d'une entreprise publique tunisienne. Nous avons mobilisé deux théories : la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) et la théorie de l'acteur en réseau (Callon, 1986). Le développement des pratiques agiles dans une organisation d'origine publique se traduit par des besoins paradoxaux ; des besoins de l'intelligence de l'exécution dans la logique de l'ordre et un besoin d'intelligence de conception dans une logique d'incertitude et de désordre. Ces paradoxes englobent, aussi, les besoins immédiats (à court terme) et les besoins futurs (à long terme). D'où la responsabilité pèse sur le mode du management et les rôles des managers, c'est dans ce cadre que la présentation initiale de l'agilité organisationnelle trouve ses origines. Pour Steven Goldman et al, (1995) l'AO est une réponse globale et une solution qui peut réduire la complexité et proposer un cadre dynamique qui permet de gérer les paradoxes managériaux.

Dans cet article, nous avons essayé de présenter l'agilité organisationnelle à travers la théorie d'évolution (Nelson et Winter, 1982) et la théorie de l'acteur en réseau (Callon, 1986). Ces deux théories se complètent et présentent l'AO sous deux formes complémentaires ; La première l'AO est un mode de management qui permet de piloter le changement dans un environnement en changement permanent. Ce mode de management se base, essentiellement, sur un ensemble de flexibilité organisationnelles et individuelles : organisationnelle par la flexibilité de redéploiement des ressources et individuelle par la polyvalence et la participation du personnel. La deuxième, l'AO est un mode de management qui se base sur le principe de dépendance au sentier (chemin emprunté). Ce mode de management est une combinaison des routines organisationnelles permettant le renforcement des choix prises dans le passé (la réforme de l'entreprise).

Parallèlement, nous dégageons de ce travail que :

- La traduction n'est qu'un moyen d'actualisation des routines et par conséquent c'est un processus d'apprentissage organisationnel. Le développement de ces routines se base sur les aspects cognitifs et psychologiques incarnés dans le processus de traduction (Callon, 1986).
- La traduction est un risque qui peut clôturer le chemin de sentier et peut causer l'effondrement de l'organisation, car selon Paul Pensier (2000), ce sentier peut être clôturé à cause des choix stratégiques et la stratégie de renforcement de ces choix (les pratiques agiles) qui résident dans la combinaison des routines adéquates.
- La circulation de connaissance dans l'organisation dépend des effets de traduction des individus qui dépend à son tour des personnes traducteurs et leur contexte psychosociologique

Ce travail, comme tout travail de recherche, a des limites dont nous signalons l'effet de généralisation, puisque notre travail se base sur une étude de cas unique (Yin, 1993) et les résultats obtenus sont valables pour ce cas seulement.

De même, ce travail reste un essai de recherche dans lequel nous avons mobilisé deux théories de domaine économique et sociologique dont l'objectif est de présenter une nouvelle lecture de comportement organisationnel dans un contexte paradoxal.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., CALLON M., et LATOUR B. (2006), Sociologie de la traduction, Presses des MINIES
- AMBLARD H., BERNOUX Ph., HERREROS G. et al. (1996), « Une sociologie de la traduction », Les nouvelles approches sociologiques des organisations, pp. 129-139.
- AMOS, J. W. & SAETRE, A. S. (2000), "Agility as an organizational competence", in Sanchez R. & Heene A. (Dir), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing Competence-Based Strategies*, vol. 6, pp. 1-31.
- BARRAND J. (2006), Le Manager agile: Vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Dunod.
- BARZI R. (2011), « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire ». *Innovations*, no 2, pp. 29-45.
- BATTISTELLA C., DE TONI A. F., DE ZAN G. et al. (2017), "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study", *Journal of Business Research*, 2017, vol. 73, pp. 65-82.
- CORIAT B. & DOSI G. (1998), "Learning how to govern and learning how to solve problems: On the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines", *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization and regions*, pp. 103-133.
- BESSON P. et MAHIEU C. (2006), « Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation ? », *Gestion 2000*, vol. 23, no 6.

- BONNET D. (2015), La lutte contre l'emprise des pièges de l'intersubjectivité. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. 21, no 52, pp. 171-194.
- BOTTANI E. (2009), "A fuzzy QFD approach to achieve agility", *International journal of production Economics*, vol. 119, no 2, pp. 380-391.
- CALLON M. (Dir), "The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle", in *Mapping the dynamics of science and technology*, Palgrave Macmillan, London, pp. 19-34
- CHARBONNIER-VOIRIN A. (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », M@ n@ gement, vol. 14, no 2, pp. 119-156.
- COMBALBERT L. (2012), «L'agilité des organisations dans la gestion des crises », Sécurité et stratégie, vol. 10, no 3, pp. 42-48.
- CONFORTO E. C., AMARAL D. C., DA SILVA S. L. et al. (2016), "The agility construct on project management theory", *International Journal of Project Management*, vol. 34, no 4, pp. 660-674.
- DE GAULEJAC V. (2006), « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire », Empan, no 1, pp. 30-35.
- DE GAULEJAC V. (2011), « Management, les maux pour le dire », Revue Projet, no 4, pp. 61-68.
- DE GAULEJAC V. (2011), Travail, les raisons de la colère. Média Diffusion,
- DEJOURS Ch. (2007), « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance ». La quête de reconnaissance, pp. 58-70.
- DEJOURS Ch. (2016), « Souffrance et plaisir au travail. L'approche par la psychopathologie du travail ». *Travailler*, no 1, pp. 17-30.
- DOSI G. et WINTER S. G. (2003), « Interprétation évolutionniste du changement économique ». Revue économique, vol. 54, no 2, pp. 385-406.
- DOVE R. (1999), "Knowledge management, response ability and the agile enterprise", *Journal of knowledge management*
- DOVE R. (2001), Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise, John Wiley & Sons, Inc.
- DUBUISSON S. (1998), « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du travail*, pp. 491-502
- FERRANTE G. (2016), 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit, Thèse de doctorat, Grenoble Alpes.
- FLOYD S. W. & WOOLDRIDGE B. (1994), "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Perspectives*, vol. 8, no 4, pp. 47-57.
- FRÉCHET M., AYADI N., et DUCROQUET A. (2013), «Le choix des méthodes de protection de l'innovation : inertie et états de dépendance dans les entreprises françaises », in XXIIe Conférence de l'association internationale de management stratégique.
- GARNER P. (2017), « Rétroaction perçue d'efficacité personnelle. Pour une traduction de l'effet Galatee chez les middle managers », @GRH, 23, (2), pp. 37-65. doi:10.3917/grh.172.0037.
- GOLDMAN S. L., NAGEL R. N. & PREISS K. (1995), Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer, New York: Van Nostrand Reinhold.

- GORIA S. (2020), « L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille », *Marché et organisations*, no 3, pp. 17-38.
- GUILMOT N. et VAS A. (2011), « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel », Actes du XXIIe Congrès de l'AGRH, Marrakech.
- HACHEM H. M. (2017), "Innovation, dynamics and the myths about knowledge, technology and R&D-driven economic growth: an evolving network model", *Journal of Innovation Economics Management*, no 2, pp. 13-32.
- HAMEL G. & al. (2009), "Moon shots for management", *Harvard business review*, vol. 87, no 2, pp. 91-98.
- HÉBERT L. (2009), « Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, vol. 34, no 3, pp. 20-22.
- IKÄVALKO H. & al. (2005), Strategy process in practice: practices and logics of action of middle managers in strategy implementation, Helsinki University of Tecnology.
- IRRMANN O. (2005), "Communication dissonance and pragmatic failures in strategic processes: the case of cross-border acquisition", in *Strategy Process*, Emerald Group Publishing Limited,
- KURATKO D. F., IRELAND R. D., COVIN J. G. & al. (2005), "A model of middle–level managers' entrepreneurial behaviour", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 29, no 6, pp. 699-716.
- LAPERCHE B. (2020), « Mutation des trajectoires des entreprises et innovation : capital savoir et opportunités financières », *Marché et organisations*, /3 (n° 39), pp. 91-110. DOI : 10.3917/maorg.039.0091. URL : https://www.cairn.info/revuemarche-et-organisations-2020-3-page-91.htm
- LAZARIC N., MANGOLTE P-A. et al. (1998), « Routines et mémoire organisationnelle : un questionnement critique de la perspective cognitiviste », Revue Internationale de Systémique, 12, pp. 27-49.
- LEROY F. (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », Repenser la stratégie, pp. 223-274.
- LIN C-T., CHIU H., & CHU P-Y. (2006), "Agility index in the supply chain", *International Journal of production economics*, vol. 100, no 2, pp. 285-299.
- MANGOLTE P-A. (1998), Le concept de "routine organisationelle" entre cognition et institution, Thèse de doctorat. Université Paris-Nord-Paris XIII.
- MEREDITH S. & FRANCIS D. (2000), "Journey towards agility: the agile wheel explored", *The TQM Magazine*.
- NAGEL R. N. & DOVE R. (1991), 21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view. Diane Publishing.
- NELSON R. R. & WINTER S. G. (1982), "The Schumpeterian tradeoff revisited", *The American Economic Review*, vol. 72, no 1, pp. 114-132.
- NOBRE Th. et ZAWADZKI C. (2015), « Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », *Finance Contrôle Stratégie*, no 18-1, varia, https://doi.org/10.4000/fcs.1574.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1995), The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford university press.
- OBRINGER L., BÉNÉDIC M. et GÉRAUDEL M. (2020), « Du mode bureaucratique vers l'agilité organisationnelle : le rôle de la communauté de pratique pilotée dans un établissement public ». *Projectics/Projectique*, no 2, pp. 11-36.

- ORIOL N. (2020), « Agilité et inclusion pédagogique à l'université : un retour d'expérience », Management & Datascience, vol. 5, no 1.
- PERROT J. (2019), Agilité et apprentissage coopératif, Mémoire, École supérieure du professorat et de l'éducation, Toulouse, https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02570887.
- PIAGET J (1971), « Inconscient affectif et inconscient cognitif », Raison présente, vol. 19, no 1, pp. 11-20.
- PIERSON P. (2000), "Increasing returns, path dependence, and the study of politics", American political science review, pp. 251-267.
- QUÉRÉ O. (2017), « Construire l'État par son milieu. Les transformations du mandat des cadres intermédiaires de l'administration », *Sociologie du travail*, vol. 59, no 3, https://doi.org/10.4000/sdt.828
- REN J., YUSUF Y.Y. & BURNS N.D. (2000), "A prototype of measurement system for agile enterprise" in *International Conference on Quality, Reliability, and Maintenance*, Oxford, UK, Vol.3, pp. 247-252
- RORIVE B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et Comprendre*, n°79, pp. 63-75.
- ROT G. (2006), Sociologie de l'atelier-Renault, le travail ouvrier et le sociologue. Octarès.
- SHARIFI H. & ZHANG Z. (1999), "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction", *International journal of production economics*, vol. 62, no 1-2, pp. 7-22.
- SHIN H., LEE J-N., KIM D. & al. (2015), "Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 168, pp. 181-196.
- SOPARNOT R. (2013), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en sciences de gestion, no 4, pp. 23-43.
- TEBOURBI N. et SAID K. (2010), «Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management Avenir*, n° 6, pp. 54-76.
- TEECE, D. J., PISANO G. & SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal*, vol. 18, no 7, pp. 509-533.
- TEECE D., PETERAF M & LEIH S. (2016), "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy", *California management review*, vol. 58, no 4, p. 13-35.
- TSOURVELOUDIS N. C. & VALAVANIS K. P. (2002), "On the measurement of enterprise agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, vol. 33, no 3, pp. 329-342
- WALSH I. et RENAUD A. (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management Avenir*, no 9, pp. 283-302.

Diagnostic de la qualité de l'intégration de la responsabilité sociétale RSE & de l'innovation managériale L'innovation managériale responsable

Walid BEN TOUHAMI

Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Auditeur Management QSE à la Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN)

Wafa BELKAHLA HAKIMI (Dr.)

Université de Tunis El Manar, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis, Département Génie Industriel Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Laboratoire ARBRE, Tunis, Tunisie

Résumé : Cet article propose une approche logique pour le diagnostic de la qualité d'intégration de deux systèmes de management :

- ➤ Le premier est le système de management de l'innovation inclus dans le processus métier, responsable de la sélection de l'entreprise sur un marché en changement continu.
- ➤ Le second est le système de management de la responsabilité sociétale RSE, garant de la survie de l'entreprise face aux exigences d'un contexte assez dynamique.

Pour effectuer cette recherche, deux études ont été faites : en premier lieu, nous avons effectué une étude de cas au sein de l'entreprise VERMEG et en second lieu, nous avons réalisé une étude sectorielle au sein d'un échantillon d'entreprises tunisiennes endurant dans le secteur informatique. Les données ont été collectées principalement sur la base des entretiens, l'observation, la documentation et les questionnaires adressés aux responsables clés.

Comme résultat, nous avons réussi à tracer la démarche du diagnostic de la qualité d'intégration des deux systèmes de management au sein de VERMEG, et capitaliser les initiatives responsables enracinées dans les bonnes pratiques des entreprises innovantes en vue d'aboutir à la décision d'investir dans l'innovation responsable.

Mots clés: innovation, responsabilité sociétale, développement durable, intégration, développement logiciel.

Abstract: This article proposes a logical approach for the diagnosis of the integration quality of two management systems:

- ➤ The first is the innovation management system included in the business process, responsible for the company' selection in a constantly changing market.
- ➤ The second is the corporate social responsibility management system CSR, which guarantees the survival of the company in the face of the demands of a fairly dynamic context.

To carry out this research, two studies were carried out: first, we carried out a case study within the company VERMEG and secondly, we carried out a sectoral study within a sample of Tunisian companies enduring in the IT sector. Data were collected mainly on the basis of interviews, observation, documentation and questionnaires sent to key officials.

As a result, we have succeeded in mapping out the process of integrating the two management systems within VERMEG, and capitalizing on responsible initiatives rooted in the best practices of innovative companies in order to lead to the decision to invest in the responsible innovation.

Keywords: innovation, social responsibility, sustainable development, integration, software development.

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte mondial agité, soufflé par des vents d'incertitude et de changements continus, se reflétant sur une économie mondiale atone sous tension grandissante (L'économie mondiale entre croissance atone et tensions grandissantes, 2020), l'entreprise d'aujourd'hui se trouve franchir le portail de l'ère des risques.

En effet, après la crise économique mondiale de 2008, les entreprises sont passées du rôle réactif au rôle proactif, en créant des valeurs durables partagées à travers l'entrepreneuriat durable et les opportunités d'innovation responsable, (Lenssen & Smith, 2019 :328).

Ainsi, la responsabilité sociétale a surmonté le seuil de reconnaissance du rôle des parties prenantes en faisant part de la stratégie corporative de l'entreprise (Bosch-Badia, J., Montllor-Serrats M. & Tarrazon, M., 2013 :14) en la percevant en tant que créatrice de valeur partagée plutôt que comme un contrôle des dommages ou comme une campagne de relations publiques, (Porter & Kramer, 2018 :347).

En conséquence, l'entreprise se trouve oscillante entre deux axes stratégiques : le premier est le management de l'innovation ; visant la pérennité à travers le développement & le profit et l'autre est le management de la RSE visant la durabilité, à travers la responsabilité & l'harmonie.

D'ailleurs, les entreprises ayant adopté une approche responsable risquent d'avoir des déraillements vue les enjeux dynamiques externes et internes dont elles sont soumises outre les défauts d'adaptation aux changements, (SimenNdao 2013).

Par conséquent, en considérant l'impact des facteurs environnementaux et concurrentiels sur la performance de l'entreprise, la question qui se pose, c'est comment intégrer les deux systèmes de management suscités tout en s'acquérant d'avantage compétitif.

Ainsi, l'objectif principal du présent travail consiste à proposer une démarche de diagnostic de la qualité d'intégration des deux systèmes susmentionnés, à savoir le système de management de la responsabilité sociétale de l'entreprise et le système de management de l'innovation.

Pour y répondre, nous nous sommes appuyés sur la triangulation de deux recherches : une recherche qualitative, une étude de cas au sein de l'entreprise VERMEG dont l'objectif était de tracer la démarche à mettre en place pour intégrer le système de management de l'innovation et le système de management de la responsabilité sociétale RSE au sein de VERMEG.

L'étude qualitative nous a permis d'explorer le niveau d'intégration du système de management RSE et du système de management de l'innovation.

Une étude quantitative à travers une enquête a servi pour mesurer les critères des dimensions du système de management intégré de l'innovation responsable résultant et déterminer ainsi le « GAP » entre l'existant et ce qui devra exister.

En effet, dans le diagnostic de l'état des lieux, nous avons opté pour la collecte des données à des entrevues directes aléatoires et ouvertes de durées entre 30 et 90 minutes, avec les responsables des départements ayant une relation directe avec le cycle de vie de développement du produit logiciel et douze questionnaires semi-directifs, dont les réponses sont basées sur une échelle d'appréciation de Likert à cinq options de réponses.

Cette phase qualitative a été complétée par une étude quantitative d'un échantillon d'entreprises tunisiennes opérant dans le secteur de développement de logiciels afin de repérer un modèle d'intégration du système de management RSE et du système de management de l'innovation, approprié au secteur de développement logiciel tenant compte de l'exigence de croissance et de profit en contribuant à l'obtention d'avantages compétitifs.

Par conséquent, nous avons délimité notre cadre conceptuel en reprenant la relation entre la stratégie de la responsabilité sociétale et l'avantage compétitif auprès d'entreprises innovantes de développement logiciel comme vecteur de changement orientant le traçage de la démarche à mettre en place pour intégrer les deux systèmes de management.

1. REVUE DE LITTERATURE:

1.1. L'innovation:

L'innovation a été désigné, par J. Schumpeter (1883-1950) dans sa théorie de l'évolution économique, moteur de la destruction créatrice au cœur de l'économie, générateur de dynamique non seulement des cycles de l'évolution économique, mais aussi de tout progrès matériel en général. (McCraw, 2007:495)

Depuis, le paradigme de l'innovation n'a cessé de faire couler beaucoup d'encre, suscitant des débats complexes et passionnées parmi les chercheurs de différentes disciplines socio-économiques.

En effet, J. Schumpeter a défini l'innovation comme étant : « L'application commerciale ou industrielle de quelque chose de nouveau - un nouveau produit, procédé ou méthode de production ; un nouveau marché ou une nouvelle source d'approvisionnement ; une nouvelle forme d'organisation, de commercialisation ou financière », (Schumpeter, 1983:12).

De ce fait, l'innovation a été classée en deux principales catégories qui se subdivisent en quatre types : (OCDE/Eurostat, 2019 :75)

- L'innovation de produit : Introduire sur le marché d'un nouveau produit, sensiblement amélioré, ou considérablement différent des produits précédents de l'entreprise.
- ➤ L'innovation de produit : inclut l'innovation de biens, services, biens et services incluant les produits de capture de connaissances et leurs combinaisons, et aussi les caractéristiques de conception des biens et services.
 - En fait, les changements de routine et les mises à jour régulières ne représentent pas des innovations de produits, y compris les mises à jour logicielles pour correction des erreurs de codage et les changements vestimentaires saisonniers.
- Innovation de processus métier: Mettre en service un nouveau processus métier de l'entreprise, ou y introduire une amélioration sensible pour une ou plusieurs fonctions métier qui diffère de manière significative des processus métier antérieurs.

L'innovation du processus métier inclut trois sous-catégories ou types :

- ➤ L'innovation de processus : Mettre en œuvre une nouvelle méthode ou sensiblement améliorée de Production, distribution et logistique, systèmes d'information et de communication (techniques, matériel et/ou logiciels).
- L'innovation de marketing ou de position ou de commercialisation : Mettre en œuvre un nouveau plan marketing impliquant un changement significatif au niveau des segments du marché cible et du positionnement marketing, support de vente et après-vente.

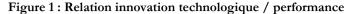
- L'innovation d'organisation ou de paradigme : Mettre en œuvre une nouvelle méthode organisationnelle au niveau du type de l'entreprise, ses règles de gestion et son business modèle.
 - Néanmoins, selon la nouveauté et l'impact, l'innovation est répartie en deux principales catégories, (Sengupta, 2014 :31) :
- L'innovation radicale: C'est la création d'un nouveau produit/service ou d'un procédé totalement différent de ce qu'on fait déjà.
- **L'innovation incrémentale :** se traduit par l'ajout d'une nouvelle caractéristique au produit ou au procédé, ou la modification d'une ancienne.

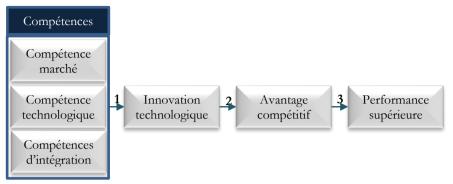
D'autres auteurs ont distingué deux différentes catégories d'innovation : (Jaouen & Le Roy, 2013 :79)

- ❖ L'innovation technologique : qui regroupe les trois premiers types d'innovation : innovation technologique, c'est l'acte d'introduire un nouveau dispositif, une méthode ou un matériau destiné à être appliqué à des objectifs commerciaux ou pratiques, (Schilling, 2020 :1).
- ❖ L'innovation managériale : qui contient le dernier type d'innovation : innovation organisationnelle, c'est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance, (Mol & Birkinshaw, 2009 :1269).

En effet, comme M. Porter, a conditionné la réussite de l'entreprise par l'obligation de mise en œuvre d'une nouvelle approche ou meilleure façon de concurrencer qu'elle adopte avec détermination : « Les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel par le biais d'actes d'innovation. Ils abordent l'innovation au sens large, y compris les nouvelles technologies et la nouvelle façon de faire les choses » (Porter, 1998 :66). L'étude de l'état de l'art demeure le souci de la littérature en sciences de gestion.

Par ailleurs, parmi plusieurs secteurs ; transport, industrie, IT, etc., l'innovation technologique, quoi qu'elle puisse causer des effets négatifs ; tels que la pollution, l'épuisement des ressources et d'autres conséquences du changement technologique, est désormais le moteur le plus important du succès concurrentiel, comme cité dans la figure 1 qui suit, (Schilling, 2020 :1).

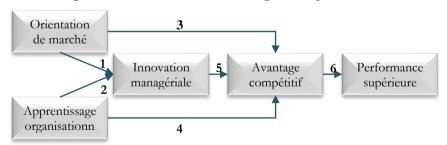




- 1 : Les compétences clés ont un impact sur l'innovation technologique, (Koubaa, & Zouaoui, 2011 :9).
- 2 : L'innovation technologique a un impact sur l'avantage compétitif, (Betz, 2011 :330).
- 3 : L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance, (Li & al., 2005 :632).

Quant à l'innovation managériale, la littérature ne cesse d'explorer les articulations entre celle-ci et l'avantage compétitif de l'entreprise. Ainsi, des recherches sur l'impact de l'innovation managériale sur la performance de (Besbes, Alouat & Gharbi, 2013:172) ont conclu que l'innovation managériale est donc nécessaire pour réaliser et maintenir un succès de marché, et pour en tirer un avantage compétitif et une performance supérieure à travers les hypothèses décrites dans la figure 2 qui suit.

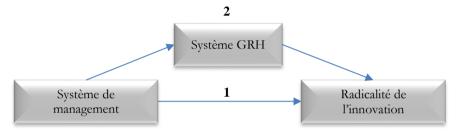
Figure 2 : Relation innovation managériale / performance



- 1: L'orientation-marché a un impact positif sur l'innovation managériale, (Han & al., 1998 :38).
- 2: L'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'innovation managériale, (Real & al., 2006:515).
- 3: l'orientation-marché a un impact positif sur l'avantage compétitif, (Javalgi & al., 2005:218).
- **4**: L'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'avantage compétitif, (Ubeda & al., 2001:79).
- 5: L'innovation managériale a un impact positif sur l'avantage compétitif, (Hunt, 2000:158).
- 6: L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance, (Li & al., 2005:632).

En plus, d'autres recherches ont vérifié la médiation des comportements de GRH favorables aux pratiques d'innovation dans la relation entre le Système de Management de l'Innovation standardisé et la radicalité de l'innovation. D'où, l'application d'un système de management d'innovation standardisé génère un effet direct sur la radicalité de l'innovation et un effet indirect à travers les pratiques de gestion RH, comme cité dans la figure 3 qui suit, (Machado & Davim, 2020:17).

Figure 3 : Relation système d'innovation standardisé / radicalité de l'innovation



1: Le Système de management d'innovation standardisé est positivement lié à l'innovation radicale. 2: Le système de pratiques RH orientées vers l'innovation médiatise la relation entre le Système de management d'innovation standardisé et la radicalité du nouveau produit.

Par conséquent, l'innovation avec ses deux aspects technologique et managériale a un lien avec l'avantage compétitif et la performance de l'entreprise.

1.2. La responsabilité sociétale de l'entreprise RSE :

La sensibilité accrue des parties prenantes, ces dernières années, à la dégradation environnementale et l'exploitation de travail dans le monde, les regards des entreprises se sont attirés par l'importance croissante de l'implémentation et la mise en œuvre de stratégie de responsabilité susceptible de renforcer leurs images de marques et de leur garantir des avantages compétitifs durables. Ainsi la valeur de la responsabilité d'entreprise conduit à des économies de coûts ou à une augmentation des revenus.

En effet, La responsabilité d'entreprise a excédé, depuis des années, les seuils de la tendance volontaire de reconnaitre le rôle des parties prenantes, vers la création de valeur à travers les réactions des parties prenantes, en passant des actions tactiques à court terme vers l'intégration dans l'orientation stratégique à long terme de l'entreprise, (Bhattacharya, SenKorschun 2011 : 43).

L'objectif de ces entreprises est de saisir les opportunités des incertitudes du marché, de manière optimale, en captant les meilleures valeurs promouvant l'image de marque de l'organisme afin d'en garantir un succès commercial durable.

Par conséquent, le succès de l'entreprise se mesure à la valeur créée pour toutes les *parties prenantes*. (Walters & Helman, 2020 :10)

Ainsi, la responsabilité sociétale de l'Entreprise, RSE est définie par la commission européenne comme étant : «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». (Idowu, 2015 :124)

Et selon la littérature « La responsabilité sociétale porte les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société vis-à-vis des entreprises à un moment donné. » (Carroll, 2016 :2)

En conséquent la réponse RSE des entreprises est en fonction de ces attentes, selon quatre catégories :

- ❖ La responsabilité économique : la pérennité et la rentabilité de son activité sur le marché, ce qui bénéficie les parties prenantes et incite les actionnaires à continuer à y investir et fournir les ressources nécessaires à son fonctionnement.
- La responsabilité légale: la loi et réglementation imposée par la société « l'éthique codifié » qui régit le comportement de l'entreprise et ses pratiques commerciales à l'échelle locale, nationale et internationale.
- La responsabilité éthique : les attentes normatives et bonnes pratiques, implique le respect des droits moraux des parties prenantes, énoncées par les normes, standards, valeurs, principes, mœurs et attentes de la société.
- La responsabilité philanthropique: toutes les formes de dons, activités volontaires ou discrétionnaires d'entreprises renforçant la position morale de l'entreprise dans la société.

La responsabilité sociétale repose sur les sept principes suivants : (ISO 26000, 2010 :12)

La redevabilité :

Une entreprise est redevable si elle est en mesure d'assumer la responsabilité :

- Des impacts de ses décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie.
- De la réparation des conséquences négatives importantes et leur prévention;
- Et des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus.

\Lambda La transparence:

Une entreprise est transparente si elle diffuse aux parties prenantes, ses politiques, décisions et activités et leur incidence connu ou probable, sur la société, l'économie et l'environnement, sans toucher à la confidentialité juridique, commerciale ou portant sur le respect de la vie privée.

Le comportement éthique :

Une entreprise se comporte de manière éthique si elle respecte et promouvait dans sa prise de décision et interactions avec les autres, les valeurs de l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.

Cela présume qu'on se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement, qu'on veille à traiter l'impact de ses décision et activités sur les intérêts des parties prenantes, et qu'on adopte et applique les standards internationaux reconnus du comportement éthique.

Reconnaissance des intérêts des parties prenantes :

Une entreprise reconnait les intérêts des parties prenantes si elle les identifie, reconnaisse et prenne en considération leurs droits, intérêts et influences sur ses activités, dialogue avec celles-ci et réponde à leurs préoccupations et attentes.

Respect du principe de légalité :

Une entreprise respecte le principe de légalité si elle se conforme à toutes les réglementations et législations en vigueur.

Prise en compte des normes internationales de comportement :

Une entreprise prend en compte les normes internationales de comportement lorsqu'elle renvoie, dans la mesure du possible, les voie et moyens légitimes, afin d'approcher les organisations et autorités pertinentes, pour prévenir toute violation à ses normes internationales de comportement, même si l'application des législations peuvent les contredire.

* Respect des droits de l'Homme :

Une entreprise respecte les droits de l'homme si elle reconnaisse leur importance et universalité et les promouvait même lorsqu'elles ne sont pas protégées.

1.3. L'innovation responsable :

Si l'innovation essaye de répondre aux questions de sélection et de survie de l'entreprise face à l'incertitude, à travers la génétique organisationnelle dynamique (l'ADN) adaptée, (Arena & Lazaric, 2003:340), en s'acquérant des avantages concurrentiels de l'avancée technologique ou en satisfaisant la demande du

marché, l'innovation responsable vise à réduire les risques que l'innovation ne parvienne pas à répondre tout en améliorant la notoriété et la compétitivité de l'entreprise innovante. (Jarmai, 2020 :15)

Ainsi, l'innovation responsable est le résultat d'intégration du système de management de la responsabilité sociétale et du système de management de l'innovation. Elle est définie comme suit :

« Un engagement collectif en faveur de l'avenir grâce à une gestion réactive de la science et de l'innovation dans le présent » (Owen, Bessant and Heintz, 2013:36).

Et selon une autre définition :

« Une nouvelle approche de l'innovation dans laquelle les aspects sociaux et éthiques sont explicitement pris en compte (...) et les aspects économiques, socioculturels et environnementaux sont équilibrés » (Hoven et al. 2015 :3).

En conséquence, l'innovation responsable étant la résultante de l'intégration de la responsabilité sociétale RSE et de l'innovation, n'est que combinaison optimale entre les valeurs parfaites de la société et le projet de l'entreprise dans son ensemble en transformant la manière de manager, n'est qu'un aspect de l'innovation managériale.

Approche d'intégration de la RSE et de l'innovation : Le modèle de maturité innovation responsable "RSE : I" :

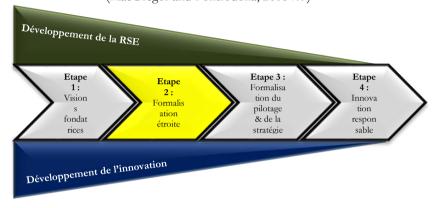
En effet, Selon MacGregor & Fontrodona (2008:19), l'intégration des deux domaines ; l'innovation et la responsabilité sociétale RSE dans une entreprise s'effectue en quatre étapes, comme décrit dans la figure 4 qui suit.

- **Etape 1:** Visions fondatrices: présence de peu d'idées, des initiatives individuelles, évoquant la question sur la façon dont les deux systèmes management d'innovation et management RSE peuvent se connecter.
- **Etape 2 :** Formalisation étroite : la vision se développe avec une formalisation étroite.
- **Etape 3:** Formalisation du pilotage & intégration dans la stratégie globale d'entreprise: les deux systèmes de management sont formalisés et se répandent dans toute l'entreprise.
- **Etape 4 :** Innovation responsable totalement intégrée : Convergence des deux systèmes de management qui deviennent intégrés en un système de management d'innovation responsable à travers l'élaboration de stratégies communes et des objectifs cohérents.

Au fur et à mesure que l'entreprise franchit ces étapes, le lien entre la RSE et l'innovation devient plus fort, jusqu'à ce que, à la dernière étape, les deux phénomènes soient pleinement intégrés.

En achevant l'intégration totale de la responsabilité sociétale RSE et de l'innovation, les entreprises peuvent assurer une création de valeur durable à travers les pratiques et conduites managériales inscrite dans son nouveau système d'innovation managériale responsable résultant.

Figure 4: Modèle de maturité innovation responsable "RSE : I" (MacGregor and Fontrodona, 2008 :19)



- Les différentes approches de l'innovation responsable :
 - En pratique, il existe deux approches d'innovation responsable au sein d'une entreprise :
- L'innovation axée sur la RSE: consiste à « faire les bonnes choses », agir correctement, en intégrant la durabilité dans toutes les phases du processus d'innovation. Par conséquent, cela implique la mesure & surveillance approfondie de l'impact des décisions et activités sur l'environnement et la société sans compromettre l'importance du profit.

Ainsi on explore les besoins & attentes des parties prenantes tels que clients, fournisseurs et autres partenaires en examinant la durabilité sur tout le cycle de vie du produit depuis la génération d'idées, la R&D, le prototype et les tests jusqu'à la commercialisation, comme décrit dans la figure 5 qui suit.

Figure 5: Innovation axée sur la RSE (MacGregor and Fontrodona, 2008:14)



La RSE axée sur l'innovation : consiste à « bien faire les choses ou faire les choses correctement », en créant des processus RSE axés sur la valeur.

Ainsi, un produit innovant est plus responsable s'il est développé par des actions d'employés ou fournisseurs, comme décrit dans la figure 6 qui suit.

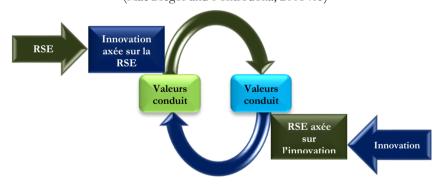
Figure 6: RSE axée sur l'innovation (MacGregor and Fontrodona, 2008:14)



En réalité, si une entreprise vise à faire les bonnes choses, c'est qu'elle voudra aussi faire les choses correctement « to do the right things in a right way ».

Cette bidirectionnalité de l'innovation et la RSE, implique que l'un peut être considéré antécédent de l'autre et vice versa. La dynamique de fonctionnement des deux systèmes corrélés entre eux, est représentée à travers un cercle vertueux évoluant de manière itérative, comme décrit dans la figure 7 qui suit.

Figure 7 : Le cercle vertueux de la RSE et de l'innovation (MacGregor and Fontrodona, 2008 :15)



Les dimensions de l'innovation responsable :

L'innovation responsable implique l'engagement de l'entreprise dans une amélioration responsable continue suivant une démarche de management alignée sur les valeurs, les besoins et les attentes de la société.

En conséquence, le management de l'innovation responsable s'intègre au cœur de l'entreprise à travers des dimensions, décrite dans la figure 8, donnant lieu à des critères d'évaluation de la conformité aux niveaux du produit, du processus et du système de management.

En effet, ces dimensions définissent ainsi, les domaines d'actions stratégiques, managériales et opérationnelles du système de management de l'innovation

responsable et y délimitent les déviations dans une approche itérative d'amélioration continue.

Les dimensions du produit :

Un produit peut être soit un produit réalisable, soit un service, soit un nouveau modèle économique.

Il est considéré comme innovant & responsable s'il respecte les critères des cinq dimensions suivantes :

Ethiquement acceptable :

Un produit est éthiquement acceptable s'il respecte les valeurs fondamentales de la charte des droits fondamentaux de l'UE, qui sont les six valeurs suivantes :

La dignité, la liberté, l'égalité, la solidarité, la citoyenneté et la justice.

En effet, ces valeurs impliquent des principes de bases dont parmi s'y inscrivent le respect méticuleux de la vie privée, la protection des données personnelles, l'assurance de la sécurité des produits et services et le traitement rigoureux des risques liés avant livraison.

Durable :

Un produit est durable s'il est cohérent avec l'objectif de l'ONU sur le développement durable qui englobe les dimensions économique, sociale et environnementale et contribue à sa réalisation.

Socialement souhaitable :

Un produit est socialement souhaitable si son processus développement et d'évaluation inclut de manière systématique les points d'ancrage normatif du traité de l'UE, tels que « Qualité de vie », « Égalité professionnelle », « Égalité homme/femme ».

• Ecologique:

Un produit est considéré écologique s'il respecte l'environnement, la biodiversité et préserve les ressources naturelles.

Viable économiquement et sur le marché :

Un produit est viable économiquement et sur le marché s'il est mis sur le marché et il est rentable.

Les dimensions du processus :

Un processus métier est innovant &responsable s'il respecte les critères des trois dimensions suivantes :

Utilisation de l'évaluation technologique & prospective :

Le processus métier utilise l'évaluation technologique et prospective si l'examen de la conformité technologique des produits et services inclut, tout au long de leur développement, des méthodes d'évaluation de leurs impacts sociétaux (sociale et environnementale).

Application du principe de précaution :

Le processus métier utilise le principe de précaution si en cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives, visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

• Gouvernance de l'innovation ; Responsabilité morale & légale :

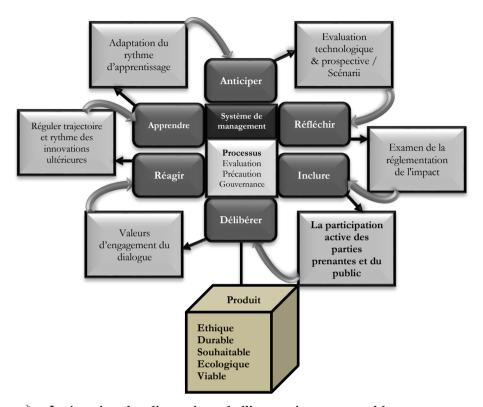
Le processus métier respecte la responsabilité morale et légale si :

- ✓On consulte et demande l'intervention des autorités compétentes : octroi de licences temporaires, prise de décision au cas par cas, afin d'éviter tout impact négatif.
- ✓On tient compte des besoins et attentes des parties prenantes (employés, consommateurs, fournisseurs, sous-traitants, unions professionnelles, état, médias) pour la réalisation des produits et services.
- ✓On utilise des codes de conduite éthique pour le pilotage du processus d'innovation (R&D, Réalisation, Commercialisation).
- ✓On met en œuvre des codes de responsabilité : normes, certification, accréditation et autorégulation.
- ✓On intègre l'éthique dans le processus de R&D et de conception en veillant au respect et promotion dans la prise de décision et l'interaction avec les autres, des valeurs de l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.
- ✓ Le processus de libération des produits et services permet un retour d'informations pour prise de décision et gouvernance responsable.
- ✓On considère l'innovation en tant que facteur stratégique contribuant au bien global.

Les dimensions du système de management :

En effet, selon Koops, B. (2015, p239), nous proposons d'assigner cinq (05) thèmes à l'innovation responsable au sein d'une entreprise, issues de la définition pratique contextualisée de l'innovation responsable comme : « assurer la responsabilité des acteurs de l'innovation (les acteurs impliqués dans l'adoption de l'innovation) par l'engagement d'anticipation, de réflexivité, de réactivité, de délibération et de participation à l'adoption de l'innovation tout en examinant l'impact de l'innovation sur trois aspects: environnement, social et économie ».

- 1. **Anticipation :** décrire et analyser les impacts prévus et potentiellement imprévus qui pourraient survenir, qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux ou autres.
- 2. Réflexivité: réfléchir sur les objectifs sous-jacents, les motivations et les impacts potentiels, connus (y compris les domaines de réglementation, d'examen éthique ou d'autres formes de gouvernance qui peuvent exister) et non connus (incertitudes, risques, zones d'ignorance, hypothèses, questions et dilemmes associés).
- 3. **Participation :** Identifier, analyser et inclure les exigences responsables des parties prenantes concernées par l'innovation et des risques y résultants.
- 4. **Délibération :** ouvrir de manière inclusive des visions, des objectifs, des questions et des dilemmes à une vaste délibération collective par le biais de processus de dialogue, d'engagement et de débat, en invitant et en écoutant les perspectives plus larges du public et de diverses parties prenantes.
- 5. **Réactivité**: c'est l'apprentissage organisationnel, utiliser ce processus collectif de réflexivité pour à la fois définir la direction et influencer la trajectoire et le rythme ultérieurs de l'innovation responsable, grâce à des mécanismes efficaces de gouvernance participative et anticipative. Il doit s'agir d'un processus d'apprentissage adaptatif itératif, inclusif et ouvert, doté d'une capacité dynamique.



Intégration des dimensions de l'innovation responsable :

L'intégration des dimensions de l'innovation responsable au sein d'une entreprise est élaborée à travers l'introduction périodique de points de décisions dans le processus de management d'innovation qui est échelonné en termes d'investissement.

Les points de décisions s'intéressent de la mise en œuvre des dimensions de l'innovation responsable, (Owen, Bessant & Heintz, 2013 :42).

En réalité, les entreprises ne prennent pas aisément des décisions d'investir dans des projets innovants dont le ROI est indirect, à long terme ou s'il s'agit de commencer à zéro.

En effet, l'étude empirique qui suit démontrera même les entreprises qui n'ont pas un système de management d'innovation responsable explicite, possèdent des pratiques et routines influencé par une certaine culture responsable déjà existante.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE:

Pour répondre à l'objectif de notre recherche; tracer la démarche à mettre en place pour intégrer le système de management de l'innovation et le système de management de la responsabilité sociétale RSE, nous nous sommes appuyés sur la triangulation de deux recherches: une recherche qualitative, une étude de cas au sein de l'entreprise VERMEG, un groupe multinational tunisien de développement logiciel VERMEG. Ayant 27 ans d'expérience, l'entreprise en question a entamé une démarche effective de management responsable, décrite dans ses rapports annuels RSE, depuis 2016.

L'étude qualitative nous a permis d'explorer la qualité d'intégration du système de management RSE et du système de management de l'innovation, a été suivie d'une étude quantitative à travers une enquête pour mesurer les critères des dimensions du système de management intégré de l'innovation responsable résultant.

Afin de collecter les données utiles pour décrire l'état des lieux et rapprocher l'objectif de l'étude en liant l'étude théorique à l'étude empirique, nous avons planifié :

- ❖ Des entrevues directes aléatoires et ouvertes avec des responsables des départements en relation directe avec le processus métier de l'entreprise, dont les résultats figurant dans le tableau 1 qui suit. Ces entrevues ont duré entre 30 minutes et 90 minutes.
- ❖ Un questionnaire ciblant un échantillon de douze responsables de VERMEG, aussi en relation directe avec le processus métier de l'entreprise, cité dans l'annexe I, et dont les réponses sont basées sur une échelle d'appréciation de Likert à (05) options de réponses.

Pour repérer les bonnes pratiques d'innovation responsable, du secteur IT, cette phase qualitative a été complétée par une étude quantitative d'un échantillon d'entreprises tunisiennes opérant dans le secteur de développement de logiciels, à travers un questionnaire ciblant trente-cinq responsables.

L'analyse des données collectées est effectuée au moyen de lecture directe des résultats des entrevues et des représentations des scores des questionnaires sur des diagrammes de Kiviat.

Ceci est dans le but de de repérer un modèle d'intégration du système de management RSE et du système de management de l'innovation, approprié au secteur de développement logiciel tenant compte de l'exigence de croissance et de profit en contribuant à l'obtention d'avantages compétitifs. Par conséquent, nous avons délimité notre cadre conceptuel en reprenant la relation entre la stratégie de la responsabilité sociétale et l'avantage compétitif auprès d'entreprises innovantes de développement logiciel comme vecteur de changement orientant le traçage de la démarche à mettre en place pour intégrer les deux systèmes de management.

3. RESULTATS & DISCUSSION:

3.1. Analyse des entrevues au sein de VERMEG :

Pour faire suite aux entrevues avec les responsables de VERMEG, nous avons observé ce qui suit :

- La mise en relief des besoins et attentes des parties prenantes : clients, collaborateurs, concurrence, autorités.
- L'existence de processus d'innovation qui permet l'intégration des valeurs des parties prenantes dans le processus de développement logiciel.

En outre, nous avons collecté des données utiles à la recherche à partir du site internet de VERMEG, du blog interne de discussions relatives aux actualités et innovations au sein de l'entreprise et des rapports annuels RSE.

En effet, on distingue la présence d'un écosystème mettant en exergue les deux systèmes : management de l'innovation et management RSE, mais l'idée d'intégration demeure limitée aux objectifs stratégiques de la direction qui ne sont pas encore intégrés aux niveaux opérationnels.

Par conséquent, pour déceler les écarts par rapport à l'implémentation d'un système de management d'innovation responsable, nous avons réalisé des questionnaires semi-directifs, ciblant un échantillon de douze (12) personnes : des ingénieurs de développement, des managers, des managers de projets et des gestionnaires, de différents départements : technologies, opérations, sécurité, lignes produits et ressources humaines, et dont l'expérience professionnelle moyenne est de 10 ans, portant sur les produits & services, les processus et le système de management.

3.2. Analyse des questionnaires au sein de VERMEG :

L'analyse des données collectées est effectuée au moyen de lecture directe des résultats des entrevues et des représentations des scores des questionnaires sur des diagrammes de Kiviat.

Ainsi, l'analyse des données collectées permet d'identifier le « GAP » expliquant les dysfonctionnements par rapport à l'atteinte de l'objectif de l'intégration totale de la responsabilité sociétale RSE et de l'innovation au sein de l'entreprise.

Par conséquent, l'analyse des causes profondes et des causes racines dans ce champ de la qualité du fonctionnement et du management, consécutive de la modélisation quantitative, permet de construire un plan d'action adéquat à la mise en œuvre de l'innovation responsable, comme décrit dans les tableaux 1, 2, 3 et 4 aux annexes.

En effet, selon le diagramme de kiviat, cité dans la figure 9, décrivant les résultats du questionnaire cités dans le tableau 2, nous avons observé ce qui suit :

Concernant les produits logiciels, nous avons un degré d'acceptabilité éthique satisfaisant (4,33 ; 4,50) tandis que les dimensions de ; durable, socialement souhaitable, écologique et viable économiquement et sur le marché nécessitent un plan d'action (<4,30).

Au niveau du processus d'innovation responsable on distingue faible implication au niveau des critères d'utilisation de l'évaluation technologique et de la prospective technologique, l'utilisation du principe de précaution et l'utilisation du retour d'information dans le processus de libération de produit et service pour la prise de décision et la gouvernance responsable (<4,00). Ainsi, un plan d'action sur ces critères est nécessaire.

En outre, quant au volet du système de management, on observe faible implication au niveau des critères qui suivent, ce nécessite un plan d'action :

Anticipatif concernant l'analyse les impacts de la politique, des décisions et activités sur la société et l'environnement et l'intégration des résultats de l'analyse de manière systémique pour innover et élaborer de nouvelles solutions. (<4,00)

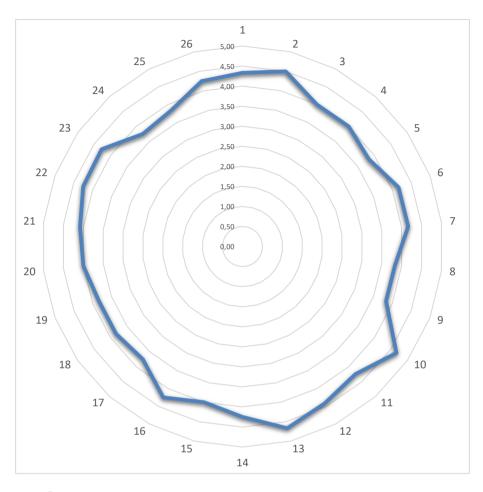
Réactif concernant la mise en place d'une veille réglementaire. (= 4,00)

Et au niveau du critère réflectif, concernant la mise en œuvre d'un processus participatif pour réguler la trajectoire et le rythme des innovations ultérieures et assurer l'apprentissage par cumul d'expériences. (<4,00).

En effet, pour faire suite au diagnostic de l'innovation responsable au sein de l'entreprise VERMEG, nous avons constaté des écarts "GAP" aux niveaux des critères relatifs aux dimensions caractérisant le produit, le processus métier et le système de management.

L'étape suivante consiste à l'élaboration d'un plan d'actions correctives et préventives dans une approche de traitement des risques et d'amélioration continue, comme décrit dans le tableau 3 qui suit.

Figure 9 : Diagnostic de l'innovation responsable au sein de VERMEG



3.3. Démarche d'intégration des aspects de responsabilité au niveau d'innovation technologique (produit & processus) :

La mise en œuvre des actions d'intégration des aspects d'innovation responsable issues du diagnostic précédent dans du cycle de vie des produits logiciels de l'entreprise VERMEG, est élaborée suivant une approche basée sur un modèle conceptuel de référence.

Le modèle le plus connu est appelé « Modèle GREENSOFT », qui s'étale sur la totalité du cycle de vie des logiciels, avec l'intégration des aspects relatifs dans les phases clés en maintenant sa cohérence avec l'environnement logiciel vert, selon les étapes suivantes : (Naumann, Dick, Kern & Johann, 2011 :296)

En effet, le « Modèle GREENSOFT », comme décrit dans la figure 10 qui suit, est composé de quatre parties essentielles :

- 1. Le cycle de vie des produits logiciels : en tant notion qui ne se limite pas au cycle de vie de développement logiciel, mais aussi elle vise les principes "du berceau au tombeau" ou "du berceau au berceau". En effet, l'objectif de cette activité est d'évaluer la compatibilité RSE du produit logiciel tout au long de son cycle de vie.
- 2. Les critères de durabilité et métriques des produits logiciels : incluent des critères et des indicateurs de mesure qui servent à évaluer la qualité logicielle relative au produit, processus et méthodes en fonction de leurs impacts sur le développement durable.
- 3. Les modèles de processus : destinées à différentes parties prenantes, afin de permettre la prise en charge les procédures relatives au développement, achat, administration et utilisation des logiciels dans le contexte de développement durable.
- 4. Les recommandations et outils : dédiés aux parties prenantes tels que ; les développeurs de logiciels, les acheteurs, les administrateurs ainsi que les professionnels et les utilisateurs privés, et autres acteurs impliqués, pour leur permettre de développer, acquérir, maintenir et utiliser des produits logiciels de manière optimale, compatible avec les objectifs du développement durable.

3.4. Démarche d'intégration des aspects de responsabilité au niveau de l'innovation managériale (opérationnel & stratégique) :

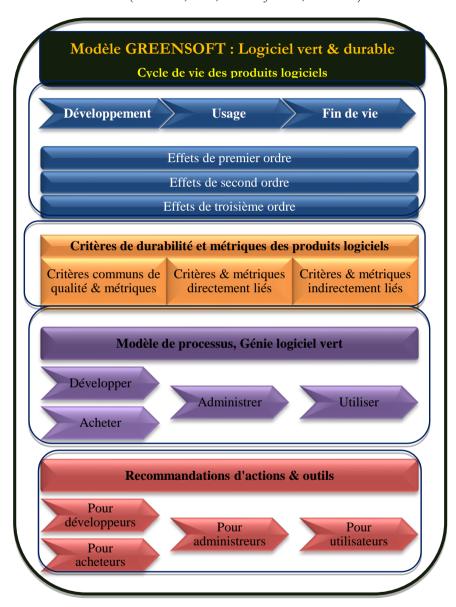
La finalité de cette étape est de permettre une intégration totale du système de management de la responsabilité sociétale RSE dans les différentes activités de l'entreprise VERMEG.

En tenant compte des relations de l'entreprise VERMEG avec son environnement et des interactions avec ses parties prenantes, ceci est achevé à travers l'intégration des aspects de de durabilité dans la chaine de valeurs de l'entreprise et l'optimisation de ses processus de manière à contribuer à l'obtention d'avantages compétitifs, comme décrit dans la figure 12 qui suit.

En effet, ceci implique ce qui suit :

- Renforcement de l'avantage concurrentiel à travers l'intégration du modèle de management « Lean green » :
 - ✓ Détermination des sources de l'avantage concurrentiel durable.
 - ✓ Externalisation des activités non-génératrices de valeur.
- Réorganisation des activités au sein de l'entreprise :
 - ✓ Reconfiguration de la chaîne de valeur :
 - Intégration des activités RSE dans le cycle de vie des produits logiciels suivant le modèle « Greensoft ».

Figure 10 : Modèle de référence "GREENSOFT" (Naumann, Dick, Kern & Johann, 2011 :297)



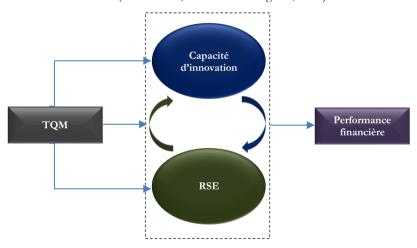
✓ Réingénierie du modèle d'affaires :

- ✓ Configuration du modèle d'affaires : Mettre en œuvre une nouvelle méthode organisationnelle au niveau du type de l'entreprise, ses règles de gestion et son business modèle tenant compte des enjeux de durabilité.
- Qualité totale et intégration de la RSE et de l'innovation :

L'intégration des pratiques de la qualité totale « TQM » impacte positivement la performance financière de l'entreprise, ce qui rationalise les coûts opérationnels en RSE et en innovation et les transforment en investissements en capital à travers l'alignement à la stratégie d'entreprise comme décrit dans la figure 11 qui suit, (El Manzani, Sidmou and Cegarra, 2017).

Figure 11 : Relation entre TQM, RSE, capacité d'innovation et performance financière

(El Manzani, Sidmou and Cegarra, 2017)



En effet les sous-thèmes de l'innovation responsable sont issus des étapes du processus d'intégration de l'innovation responsable, (Pavie, ScholtenCarthy 2014:85):

- Étape 1 : Se conformer à la loi.
- Étape 2 : Anticiper les futures exigences légales.
- Étape 3 : Penser la chaîne de valeur comme un écosystème.
- Étape 4 : Développer des produits et services responsables.
 - ✓ Phase 1 : Idée.
 - ✓ Phase 2 : faisabilité.

- ✓ Phase 3 : capacité.
- ✓ Phase 4 : lancement.
- ✓ Phase 5 : post-lancement.
- Étape 5: Piloter le changement.
 - ✓ Phase 1 : Communiquer et éduquer à la responsabilité.
 - ✓ Phase 2 : créer une norme.
 - ✓ Phase 3 : Développer des modèles commerciaux responsables

3.5. Analyse des questionnaires au sein des entreprises tunisiennes :

L'analyse des données collectées est effectuée au moyen de lecture directe des résultats des entrevues et des représentations des scores des questionnaires sur des diagrammes de Kiviat.

En effet, selon le diagramme de Kiviat, dans la figure 13, décrit les résultats du questionnaire cités dans le tableau 4, nous avons observé ce qui suit :

Concernant les entreprises de l'échantillon d'ancienneté (0-3 ans) :

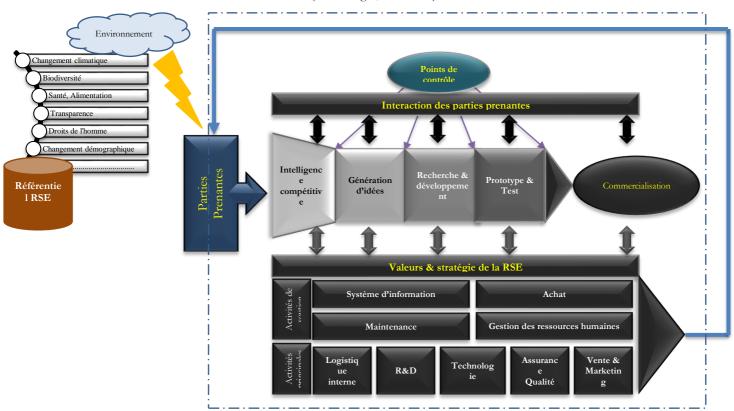
Au niveau des produits logiciels, les critères d'innovation responsable relatifs à l'acceptabilité éthique, écologique et viabilité sont satisfaisants (>4,00) tandis que les autres dimensions de l'innovation responsable au niveau produit, processus et système de management de ; nécessitent un plan d'action (<4,00).

Concernant les entreprises de l'échantillon d'ancienneté (4-7 ans) :

Au niveau des produits logiciels, les critères d'innovation responsable sont satisfaisants (>4,00). Aussi les critères au niveau du processus métier relatifs à l'application du principe de précaution et respect des normes et règles de gouvernance et éthiques, tandis que les autres dimensions de l'innovation responsable au niveau, processus et système de management de ; nécessitent un plan d'action (<4,00).

En conséquence, les entreprises de l'échantillon d'ancienneté inférieure à 8 ans misent plus sur la conformité au niveau opérationnel technologique afin d'assurer la conformité produit et la viabilité sur le marché.

Figure 12 : Processus d'innovation responsable « Innovation conduite par la RSE » (adaptation) (Altenburger, 2018 :314)



❖ Concernant les entreprises de l'échantillon d'ancienneté (8-14 ans) :

Au niveau des produits logiciels, sauf celle de la cohérence avec les objectifs durables de l'ONU, les critères d'innovation responsable sont satisfaisants (>4,00). Aussi les critères au niveau du processus métier relatifs à l'application du principe de précaution et respect des codes de conduite, normes et règles de gouvernance, éthiques et leur intégration dans le processus de conception. De même pour le système de management au niveau des critères réflectifs et délibératifs, tandis que les autres dimensions de l'innovation responsable au niveau, processus et système de management de nécessitent un plan d'action (<4,00).

❖ Concernant les entreprises de l'échantillon d'ancienneté (>15 ans) :

Au niveau des produits logiciels, sauf celle de la cohérence avec les objectifs durables de l'ONU, les critères d'innovation responsable sont satisfaisants (>4,00). Aussi les critères au niveau du système de management au niveau des critères réflectifs, délibératifs et réactifs, tandis que les autres dimensions de l'innovation responsable au niveau, processus et système de management de nécessitent un plan d'action (<4,00).

En conséquence, les entreprises de l'échantillon d'ancienneté supérieure à 7 ans misent plus sur la conformité managérial et stratégique afin d'assurer la conformité processus et système de renforcer leur image de marque et notoriété sur le marché.

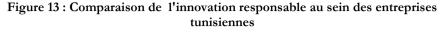
CONCLUSION GENERALE:

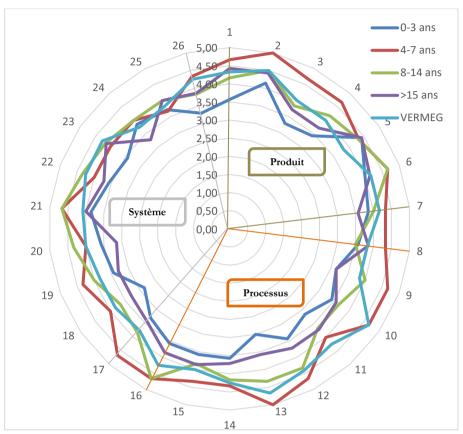
Les entreprises les plus innovantes, telles que les concepteurs de logiciels, font face continuellement à de fortes pressions du marché influencé par l'évolution continue des besoins des consommateurs et les avancées technologiques et endurent suivant des trajectoires oscillantes entre deux axes stratégiques ; l'un vise la sélection & la survie et l'autre la durabilité & l'harmonie.

En effet, l'étude de plusieurs cas d'entreprises d'âges différents, a mis en relief des défauts d'adaptation aux changements résultant de l'intégration de l'innovation responsable.

Ainsi, pour répondre à une telle complexité, maintenir l'aspect innovant responsable de l'entreprise, peut dépasser souvent le simple changement de la gamme de produit ou service vers la réorientation totale du business model.

Ainsi l'objectif principal de ce travail consiste à proposer une démarche de diagnostic de la qualité de l'intégration des deux systèmes susmentionnés, à savoir le système de management de la responsabilité sociétale de l'entreprise et le système de management de l'innovation.





Par conséquent, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire basée sur des entrevues directes aléatoires et ouvertes et un questionnaire semi directif selon une échelle d'appréciation de Likert.

Ceux-ci, ont été administrés auprès des responsables des unités ayant une relation directe avec le processus métier.

L'analyse des données collectées est effectuée au moyen de lecture directe des résultats des entrevues et des représentations des scores des questionnaires sur des diagrammes de Kiviat.

Principaux résultats:

Nous avons constaté à travers cette recherche que ce changement est loin d'être aléatoire. Par conséquent, dans notre recherche, nous avons adopté la démarche d'intégration suivante :

- 1. Choix d'intégration du système de management d'innovation responsable.
- 2. Démarche d'intégration au niveau technologique (produit & processus).
- 3. Démarche d'intégration au niveau managérial (opérationnel & stratégique).
- 4. Mise en œuvre du plan d'action d'intégration de la RSE et du système de management de l'innovation.
- 5. Exécution du projet d'implémentation du système d'innovation responsable & évaluation.

Quant au choix d'intégration du système de management d'innovation responsable, nous avons opté à une logique « to do the right things in a right way », selon un système bidirectionnel basé sur l'adoption simultanée des deux approches :

- ✓ L'innovation axée sur la RSE : Consiste à l'intégration de la durabilité dans toutes les phases du cycle de vie du produit logiciel.
- ✓ La RSE axée sur l'innovation : Consiste à la création de processus d'innovation responsable justifiées par la création de valeur, tels que ; l'écoconception, l'achat durable.

Ensuite, nous avons fait un diagnostic de l'état d'art, ce qui nous a permis d'élaborer un plan d'actions utile à la mise en œuvre de l'innovation responsable aux niveaux produit, processus et système de mangement de l'entreprise.

Enfin, un diagnostic de l'innovation responsable au sein d'un échantillon d'entreprises tunisiennes endurant dans le secteur informatique, nous a permis de conclure qu'au départ les entreprises innovantes visent la sélection du marché en assurant la maximisation de profit à travers l'innovation responsable au niveau produit et la satisfaction des besoins clients, ensuite elles visent la survie et la durabilité stratégique à travers l'intégration totale de l'innovation responsable au niveau managérial.

Aussi, la décision d'investir dans la mise en œuvre d'une démarche l'innovation responsable, capitalise les actions responsables volontaires existantes déjà et implique des impacts positifs sur le renforcement de l'avantage compétitif et la pérennité des entreprises concernées.

Principale contribution:

Apport théorique: L'intégration de la RSE et de l'innovation est une pratique managériale nouvelle à l'entreprise qualifiée d'innovation managériale, qu'on a enrichit la littérature par: l'innovation managériale responsable, en proposant cette démarche. En effet, des auteurs ont travaillé sur l'innovation managériale (Mol & Birkinshaw, 2009:1269) et d'autres sur l'innovation responsable (Owen, Bessant & Heintz, 2013:42) et très peu sur l'innovation managériale responsable. Par conséquent notre recherche s'avère de grand apport à la littérature de l'innovation étant donné qu'elle offre une idée sur les pratiques réelles de l'innovation managériale responsable. Ces pratiques dépondent du degré d'intégration de l'approche RSE avec l'innovation managériale au sein de l'entreprise.

Apport managérial: Notre recherche offre un outil de diagnostic aux managers au sein des entreprises opérants dans le secteur IT. Cet outil leur permettra d'évaluer le degré d'intégration et d'apporter les améliorations nécessaires à chaque niveau (Technologique, managérial, par exemple).

En outre, l'article permet d'évaluer les améliorations attendues pour répondre aux critères d'une bonne intégration (paramètres > à 4,50) et de vérifier la relation entre l'innovation responsable, l'avantage compétitif et la performance des entreprises du secteur IT dans un contexte Tunisien.

En effet, l'intégration des deux systèmes de management, dotera l'entreprise d'outils, de pratiques et de normes de conduite managériale issues du nouveau système de management de l'innovation managériale résultant, permettant à l'entreprise d'acquérir les avantages compétitifs issues de l'innovation tout en étant conforme aux réglementations, aux exigences du marchés et aux besoins de ses parties prenantes tout en optimisant ses ressources et garantissant la meilleure performance financière à travers une approche de qualité totale.

Au sein de l'entreprise VERMEG:

Nous avons réussi à sensibiliser les responsables sur l'importance de l'intégration de la RSE au cœur de métier de l'entreprise ce qui a clarifié la vision de l'entreprise sur ce sujet. Et également, nous avons proposé la démarche à adopter afin de réussir l'intégration du système de management de l'innovation et le système de management de la responsabilité sociétale RSE.

Dans le secteur de développement logiciel :

Notre recherche a permis de repérer les bonnes pratiques d'innovation responsable au secteur IT et offre un outil d'aide à la décision aux entreprises pour investir dans la mise en œuvre d'un système de management intégré de l'innovation responsable.

Limite:

Cette recherche est d'envergure stratégique, qui ne peut être perfectionné en temps limité. La situation de propagation du virus Covid-19, en Tunisie, nous a limité la taille de l'échantillon à interroger pour administrer le questionnaire.

Voies de recherches futures :

- 1. Objet d'un autre travail de recherche : le projet d'implémentation d'un système de management d'innovation responsable intégré selon les normes internationales ISO 26000, ISO 14001, ISO 50001 et ISO 56000.
- 2. Elargir la taille de l'échantillon de la recherche quantitative dans l'entreprise afin d'analyser avec précision les critères d'innovation responsable.
- 3. Elargir l'étude de cas dans plusieurs entreprises du secteur développement logiciel.
- 4. Intégrer les pratiques de la qualité totale dans l'innovation managériale responsable et évaluer la performance financière de l'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE

Diagnostic du système de management de l'innovation responsable

<u>Note</u>: Nous tenons à vous assurer que les informations recueillies ne seront utilisées qu'à des fins strictement académiques.

II/ Questionnaires1:

Le questionnaire suivant a pour objectif d'évaluer la capacité de votre entreprise à gérer un système de management d'innovation responsable, en se basant sur l'échelle²suivante :

1	<u>2</u>	<u>3</u>	4	<u>5</u>
Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Mettre une croix devant votre appréciation de la réponse à chacune des questions suivantes :

	Questions	1	2	<u>3</u>	4	<u>5</u>
	PRODUIT					
Ethiquement icceptable	Notre entreprise respecte rigoureusement le droit fondamental de la protection de la vie privée et des données.					
Ethiqueme	2. Notre entreprise s'assure de la sécurité de ses produits et services et traite les risques liés avant d'être livrés.					
Durable	 Les objectifs de Notre entreprise sont cohérents avec l'objectif de l'ONU sur le développement durable qui englobe les dimensions économique, sociale et environnementale et contribuent à sa réalisation. 					
Socialement souhaitable	4. Notre entreprise inclut de manière systématique les points d'ancrage normatif du traité de l'UE, tels que « Qualité de vie », « Égalité professionnelle », « Égalité homme/femme », dans le développement et l'évaluation des produits et services.					
Ecologique						
Viable économiquement et sur le marché	6. Tous nos produits et services sont mis sur le marché.					
Vi. économ et sur le						

	1	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	
	PROCESSUS					
Utilisation de l'évaluation technologique et de la prospective technologique	8. L'examen de la conformité technologique de nos produits et services inclut, tout au long de leur développement, des méthodes d'évaluation de leurs impacts sociétaux (sociaux et environnementaux).					
Application du principe de précaution	9. Notre entreprise utilise le principe de précaution : " En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives, visant à prévenir la dégradation de l'environnement".					
Application o	10. Notre entreprise consulte et demande l'intervention des autorités compétentes : octroi de licences temporaires, prise de décision au cas par cas, afin d'éviter tout impact négatif.					
	11. Notre entreprise tient compte des besoins et attentes des parties prenantes (employés, consommateurs, fournisseurs, soustraitants, unions professionnelles, état, médias) pour la réalisation de ses produits et services.					
morale & légale.	12. Notre entreprise utilise des codes de conduite éthique pour le pilotage du processus d'innovation (R&D, Réalisation, Commercialisation).					
ı : Responsabilité	13. Notre entreprise met en œuvre des codes de responsabilité : normes, certification, accréditation et autorégulation.					
Gouvernance de l'innovation : Responsabilité morale & légale.	14. Notre entreprise intègre l'éthique dans son processus de R&D et de conception en veillant au respect et promotion dans sa prise de décision et interactions avec les autres, des valeurs de l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.					
Gouvernai	15. Le processus de libération de nos produits et services permet un retour d'informations pour prise de décision et gouvernance responsable.					
	16. Notre entreprise considère l'innovation en tant que facteur stratégique contribuant au bien global.					

	Questions	1	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
	SYSTEME DE MANAGEMENT					
	17. Le système de management de notre entreprise décrit et analyse les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur la société.					
Anticipatif	18. Notre entreprise décrit et analyse les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur l'environnement.					
	 Notre entreprise intègre de manière systémique les résultats de l'analyse de ses impacts pour innover et élaborer de nouvelles solutions. 					
	20. Notre entreprise a mis en place une veille réglementaire qui consiste à identifier, comprendre, mettre à jour et appliquer la réglementation applicable à son activité.					
Réflectif	21. Notre entreprise intègre les règles de bonne conduite de son domaine d'activité.					
	22. Notre entreprise veille au respect des codes d'éthique et de bonne gouvernance.					
Délibératif	23. Notre entreprise tient compte des avis des consommateurs et du public sur ses produits et services pour recadrer les problèmes et identifier les zones de contestation potentielle.					
Réactif	24. Notre entreprise met en œuvre un processus participatif pour réguler la trajectoire et le rythme des innovations ultérieures.					
, ä	25. Ce processus, décrit à la question précédente, permet l'apprentissage adaptatif itératif, ouvert et doté de capacités dynamiques.					
Instructif	26. Notre entreprise intègre des activités d'apprentissage continu via la création, le partage d'idées innovantes et la diffusion des connaissances sur l'innovation et la RSE.					

III/ Informations Générales :

		1.0
	1.	1-9
Taille de l'entreprise (Nombre de	2.	10-49
salariés)	3.	50-499
outures)	4.	500-999
	5.	Plus que 1000 salariés
	1.	Programmation informatique
	2.	Edition de logiciels complets
Secteur d'activité de l'entreprise	3.	Traitement de données,
Secteur d'activité de l'entreprise		hébergement et activités connexes
	4.	Portails d'entrée sur le web
	5.	Autre
	1.	0 - 3 ans
A	2.	4-7 ans
Ancienneté de l'entreprise	3.	8 – 14 ans
	4.	> 15 ans
	1.	1 – 5 ans
	2.	5 - 10 ans
Expérience professionnelle	3.	10 – 15 ans
(Nombre d'années)	4.	15 – 20 ans
	5.	> 20 ans
D: 10 / 0 / 11 /		
Diplôme / Spécialité		
Quelles est votre fonction / poste?		
Quenes est votte ionetion / poste :		
Ovel est le membre de ves		
Quel est le nombre de vos collaborateurs ?		
сопарогаteurs ?		
W Account of		
Vous êtes rattaché		
hiérarchiquement à quel		
département/unité ?		

Merci pour votre collaboration.

- 1. Source : adapté des travaux de (Owen, Bessant and Heintz, 2013)
- 2. Echelle de Likert à 5 points.

ANNEXE II

Tableau 1: Récapitulatif des entrevues préliminaires

N°	Département	Fonction	Durée	Verbatim
1	RSE	Directeur	30 mn	Depuis 2016, VERMEG fait des activités de bénévolat et de mécénat et publie des rapports annuels relatifs au management de la responsabilité sociétale RSE. La RSE n'est pas encore intégrée dans le processus d'innovation relatif au développement logiciel « processus métier ». L'écoconception de logiciels socialement responsables est un objectif stratégique lancé depuis 2017.
2	Qualité	Directeur	40 mn	VERMEG est certifiée ISO27001, ce qui renforcera le rôle des parties prenantes dans le système de décision de l'entreprise et intègre le management des risques dans ses choix stratégiques et actions opérationnelles. Pour garantir la performance des processus de production et le développement des produits de qualité, on adopte le modèle méthodologique d'évaluation des projets informatiques « CMMI : Capability Maturity Model Integration ». VERMEG veille à demeurer responsable de ses décisions et actions. Management de projet agile. Programme de transformation vers le modèle éditeur de logiciel suite achat de Lombard Risk. Projet Beyond : inclut le système de management et de la gouvernance de l'entreprise. Orientation stratégique vers l'implémentation d'un système de management intégré selon les normes ISO 26000 : Management RSE et ISO 56001 : Management de l'innovation avec ISO 27001.

Tableau 1 : Récapitulatif des entrevues préliminaires (suite)

N°	Département	Fonction	Durée	Verbatim
3	Sécurité système d'information	Directeur	60 mn	 ✓ Dans le cadre de sa responsabilité sociétale VERMEG a mis en place un écosystème de confiance et de transparence avec ses parties prenantes. ✓ VERMEG est certifiée selon le système de management de la sécurité de l'information ISO27001. ✓ Le système de management de la sécurité de l'information est soumis à une revue annuelle par l'organisme certificateur. ✓ Les clients se trouvent au cœur de VERMEG : Ils exercent des audits de sécurité fournisseurs critiques de seconde partie à VERMEG. Ils soumettent des questionnaires de sécurité. Ils s'assurent du plan de traitement des risques Ils suggèrent la conformité aux standards : SOC1 : rapport sur le contrôle interne relatif à l'élaboration des états financiers et SOC2 : Rapport sur les contrôles concernant la sécurité, la disponibilité, l'intégrité des traitements, la confidentialité et/ou la protection des données.

Tableau 1 : Récapitulatif des entrevues préliminaires (suite)

N°	Département	Fonction	Durée	Verbatim
4	Production	Directeur	90 mn	Utilise le processus de production selon le « V » modèle. Le processus de production a comme éléments d'entrées les besoins des clients et les attentes des parties prenantes en adoptant la stratégie « Lead Customers » dans les journées « Users clubs » fournissent une mine d'informations sur les attentes des consommateurs. Les besoins des clients sont analysés et transformés en spécifications techniques pour être communiqués en « road maps » à la production. Le processus de production fournit le logiciel final en trois étapes « 3 releases » en concertation avec le client : - Lot 1 : version initiale : communiquée au client -> actions correctives : version de correctifs 1. - Lot 3 : version semi-finie : communiquée au client -> actions correctives : version de correctifs 2. La production adopte une démarche itérative : développement -> actions correctives internes -> tests de qualité logiciel. Avec une période de deux semaines. La production adopte la méthode agile, lean IT, kanban. Les scénarii des tests sont adaptés à chaque logiciel et validés par le comité de design. La production utilise des applications permettant la bonne gestion du processus de réalisation : L'outil de scan selon les normes de développement standard : Application Sonar. L'outil de sexan selon les normes de développement standard : Application Sonar. L'outil de gestion des logiciels semi-finis : Application Jira. Ainsi la production intègre de manière automatique les besoins des clients, les standards et les normes de développements dans le processus de développement logiciel. L'innovation est intégrée dans le système de développement à travers l'adoption de la stratégie « Lead Users » qui permet d'améliorer en continue la qualité logicielle selon la demande du marché « Market pull », aussi la technologie est injectée à travers la R&D selon la poussée technologique « Technology push ».

Tableau 2: Résultats du diagnostic de l'innovation responsable au sein de VERMEG															
Domaine	Critères	Question	_	Ι.	1 2		-		Candidat Moyo 7 8 9 10 11 12 Moyo 5 4 2 5 4 5 4,3 5 4 4 5 4 5 4,4 5 4 4 4 3 3 4,6 5 4 4 4 3 3 3,8 5 3 4 5 4 3 4,3		Moyenne				
		Notre entreprise respecte rigoureusement le droit fondamental de la protection de la vie privée et des données.	4	5	5	4	4	5							4,33
SERVICES	I - Éthiquement acceptable	 Notre entreprise s'assure de la sécurité de ses produits et services et traite les risques liés avant d'être livrés. 	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4,50
≈	II- Durable	3. Les objectifs de Notre entreprise sont cohérents avec l'objectif de l'ONU sur le développement durable qui englobe les dimensions économique, sociale et environnementale et contribuent à sa réalisation.	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4,00
PRODUITS	III- Socialement souhaitable	4. Notre entreprise inclut de manière systématique les points d'ancrage normatif du traité de l'UE, tels que « Qualité de vie», « Égalité professionnelle », « Égalité homme/femme », dans le développement et l'évaluation des produits et services.	4	5	4	5	2	5	5	4	3	4	3	4	4,00
1	IV- Écologique	 Les produits et services que nous livrons respectent l'environnement, la biodiversité et préservent les ressources naturelles. 	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3,83
▼	V- Viable économiquement et	6. Tous nos produits et services sont mis sur le marché.			5			4		_				_	4,17
	sur le marché	7. Tous nos produits et services sont économiquement viables.	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4,17
	I- Utilisation de l'évaluation technologique et de la prospective technologique	8. L'examen de la conformité technologique de nos produits et services inclut, tout au long de leur développement, des méthodes d'évaluation de leurs impacts sociétaux (sociale et environnementale).	5	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	3	3,83
	II- Application du principe de précaution	9. Notre entreprise utilise le principe de précaution: "En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives, visant à prévenir la dégradation de l'environnement".	4	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3,83
sns		10. Notre entreprise consulte et demande l'intervention des autorités compétentes : octroi de licences temporaires, prise de décision au cas par cas, afin d'éviter tout impact négatif.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4,67
PROCESSUS		11. Notre entreprise tient compte des besoins et attentes des parties prenantes (employés, consommateurs, fournisseurs, sous-traitants, unions professionnelles, état, médias) pour la réalisation de ses produits et services.	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4,25
В-Р	III- Gouvernance de	 Notre entreprise utilise des codes de conduite éthique pour le pilotage du processus d'innovation (R&D, Réalisation, Commercialisation). 	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4,42
	l'innovation : Responsabilité	13. Notre entreprise met en œuvre des codes de responsabilité : normes, certification, accréditation et autorégulation.	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,67
	morale & légale 1 v v 1	14. Notre entreprise intègre l'éthique dans son processus de R&D et de conception en veillant au respect et promotion dans sa prise de décision et interactions avec les autres, des valeurs de l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4,25
		15. Le processus de libération de nos produits et services permet un retour d'informations pour prise de décision et gouvernance responsable.	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4,00

	16. Notre entreprise considère l'innovation en tant que facteur stratégique contribuant au bien global.	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3		4,25	
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	------	--

Tableau 2 : Résultats du questionnaire au sein de VERMEG (suite)

		-				Candidat								
Domaine	Critères	Question	1	2	3	4	5 6	7	8	9	10	11	12	Moyenne
		17. Le système de management de notre entreprise décrit et analyse les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur la société.	4	4	3	5	3 5	5	4	3	3	3	3	3,75
DE MANAGEMENT	I - Anticipatif	18. Notre entreprise décrit et analyse les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur l'environnement.	4	3	4	4	3 5	5	4	4	3	3	4	3,83
		19. Notre entreprise intègre de manière systémique les résultats de l'analyse de ses impacts pour innover et élaborer de nouvelles solutions.	4	4	4	3	3 4	5	4	4	4	4	3	3,83
	II- Réflectif	20. Notre entreprise a mis en place une veille réglementaire qui consiste à identifier, comprendre, mettre à jour et appliquer la réglementation applicable à son activité.	4	4	4	4	4 4	5	4	4	4	4	3	4,00
		21. Notre entreprise intègre les règles de bonne conduite de son domaine d'activité.	5	4	4	4	4 4	5	4	4	4	3	4	4,08
SYSTÈME		22. Notre entreprise veille au respect des codes d'éthique et de bonne gouvernance.	5	4	4	4	4 5	5	4	4	4	4	4	4,25
C- SYS	III- Délibératif	23. Notre entreprise tient compte des avis des consommateurs et du public sur ses produits et services pour recadrer les problèmes et identifier les zones de contestation potentielle.	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4,27
	IV- Réactif	24. Notre entreprise met en œuvre un processus participatif pour réguler la trajectoire et le rythme des innovations ultérieures.	5	3	4	4	3 4	5	4	3	4	3	3	3,75
	i v - Neactil	25. Ce processus, décrit à la question précédente, permet l'apprentissage adaptatif itératif, ouvert et doté de capacités dynamiques.	5	3	4	4	3 5	5	4	3	4	3	3	3,83

	V- Instructif	26. Notre entreprise intègre des activités d'apprentissage continu via la création, le partage d'idées innovantes et la diffusion des connaissances sur l'innovation et la RSE.	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4,25	
--	---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	--

Tableau 3: Analyse, traitement & suivi

Tableau 3. Thiatyse, trancinent & suivi											
N°	Ecarts / Risques	Causes racines	Actions correctives / préventives	Responsable	Echéance	Date clôture					
01	Objectifs partiellement cohérents avec l'objectif de l'ONU sur le DD.	Non prise en considération des objectifs RSE dans l'élaboration de la politique RSE.	Mettre à niveau la politique RSE en tenant compte des objectifs RSE.	RSE							
02	Non inclusion systématique des points RSE : la qualité de vie, l'égalité professionnelle, l'égalité homme/femme », dans le développement et l'évaluation des logiciels.	Non prise en considération de ces points dans le développement et l'évaluation des logiciels.	Inclure systématiquement les points RSE cités, dans le développement et l'évaluation des logiciels.	CTO-RSE							
03	Les produits logiciels ne respectent pas l'environnement, la biodiversité et ne préservent pas les ressources naturelles.	Non prise en considération de l'impact des logiciels sur l'environnement.	Evaluer l'impact des logiciels sur l'environnement.	CTO-RSE							
04	Les tests logiciels n'incluent pas, des méthodes d'évaluation des impacts RSE.	Non prise en considération de l'évaluation des impacts RSE dans les tests logiciels.	Inclure les l'évaluation des impacts RSE dans les tests logiciels.	CTO-RSE							
05	Pas d'utilisation du principe de précaution	Non élaboration de procédure d'utilisation du principe de précaution.	Mettre en place une procédure d'utilisation du principe de précaution et ses conditions.	CTO-RSE							

06	Non utilisation du REX ¹ -RSE dans le processus métier et dans la gouvernance responsable.	Non prise en considération du REX- RSE dans le processus métier.	Mettre en place un processus de management des connaissances RSE.	CTO-RSE			
----	---	---	---	---------	--	--	--

Tableau 3: Analyse, traitement & suivi (suite)

N°	Ecarts / Risques	Causes racines	Actions correctives / préventives	Responsable	Echéance	Date clôture
07	Non analyse des impacts de sa politique, ses décisions et activités sur la société.	Non prise en considération des impacts de sa politique et activités sur la société.	Analyser les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur la société & prendre les mesures correctives nécessaires.	RSE		
08	Non analyse des impacts de sa politique, ses décisions et activités sur l'environnement.	Non prise en considération des impacts de sa politique et activités sur l'environnement.	Analyser les impacts de sa politique, ses décisions et activités sur l'environnement société & prendre les mesures correctives nécessaires.	RSE		
09	Non intégration systémique des résultats de l'analyse de ses impacts pour innover et élaborer de nouvelles solutions.	Non prise en considération des impacts.	Intégrer les résultats de l'analyse des impacts dans le processus métier en tant que source d'innovation.	CTO-RSE		
10	Veille réglementaire RSE non appliquée.	Non élaboration de veille réglementaire adéquate.	Assurer la veille réglementaire RSE dans chaque processus.	CTO-RSE		

¹ REX : Retour d'expérience.

11	Le processus participatif pour réguler la trajectoire et le rythme des innovations ultérieures, non appliqué.	Utilisation du modèle de développement en V.	Mettre en place la méthode agile Scrum dans processus de développement logiciel.	СТО	
12	Ce processus, décrit à la question précédente, permet l'apprentissage adaptatif itératif, ouvert et doté de capacités dynamiques.	Non prise en considération du management de l'innovation responsable dans le processus de gestion des connaissances.	Intégrer le management de l'innovation responsable dans le processus de gestion des connaissances.	GHR	

Tableau 4: Résultats du questionnaire au entreprises tunisiennes

Candidat																												
Domaine	Question				0-3	ans					4-7	ans					3-14 ar	ıs						> 1	5 ans			
		1	2	3	4	5	6	7	M	8	9	10	M	11	12	13	14	15	16	M	17	18	19	20	21	22	23	M
8	1	1	3	3	4	4	5	5	3,57	4	5	5	4,51	5	5	4	4	4	3	4,22	5	5	3	4	5	5	4	4,43
S S	2	4	3	5	4	4	5	4	4,14	5	5	5	4,59	5	5	4	4	5	4	4,51	4	5	3	4	5	5	5	4,43
PRODUITS SERVICES	3	1	3	3	4	4	4	4	3,29	4	5	5	4,18	5	5	3	4	3	3	3,88	4	4	3	2	5	5	3	3,71
	4	3	4	2	3	4	4	4	3,43	4	5	5	4,20	5	4	4	4	4	4	4,17	5	5	2	1	5	4	4	3,71
	5	4	4	4	5	4	5	5	4,43	5	5	3	4,49	5	5	4	5	4	3	4,36	5	5	3	4	5	4	5	4,43
S.	6	4	4	5	1	4	5	5	4,00	4	5	5	4,57	5	5	4	5	4	5	4,65	4	5	2	4	5	4	5	4,14
- V	7	3	4	3	4	4	5	4	3,86	4	5	4	4,27	4	4	3	5	3	5	4,04	3	4	2	2	5	5	4	3,57
	8	4	2	4	4	4	4	3	3,57	3	5	5	3,94	3	5	3	4	3	3	3,56	4	4	2	2	5	5	5	3,86
co.	9	3	2	4	4	3	3	3	3,14	5	4	5	3,73	4	5	4	4	3	4	3,96	3	5	2	2	5	3	2	3,14
B- PROCESSUS	10	3	2	3	4	4	4	4	3,43	4	5	5	4,20	3	4	4	4	3	4	3,74	3	4	4	2	5	3	4	3,57
	11	1	4	2	4	4	3	4	3,14	3	4	5	3,73	4	4	4	4	4	2	3,68	3	5	3	2	5	5	3	3,71
	12	3	4	4	4	3	3	3	3,43	4	5	5	3,78	4	5	3	5	5	4	4,25	4	4	1	4	5	4	4	3,71
	13	1	2	4	4	4	4	2	3,00	5	5	5	4,00	4	5	3	5	4	5	4,29	4	4	1	3	4	5	4	3,57
1-6	14	4	3	4	4	3	4	3	3,57	4	4	5	3,80	4	5	4	5	3	4	4,11	4	5	2	2	5	4	4	3,71
_	15	3	4	3	4	4	3	4	3,57	4	4	5	3,94	4	5	3	5	3	3	3,85	3	5	3	3	5	5	3	3,86
	16	4	3	3	4	4	3	4	3,57	4	5	5	4,08	5	5	4	5	4	5	4,58	3	5	2	2	5	5	5	3,86
	17	3	2	3	5	4	3	3	3,29	4	5	5	3,90	4	4	3	4	4	4	3,84	3	4	2	2	5	4	4	3,43
	18	4	2	3	3	3	3	2	2,86	3	4	5	3,27	3	5	3	4	3	4	3,61	3	4	2	2	5	3	4	3,29
	19	3	2	3	5	4	3	4	3,43	4	4	5	3,92	4	5	3	4	4	4	3,99	4	4	2	2	5	4	2	3,29
E	20	3	3	3	4	4	4	4	3,57	4	3	5	3,94	4	5	4	5	4	4	4,28	4	4	2	3	1	5	3	3,14
ËË	21	4	3	3	5	4	4	4	3,86	4	5	5	4,27	4	5	4	5	5	5	4,61	5	5	3	2	5	4	4	4,00
C- SYSTÈME DE MANAGEMENT	22	4	3	3	4	4	4	3	3,57	2	5	5	3,80	4	5	4	5	4	4	4,26	4	4	3	2	5	4	4	3,71
S X	23	4	2	3	5	3	3	4	3,43	4	3	5	3,63	5	4	3	5	3	5	4,09	4	5	2	4	5	5	4	4,14
ს 🔀	24	4	4	3	5	4	3	4	3,86	3	4	5	3,84	4	4	3	5	4	4	3,98	3	4	2	2	5	4	3	3,29
	25	3	4	3	5	4	3	4	3,71	3	3	5	3,67	4	4	4	5	4	3	3,95	3	5	2	3	5	5	5	4,00
	26	3	2	3	4	4	4	3	3,29	4	4	5	3,90	5	5	4	4	3	2	3,84	4	4	2	2	5	5	5	3,86

BIBLIOGRAPHIE

- ALTENBURGER R. (2018). Innovation Management and Corporate Social Responsibility. 1st ed. Cham: Springer International Publishing.
- ARENA R., LAZARIC N. (2003), «La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. Une analyse économique réprospective », Revue économique, 2, Vol. 54, pp. 329-354. DOI : 10.3917/reco.542.0329. URL : https://www.cairn.info/revue-economique-2003-2-page-329.htm
- BESBES A., ALIOUAT B. & GHARBI J. (2013), «L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel », Revue française de gestion, n° 235, pp. 161-174. URL : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-161.htm
- BETZ F. (2011), Managing technological innovation. 3. Hoboken, N.J.: Wiley.
- BHATTACHARYA C. B., SEN S. & KORSCHUN D., (2011). Leveraging corporate responsibility. 1. Cambridge: Cambridge University Press, 43 p.
- BOSCH-BADIA M., MONTLLOR-SERRATS J. & TARRAZON M. (2013). "Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer", *Theoretical Economics Letters*, N° 03, pp. 11-15. doi: 10.4236/tel.2013.33a003
- CARROLL A. (2016), "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, [online] 1(1). Available at: https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-016-0004-6 [Accessed 18 May 2019], 2 p.
- EL MANZANI Y., SIDMOU M. and CEGARRA J. (2017), "A conceptual framework of the relationship between total quality management, corporate social responsibility, innovation capability, and financial performance", *International Journal of Quality and Innovation*, [online] 3(2/3/4), p. 188. Available at: https://www.researchgate.net/publication/317587973_A_conceptual_fram ework_of_the_relationship_between_Total_Quality_Management_Corporat e_Social_Responsibility_innovation_capability_and_financial_performance.
- HAN J.K., KIM N., SRIVASTAVA R.K. (October 1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.30-45.
- HUNT S.D. (2000), A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Sage Publications.
- IATRIDIS K. & SCHROEDER D. (2016), Responsible research and innovation in industry, Springer International Publiishing AG.
- IDOWU S. (2015), *Dictionary of corporate social responsibility*. 1st ed. Cham, Heidelberg: Springer, 124 p.
- ISO 26000. (2010), Lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Ed Finale, 127 p.
- JARMAI, K. (2020), Responsible Innovation: Business Opportunities And Strategies For Implementation, Springer International Publishing AG., 150 p.
- JAVALGI R., WHIPPLE T., AMIT G., (2005), « Market Orientation, Strategic Flexibility And Performance: Implications For Services Providers », *J. of Services MKG*, Vol.19, N°4, pp. 212-221.
- KOOPS B-J., OOSTERLAKEN I. (Dir.) & al. (2015). Responsible innovation 2: Concepts, Approaches, and Applications, Springer International Publishing AG., 303 p.

- KOUBAA L. & ZOUAOUI M. (2011), Compétences clés et innovation technologique: étude empirique du rôle modérateur de la turbulence du marché, 253 p.
- LENSSEN G. & SMITH N. (2019), Managing sustainable business, Springer International Publiishing AG, 328 p.
- LE ROY F., ROBERT M., GUILIANI Ph. (2013), «L'innovation Managériale : Généalogie, défis et perspectives », Revue Française de Gestions, 6, N° 235, pp. 77-90.
- LI S., RAO S., RAGU-NATHAN T.S., RAGU-NATHAN B. (2005), "Development And Validation Of A Measurement Instrument For Studying Supply Chain Management Practices", *Journal of Operations Management*, n° 23, pp. 618-641.
- MACGREGOR S. & FONTRODONA J. (2008), "Exploring the Fit between CSR and Innovation" SSRN Electronic Journal, (759).
- MACHADO, C. & DAVIM, J. (2020), Entrepreneurship And Organizational Innovation. Springer International Publishing, 177 p.
- MCCRAW T. (2007), *Prophet Of Innovation*. 1st ed. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press, 495 p.
- MOL M. & BIRKINSHAW J. (2009), "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, 62(12), pp.1269-1280.
- NAUMANN S., DICK M., KERN E. & JOHANN T. (2011), "The GREENSOFT Model: A reference model for green and sustainable software and its engineering", Sustainable Computing: Informatics and Systems, 1(4), pp. 294-304.
- OCDE/Eurostat (2019), Manuel d'Oslo 2018: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr.
- OWEN R., BESSANT J. & HEINTZ M. (2013), Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and I. 1st ed. Chennai: John Wiley & Sons
- PAVIE X., SCHOLTEN V. and CARTHY D. (2014), Responsible innovation. 1. Singapore: World Scientific.
- PORTER M. & KRAMER, M. (2018), "Creating Shared Value", *Managing Sustainable Business*, pp. 323-346, https://doi:10.1007/978-94-024-1144-7_16
- PORTER M. (1998), The competitive advantage of nations. 2. New York: The Free Press.
- REAL J., LEAL A., ROLDAN J., (2006), "Information Technology As A Determinant Of Organizational Learning And Technological Distinctive Competencies", *Ind. MKG Management*, N°35, pp.505-521.
- SCHILLING M. (2020), Strategic Management Of Technological Innovation, New York: McGraw-Hill.
- SCHUMPETER J. (1983), *The theory of economic development,* New Brunswick: Transaction Publishers.
- SENGUPTA J. (2014), Theory of Innovation, Springer International Publishing AG.
- UBEDA G.M., VANO F.L., SEMPERE V.S., GUILLO J.T. (2001), «La création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°188-189, pp.69-82.
- SIMEN S. F. et NDAO A. (2013), «L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », Revue Congolaise de Gestion, n°17, pp.

- 131-170, https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2013-1-page-131.htm
- WALTERS D. & HELMAN D. (2020), Strategic Capability Response Analysis, Springer International Publishing AG.
- WORLD BANK. (2020), L'Économie Mondiale Entre Croissance Atone Et Tensions Grandissantes, https://www.banquemondiale.org/fr/news/immersive-story/2019/06/04/the-global-economy-heightened-tensions-subdued-growth

Les représentations sociales des personnes âgées : Etude comparative entre les retraités du régime français et ceux du régime algérien

Zahir AHOUARI

Faculté des sciences humaines et sociales, Laboratoire (ESTERE) Université de Bejaia

Résumé: Les transformations profondes, du contexte socio-économique et politique de la société algérienne depuis l'indépendance, ont contribué à l'émergence d'une population de retraités très hétérogène. En effet, l'émigration massive vers la France des jeunes Algériens issus, notamment, des zones rurales, pendant les années soixante, d'une part. La création d'un grand nombre d'emplois, à la suite de la mise en œuvre de plans de développement économiques au début des années soixante-dix, qui a coïncidé avec l'arrêt du processus migratoire, d'autre part, a donné naissance à deux catégories de main d'œuvres, aujourd'hui, retraités. Cette étude aspire à répondre aux questionnements suivants : Comment se représentent les retraités algériens leur vie familiale ? Comment l'âge, la trajectoire et l'argent déterminent les attitudes des retraités algériens? Ou'est-ce qui distingue le vécu des retraités du régime français du vécu des retraités du régime algérien ? L'analyse du corpus a permis de ressortir les résultats suivants : en dépit, des différences de parcours, d'âge, de situations familiales, financières et de l'état de santé qui les caractérisent. Tous les retraités, des deux catégories, s'adonnent à l'activité agricole, au bénévolat et travaux de bienfaisance et aux pratiques religieuses. Mais, leurs relations avec les membres de leurs familles et leurs attitudes à leur égard changent en fonction de l'appartenance à l'une des deux catégories.

Mots-Clés: Représentations sociales, Transformations sociales, Innovations sociales, Développement économique, Retraites

Abstract: The profound transformations in the socio-economic and political context of the Algerian society since independence have contributed to the emergence of a heterogeneous retiree population. Indeed, the massive emigration to France of young Algerians from rural areas during the 1960s, on the one hand, and the creation of many jobs, following the implementation of economic development plans in the early seventies, which coincided with the cessation of the migratory process, on the other hand, gave rise to two categories of labor, today, retirees. This study aims to answer the following questions: How do Algerian retirees see their family life? How do age, career path, and money determine the attitudes of Algerian retirees? What distinguishes the experience of retirees from the French regime from the experience of retirees from the Algerian regime? Analysis of the corpus revealed that despite the differences in background, age, family, financial, and state of health that characterize them, all retirees, of both categories, engage in agricultural activity, charitable and

voluntary work, and religious practices. But, their relationships with family members and their attitudes towards them change depending on whether they belong to one of the two categories.

Keywords: Economic Development, Social Transformations, Social Innovations, Pensions, Social Representations

INTRODUCTION

La population des retraités est loin d'être homogène (Mimouni, B.-M.,2013), non seulement sur le plan de l'âge, mais aussi des moyens physiques et mentaux ainsi que des moyens financiers et du lien social (Mimouni, M., 2013). Leurs comportements forts éloignés des uns les autres sont déterminés par le niveau de revenus, l'état de santé et la formation accumulée (Hours & Selim, 2003). En Algérie, on assiste à la cohabitation de plusieurs catégories de retraités très hétérogènes, en termes d'âge, de parcours professionnels, de moyens financiers, etc. Cependant, nous avons jugé judicieux, d'interroger les effets générationnels et identitaires sur le vécu, les représentations et les attitudes de deux catégories de retraités algériens (retraités du régime français et ceux du régime algérien). Pour se faire, nous avons émis l'hypothèse, selon laquelle l'âge, la socialisation secondaire dans le milieu professionnel et la condition matérielle influent sur le vécu, les rapports à l'autre et les représentations sociales des retraites algériens.

Nous nous proposons, dans cette étude comparative d'observer l'effet de l'âge, du parcours et du contexte sur le processus de réaménagement de l'existence des retraités, qui se manifeste dans les stratégies adoptées par ces derniers, afin de poursuivre certaines activités et d'abandonner d'autres, en nous inspirant du concept de la « déprise » (Caradec, 2012). En effet, cette dernière « se produit sous l'effet de certains « déclencheurs » et ce sont ces déclencheurs qu'il convient d'analyser avec la plus grande attention » (Caradec, 2009).

Dans le but d'utiliser les méthodes préconisées, dans l'étude des représentations, nous a avons privilégié l'approche qualitative. Les entretiens face à face et le récit de vie rendu particulièrement pertinent par la sociologie de la déprise, nous ont servis comme outils d'investigation (Caradec, 2004). L'étude a été menée auprès d'un panel, de retraités vivant dans un village situé dans une zone montagneuse, composé de six (06) retraités du régime français ayant exercés jusqu'à l'âge de 65 ans, et huit (08) retraités du régime algérien, ayant effectués 32 ans de service dans des institutions publiques.

Pour se faire nous entamons cet article par l'étude du cadre de référence de la recherche, dans la première partie, où les définitions des concepts « les représentations sociales » et « la déprise » seront développées. Afin de contextualiser notre réflexion, nous présentons dans la deuxième partie les caractéristiques des interrogés des deux catégories de retraités. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats de la recherche. Quant à la

quatrième partie, elle sera réservée à la discussion des résultats de la recherche. Enfin, nous terminons par une conclusion, dans laquelle des perspectives de recherches sur les retraités seront proposées.

LE CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE

Définition du concept « les représentations sociales »

En considérant « qu'étudier les représentations sociales c'est chercher la relation que l'individu entretient au monde et aux choses » (Jodelet, 1997 : 365). Alors, l'objectif de notre étude des représentations sociales des retraités est de comprendre, d'une part, le vécu, la perception et le comportement que celles-ci engendrent (Moscovici, 1976, p. 502) et d'autre part, les représentations que les retraités se construisent par l'interaction avec leur environnement, car « la représentation sociale est une modalité de connaissance particulière ayant pour fonction l'élaboration des comportements et la communication entre individus ». (Moscovici, 1976: p 26). Pour se faire, nous estimons qu'il est judicieux de définir le concept des représentations sociales, en dépit de sa difficulté. Sachant que « l'étude des représentations sociales nous jette, par certains côtés, au cœur des conflits culturels et pratiques importants. » (Moscovici, 1976 : p502). Moscovici définit les représentations sociales « comme des systèmes de valeurs, des idées, et des pratiques », c'est-à-dire des références qui permettent à l'individu d'observer et interpréter son environnement. Car elles permettent aux individus de s'orienter dans l'environnement social, matériel et de le dominer (Moscovici, 1976 : p 128). Avant d'ajouter que « les représentations sociales sont des entités presque tangibles. Elles circulent, se croisent et se cristallisent sans cesse à travers une parole, un geste, une rencontre, dans notre univers quotidien. » (Moscovici, 1976 : p 39). Toutes fois, (Jodelet, 1997 : p36) considère les représentations sociales comme « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Avant d'élargir sa définition vers d'autres composantes et de dire : « Par représentations sociales, nous entendons l'ensemble organisé des connaissances, des croyances, des opinions, des images et des attitudes partagées par un groupe à l'égard d'un objet social donné ». (Jodelet, 1997 : p365). Elle a apporté plus d'éclairage à cette définition par ce qui suit : « Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement, il désigne une forme de pensée sociale. Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal ». (Jodelet, 1984 : p357). En revanche, (Abric, 1994 : p 64) estime que « la représentation est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté, et lui attribue une signification spécifique ». «La représentation est donc un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même (son histoire, son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec ce système social. ». (Abric, 2003, p. 206.) L'individu, ici le retraité, réalise un processus mental de reconstitution du réel de sa situation pour lui donner une signification qui lui est propre.

La déprise

« La déprise peut être définie comme un « processus de réaménagement de la vie » (Clément, Mantovani, 1999) qui retentit au regard d'une trajectoire de vie antérieure et d'un contexte socioculturel précis. » (Meidani & Cavalli, 2019, p8). La mobilisation du concept de déprise, par notre soin, dans l'analyse des représentations sociales des retraités de leur vécu et de leur environnement est justifié par le fait que « la prise en compte des capacités individuelles, des relations interpersonnelles, du parcours de vie antérieur et du contexte socioculturel permet au concept de déprise de saisir l'expérience individuelle du vieillissement, telle qu'elle se retranscrit dans les propos rapportés par les personnes vieillissantes elles-mêmes. » (Meidani & Cavalli, 2018). Pour (Caradec, 2005), la déprise est « un processus de disparition et/ou de transformation des supports antérieurs. La double expression « disparition et/ou transformation » est employée ici à dessein pour souligner la dualité du processus de déprise chez les personnes âgées, et donc la double signification qu'il convient de lui associer : la déprise est un processus de reconversion des activités antérieures qui, dans le même temps, s'opère selon une tendance à la diminution des engagements ». Effectivement, « au fur et à mesure de l'avancée en âge, les « prises » de l'individu sur le monde tendent à s'effriter : il doit abandonner des activités...il s'efforce de maintenir certaines de ces prises - voire d'en recréer en s'engageant dans de nouvelles activités. » (Caradec, 2007). Dans le cas de notre étude, les retraités ont cessé l'activité rémunérée, loin d'un déclin progressif conduisant au retrait social, pour préserver d'autres et d'en s'engager dans d'autres. En effet, ils se retrouvent confrontés à de nouvelles contraintes auxquelles ils doivent faire face par le montage de nouvelles stratégies de reconversion. (Caradec, 2007).

LES CONTEXTUALITES

Deux parcours, deux catégories de retraités

La première catégorie est composée de six retraités du régime français: Djafar 71 ans, Mehdi 71 ans, Anis 72ans, Mohamed 80ans, Youba 78 ans, Kader 70 ans. Ils sont d'anciens paysans et bergers, vivants dans une zone rurale, qui sont convertis en ouvriers spécialisés dans les plus grandes villes industrielles françaises, où ils étaient soumis à une organisation du travail, une culture et un rythme du travail très soutenu, dans des conditions sociales et professionnelles les plus difficiles. Ils sont partis très jeunes, dans les années soixante, pour vivre en célibataires dans des métropoles et travailler dans les métiers délaissés par les

Français. Leur socialisation secondaire, qui est faite dans la misère, leur a permis de développer une représentation positive (au moins ce qu'ils tentent de faire croire), à l'égard du travail, de la discipline, de respect de la hiérarchie, du métier, de l'ordre et de l'organisation. Ainsi que, des remords, des blessures, des regrets, etc.

Cependant la deuxième catégorie est composée de huit retraités du régime algérien : Mokrane 64ans, Salim 64 ans, Brahim 60ans, Djamel 61ans, Nabil 63ans, Lyes, 62ans, Adel 60ans, Mourad 60ans. Ils sont, tous, nés pendant la guerre d'Algérie. Certains d'entre eux ont bénéficié de quelques années d'études, soit dans les centres spécialisés, créés par l'état et destinés à garantir une formation aux enfants des maquisards tués dans les combats, soit dans des instituts, privés de formation en sciences islamiques. Ils ont, tous, travaillé dans des entreprises publiques ou dans des institutions étatiques, dans la période de plein emploi « chômage masqué ».

Afin de mieux comprendre les déterminants des perceptions et des comportements engendrés par retraités, ainsi que les représentations qu'ils se construisent, nous estimons qu'il est judicieux de dresser un tableau présentant les convergences, les spécificités et les écarts entre ces deux catégories.

Une des convergences les plus remarquables entre les deux catégories est celle qui a attrait à l'esprit patriarcal, on a constaté que tous les retraités utilisent tous les moyens en leur possession pour faire valoir leurs avis, opinions et décisions au sein de leurs familles. Le départ à la retraite les amène à revoir leurs priorités et perception de la vie, qui va se manifester dans leurs rapports à la spiritualité et aux proches et à la communauté. Dès lors ils accordaient une importance capitale à la pratique religieuse, au bénévolat et aux activités de solidarité. Ils sont pratiquement tous envahi par le sentiment regret d'avoir opté pour certains choix et/ou de ne pas avoir consacré plus de temps ou d'avoir négligé certaines choses.

Les spécificités des retraités du régime français se résument à quelques caractéristiques, qu'on peut présenter comme suit : ils sont tous âgés de soixante-dix ans et plus, ainés de leurs familles, analphabètes, partis travailler pour subvenir aux besoins d'une famille élargie (parents, frères et sœurs), pendant et juste après la guerre. Ils sont restés très attachés émotionnellement à leurs familles, à leur village et à leur terre, en dépit de leur éloignement physique durant des dizaines d'années. A la retraite, ils découvrent une certaine forme d'étrangeté, de rejet et de non-adéquation de certaines de leurs valeurs avec celles de leur entourage.

En revanche, les retraités du régime algérien sont tous âgés de moins de soixantedix ans, certains d'entre eux ont eu la chance d'être à l'école et d'avoir des diplômes d'aptitudes professionnelles, leurs familles à charge ne s'étalent pas aux frères et sœurs. Leur départ à la retraite, qui a coïncidé avec la dégradation du niveau de vie de la population, leur a procuré le sentiment d'incapacité d'apporter un changement positif, malgré leur engagement tout au long de leur vie active à prendre soin de leurs familles et à contribuer au développement de leur pays.

Même si l'écart d'âge entre les deux catégories n'est pas énorme, mais il est plein de signification car des événements historiques de grande importance sont survenus (la guerre, l'indépendance, naissance d'un Etat, l'arrêt du processus de migration vers la France). En revanche, l'écart dans le niveau des revenus entre les des deux catégories a contribué dans la construction identitaire différencie. Les retraités du régime français ont réussi à imposer une image de leur capacité financière à influencer les événements. Sur le plan de la proximité, l'écart entre les deux catégories est remarquable convivialité. Ici ce sont les retraités du régime algérien qui arrivent, le mieux, à être acceptés par les membres de la famille et de la communauté.

La vieillesse

Quoi que « le vieillissement humain entraîne un plus grand risque d'invalidité, d'incapacité à se déplacer ou à subvenir aux besoins quotidiens » (Merah & Hammouda, 2018). La vieillisse ne désigne pas, toujours, la fin d'une vie, mais elle signifie aussi un parcours ; une expérience acquise par l'individu à travers toute une trajectoire sociale et professionnelle. Dans notre société, la notion de « vieillesse » comprend deux connotations qui se chevauchent et produisent, par conséquent, deux courbes souvent contradictoires : dans la première la personne âgée est vénérée par la société, car elle symbolise la notion de « bénédiction » dans sa famille et son entourage; elle représente la capacité de gérer les différentes situations; elle signifie le bon exemple. Ce statut est acquis de l'expérience de la personne âgée, de sa sagesse et sa disponibilité à participer à la gestion de différentes situations de la vie. Ici la famille devient le principal garant de la satisfaction de ses besoins qui se résument principalement à la continuation des relations au sein des structures familiale et sociale. Car « appréhender le vieillissement comme une succession de transitions permet de souligner l'importance des proches dans la construction identitaire au cours des années de retraite » (Gourmala, 2003). Sur le plan du pouvoir décisionnel, on trouve que les hommes âgés de 60 ans et plus sont en grande partie chefs de leurs ménages. Alors, ils détiennent la décision économique au sein du ménage et décident donc de la manière dont l'argent du ménage sera utilisé. Cela confère aux personnes âgées et particulièrement aux hommes, un rôle essentiel au sein de leur ménage (Merah & Hammouda, 2018).

Dans certains cas, la personne âgée, dès qu'elle part à la retraite, elle perd ce statut, ainsi que la considération des membres de sa famille et des personnes qui l'entourent, comme conséquence de la perte de son rôle essentiel dans la vie, qui est le travail. « La question est alors de savoir comment les personnes qui vieillissent réagissent à cette perte de rôles » (Gourmala, 2003).

Deux images sociales se dessinent, de la réaction des retraités à la perte de rôles, en fonction de la personnalité, la situation, l'état de santé et le montant de la pension de chaque personne :

La première image inclut l'aspect négatif : Elle reflète la détérioration physique et mentale des personnes âgées, entraînant un sentiment de dépendance, de l'inactivité, de l'impossibilité d'exercer une activité quelconque, de l'isolement et des impressions erratiques, ainsi que « des contraintes nouvelles : une santé défaillante et des limitations fonctionnelles croissantes, une fatigue plus prégnante, une baisse de leurs « opportunités d'engagement », une conscience accrue de leur finitude » (Caradec, 2007).

La seconde image inclut l'aspect positif : Elle concerne les retraités extravertis, elle est représentée par l'indépendance, la capacité de contrôler les divers événements de la vie, la capacité d'exprimer des opinions et donc de maintenir la capacité d'adaptation par le biais de l'activité et de la participation à la vie collective. Mais, « si le vieillissement se caractérise par des ruptures, il implique aussi des reprises, des rebondissements, parfois même des processus qui menacent l'emprise individuelle, à savoir le pouvoir de l'individu de décider du sort de sa vie. » (Meidani & Cavalli, 2019, p11).

La retraite

La retraite est considérée comme une nouvelle étape de réalisation de soi. Il semble qu'il n'est jamais trop tard pour connaître des expériences inédites, pour découvrir des aspects inexplorés de soi-même...la retraite est une nouvelle étape de la vie, définie de plus en plus souvent comme un moment de reconversion, d'engagement dans de nouvelles activités et dans des rôles socialement valorisés, c'est un moment où il devient possible de faire ce que l'on n'a pas eu le temps de réaliser auparavant (Caradec, 2009). La retraite est considérée, dans la vie d'un homme, comme une reconstruction de son identité et ce conformément au changement de son identité professionnelle, d'où le retraité entame un nouveau mode de vie.

On peut distinguer deux conceptions de la retraite : d'une part, la retraite fournit plus de liberté aux hommes ; elle leur permet d'exercer les activités qu'ils n'ont pas été capables de réaliser auparavant en raison de leurs engagements professionnels. Effectivement, « La retraite ne doit pas être synonyme d'oisiveté, de solitude et d'oubli. Les personnes âgées ont des savoirs et savoir-faire qui sont essentiels à la société et aux jeunes générations » (Mimouni, B.-M., 2013). En effet, la retraite en Algérie a « un impact positif sur le niveau de vie des chefs de ménages » (Merah & Hammouda, 2018). D'autre part, La retraite représente la dernière phase du cycle de vie d'une personne, elle est caractérisée par plusieurs changements comme : la décélération des activités physiques ; le besoin de compter sur les autres pour ses affaires quotidiennes ; le sentiment d'invalidité, d'incapacité de bouger ; l'accroissement des problèmes de santé d'ordres physique, psychologique et mental. Donc, c'est l'étape de passage de la puissance

à la faiblesse, de l'indépendance à la dépendance. La retraite peut inciter l'homme à revenir aux problèmes et conflits antérieurs, dont il ne se souciait pas quand il était en activité, ce qui pourrait provoquer en lui un sentiment de négativité et de manque d'estime de soi.

Régime de retraite algérien

Le système algérien de retraite, unifié par la loi 83-12 du 2 juillet 1983, est un système par répartition, contributif et à prestations définies. Il a évolué en fonction de l'évolution économique et sociale du pays. Cette évolution a été marquée par la publication d'importants textes législatifs¹ qui sont liés à la sécurité sociale, notamment le système de retraite.

L'âge légal de départ à la retraite est de 60 ans pour les hommes, avec une réduction de cinq (05) années pour les moudjahidine (maquisards) et leurs enfants. Il est de 55 ans pour les femmes, avec une réduction d'un an par enfant pour les femmes qui ont élevé un ou plusieurs enfants pendant au moins neuf ans, dans la limite de trois enfants. Cependant, la condition d'âge n'est pas exigée ; si le travailleur a accompli une durée de travail effectif ayant donné lieu à versement de cotisations égales à trente-deux (32) ans d'activité il peut prétendre au taux plein de 80%. Le système de retraite des salariés assure une pension principale de droit direct, qui sera acquise en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle validées (Mendil & Brahamia, 2014).

Par ailleurs, la faiblesse de la couverture sociale des personnes âgées en Algérie est à l'origine d'une inégalité qui oppose les personnes couvertes aux personnes non couvertes ce qui remet en cause l'efficacité et la générosité du système. Mais, parmi les retraités couverts, une autre inégalité est liée à la forte disparité entre les montants des pensions... et un faible niveau de vie des retraités. Quel que soit le type de retraite, le revenu moyen des retraités est inférieur à celui des actifs (Mendil, 2014).

La perception des retraités de leur vécu

La plupart des retraités interrogés ont commencé leurs récits par des termes expliquant, qu'ils sont conscients que le vieillissement est une autre période de croissance normale, dans le cycle de vie de tout être humain et que tous les changements qu'ils subissent, qu'ils soient biologiques, émotionnels ou sociaux, sont normaux à cet âge. Certains retraités sombrent dans la routine et l'oisiveté, ce qui exacerbe l'acuité de la plupart des problèmes sociaux vécu dans la sphère familiale et sociale.

Quelques problèmes soulevés par les retraités lors des entretiens portaient principalement, sur le changement rapide des attitudes des personnes qui les entourent. Ces attitudes négatives à leur égard approfondissent leur souffrance

¹ Tous les textes réglementaires relatifs à la retraite en Algérie sont téléchargeables sur ce lien : http://cnr.dz/telechargement/

au moment où ils ont besoin de soins et de soutien de leurs proches. Cette situation les pousse à se renfermer sur eux même, en préférant de se retirer progressivement de la participation à la vie collective, en raison de leur sentiment d'inutilité, d'aliénation et de la perte de leur sociabilité.

La conception de l'émigration dans l'imaginaire des retraités du régime français

L'émigration représente pour les retraités du régime français, une calamité, une misère, un vivre dans une société avec des valeurs différentes des leurs, une société où un jeune est livré à soi-même. D'une manière générale, ils rappellent à leurs enfants les pénibles conditions de vie et de travail vécues pendant leur jeunesse en France. Comme ils se rappellent leurs bêtises de jeunesses, qu'ils regrettent et qu'ils ne veulent pas que leurs enfants les reproduisent. (L'alcool, les jeux de hasard et les femmes...). Pour leurs enfants, les pays occidentaux, notamment la France représente la terre de rêves, de libertés, d'épanouissement, où les chances de réussite sont présentes.

Mais il y a nuance par rapport au niveau d'instruction de leurs enfants, les retraités ayant des enfants universitaires ont accepté d'aider leurs enfants à continuer leurs études en France et de s'installer. Ils ont été convaincus par leurs enfants, qu'un avenir meilleur peut les attendre, et qu'ils ne vont pas reproduire le mode de vie de leurs parents. Dans cette optique, Djafar a déclaré ce qui suit : « Dans le passé je pensais qu'il était de mon devoir d'élever mes enfants dans ma culture d'origine et de les protéger des fléaux que connaissent les enfants des émigrés dans les cités en France...effectivement ils ont eu tous une bonne éducation et un bon niveau d'étude, malheureusement sont restés sans emplois pendant des années. Alors, je les fais tous partir en France, actuellement ils sont bien ». Cependant, les enfants n'ayant pas un niveau d'instruction élevé n'ont pas réussi à avoir l'aval de leurs parents pour émigrer en France. Car ils n'ont manifesté aucun signe de réussite dans leur pays d'origine, afin de pouvoir espérer réussir dans un pays étranger où les exigences en termes de langue et de compétences sont beaucoup plus élevées. Mehdi a exprimé avec beaucoup de regrets « Qu'au moment où je travaillais sans relâche pour qu'ils ne manquent de rien, mes enfants ont abandonnés l'école...aujourd'hui, ils sont sans diplômes, sans emplois et me parlent de leur souhait d'émigrer en France ».

Recherche d'une valorisation dans un contexte caractérisé par le respect perdu

Autrefois considérés comme détenteurs du pouvoir dans la famille, les séniors étaient également des « passeurs », transmetteurs de savoirs, de savoir-faire, de traditions ; ils étaient craints, respectés et souvent aimés...la frontière entre la protection et la maltraitance est bien mince! (Mimouni, B.-M.,2013). Mais, la situation des retraités du régime français, à leur retour au sein de leurs familles, a changé aujourd'hui. Elle est semblable à celle énoncée par (Hammouche, 1997), lorsqu'il évoque, la position du père, dans son analyse des relations des pères

immigrés originaires d'Algérie, avec leurs enfants ; « L'âge de référence devient la « jeunesse », ce qui bouleverse la position des adultes... c'est surtout la position de l'homme-père qui se trouve menacée ». Afin de surpasser la notion de « la double absence » (Sayad, 1999), les retraités du régime français, dès leur retour définitif au foyer familial, ils tentent reprendre leur place de chef de famille et marquer leur présence permanente. Pour s'affirmer, ils utilisent tous les moyens de bord qu'ils jugent utiles. D'une part, ils puisent des normes et valeurs traditionnelles de la société, dont la plupart sont révolues et inacceptables par les nouvelles générations. De l'autre, en se référant aux normes et valeurs acquises de la société d'accueil, dont ils ont passé deux tiers de leurs vies. Les premières s'appuient sur l'autorité patriarcale donnée par la société traditionnelle aux chefs de familles et les dernières s'appuient sur l'autorité organisationnelle appliquée dans les organisations industrielles modernes.

Retraités du régime algérien

Cette catégorie a vécu sa jeunesse prise entre deux discours : l'un traditionnel prôné par les vieux du village qui voulaient, préserver le mode de vie hérité des aïeux, transmettre les valeurs ancestrales et inciter les jeunes à continuer la culture de la terre, selon les anciennes méthodes, dans le respect total des principes de l'islam, etc. l'autre discours est celui prôné par les institutions officielles de l'époque, comme le parti unique, l'école, les médias qu'étaient toutes publiques, le syndicat et les cadres des sociétés nationales. Ces dernières propageaient les valeurs socialistes et modernistes, incitaient les jeunes à l'ouverture sur le monde et à l'adaptation aux valeurs universelles, et de jouir de climat offert par l'indépendance. Salim raconte : « Nous appartenions à une génération rebelle qui s'est révoltée contre les valeurs archaïques, et la société traditionnelle... à notre temps, il y avait du travail, ça m'arrivait de changer deux emplois par semaines. Le salaire avec prime de rendement était garanti, même l'entreprise déficitaire. Nous, salariés des entreprises, avons pu vivre aisément par comparaisons aux paysans qui n'avaient pas de revenus fixes. Je reconnais aujourd'hui que notre génération y est pour beaucoup de choses dans ce qui arrive à notre pays actuellement. Nous avons contribué au sabotage des sociétés nationales, à la diffusion de mauvaises pratiques professionnelles (piston, vols, retards, absences ...). Je n'ai jamais pensé, qu'un jour, mes enfants subiront les conséquences des agissements de ma génération. Hélas! Ils le subissent... je regrette de ne pas avoir contribué au développement de mon pays et au bonheur de mes enfants ».

Après avoir été actifs et bien appréciés par leurs familles et leurs entourages, Les retraités du régime algérien ont ressenti la perte de leur statut social, comme conséquence de leur départ à la retraite où, ils sont privés de certains privilèges financiers, d'influence et de prestige liés à la position qu'ils occupaient auparavant. En effet, lorsqu'une personne, qui a passé une longue partie de sa vie dans l'activité, est forcée soudainement, de sortir du marché du travail, va être confrontée à de nouvelles situations auxquelles elle n'est pas habituée, notamment le temps libre.

« Le montant de ma pension de retraite est insignifiant, avec la flambée des prix il ne couvre pas la moitié du mois. Alors, je suis obligé de chercher d'autres rentrées, sinon je suis cuit...oui, je bricole avec ma voiture, je fais des courses... Je me vois encore capable de faire certaines activités... je ne peux pas rester à la maison toute la journée sans rien faire, lorsque personne ne me sollicite pour le transporter, je sors sur les champs... à chaque saison il y a des choses à faire. Question d'être utile et de fuir les commentaires de ma femme et de mes filles. » a confié Brahim.

Les relations sociales de certains retraités ont diminué et leurs liens avec les différents systèmes sociétaux sont devenus de plus en plus étroits. Leurs relations sont réduites à leurs vieux amis et proches. Ce qui peut développer chez eux le sentiment d'ennui et de frustration ainsi que, le sentiment que la vie n'a pas de sens, et cela les amènerait sans doute se sentir mal adaptés à l'environnement. Le retraité est privé ou se retrouve incapable de jouer pleinement beaucoup de ses rôles d'auparavant. Il devient incapable de participer à de nombreuses activités et de trouver des alternatives aux rôles qu'il a perdus. Le retraité pourrait souffrir de plusieurs problèmes en raison des changements qui constituent les pressions les plus importantes exercées sur lui.

RESULTATS

« Être » ou « avoir été » ?

A la question « être » ou « avoir été » posé par (Caradec, 2007), les retraités du régime français répondent par « l'être ». Dans leur discours, ils établissent une continuité avec le passé ; ils affirment qu'ils ne se sentent pas vieux ; ils n'ont pas le sentiment qu'une rupture radicale existe entre ce qu'ils sont et ce qu'ils ont été. Ils reviennent même à leur enfance pour faire le lien avec ce qu'ils font aujourd'hui. En revanche ceux du régime algérien, moins âgés, répondent par « avoir été ». Car ils se sentent incapable de faire mieux qu'avant, d'apporter une prospérité à leurs familles, dont les besoins grandissent de plus en plus. Pour se justifier, ils se définissent comme vieux, un signe de fuite face à leur incapacité de changer leur situation vers le mieux,

« Mes enfants me reproche d'être la source de leur malheur... ils sont actuellement tous majors, mais ils me tiennent responsable de leur avenir flou, ils sont arrivés à me demander pourquoi les avoir met au monde si je ne vais pas m'occuper d'eux, ils me comparent aux retraités de France en me demandant des explications, pourquoi je n'ai pas fait de même, ils me comparent aux commerçants aux tâcherons, ils me demandent pourquoi je n'ai pas réussi à faire comme eux... pourquoi je n'ai pas vendu un terrain lorsqu'il avait de la valeur pour en acheter en ville, faire du commerce...c'est à cet âge que je me suis rendu compte que ce n'est pas par le travail qu'on devienne riche, mais c'est par les idées, le courage et la prise de risques... je me rends compte aujourd'hui que ce

n'est pas en se réveillant tôt qu'on devient riche, sinon mon voisin le commerçant ne m'aurait pas dépassé » a déclaré Djamel.

L'étrangeté

Pour le sentiment « d'étrangeté » (Caradec, 2007), qui caractérise, pratiquement, l'ensemble des retraités à des degrés différents, atteint beaucoup plus les retraités du régime français, qui ont le sentiment qu'ils n'ont plus vraiment leur place dans la société d'aujourd'hui et ressentent de plus en plus de difficultés à comprendre cet univers qui tend à ne plus les comprendre. En effet, cette catégorie de retraités qui sont socialisés dans un environnement structuré au tour du travail. D'où, ils le valorisent jusqu'à le considérer comme le paramètre ultime de l'appréciation de la valeur de l'homme et de son honneur. Lorsqu'ils ont devant eux leurs enfants qui refusent de travailler, ils ne peuvent que se sentir étrangers.

En revanche, les retraités du régime algérien ne le ressentent pas autant, car la retraite ne les pas épargner de travail informel, qu'ils ont l'habitude de faire les weekends et les journées de congé, car le besoin demeure le même. Nabil nous a confirmé que « la retraite n'a pas changé ma situation vers le mieux pour que je puisse en profiter, je suis toujours dans le besoin de travailler pour subvenir aux besoins de la famille...je dois préparer le trousseau pour mes trois filles...je dois faire face à la cherté de la vie ».

Du rejet au retrait

Les retraités du régime français, à leur retour définitif au pays, ils se retrouvent dans leurs familles face à des inconnus. Leurs enfants ont grandi et leurs épouses ont vieilli pendant leur absence. Leur présence en permanence dans la maison, après tant d'années d'absence est vécue par les membres de la famille, comme une ingérence dans la gestion de leurs affaires quotidiennes, un bouleversement d'un ordre établi, depuis de longue date. Ils se retrouvent rejetés par ceux, qu'étaient leur raison de vivre, leur source de motivation pour lever tous les défis et de continuer de résister pendant des années aux conditions socioprofessionnelles les plus impitoyables, dans un pays étranger. Anis nous a confié

« Dès que je suis rentré au pays, après avoir pris ma retraite, j'ai annoncé à mes enfants que, je vais rester avec eux beaucoup plus longtemps que d'habitude... chaque jour, ils venaient vers moi, ils demandaient de mes nouvelles, ils me proposaient de les accompagner là où ils se rendaient. De ma part, j'ai commencé à demander des comptes pour tout l'argent que je leur avais versé, je demandais le bilan de leurs activités journalières... quelques mois après, la fréquence de leurs visites ainsi que celles de leurs enfants (mes petits-fils) commencent à baisser. Lors de leurs rares visites, ils me rappelaient de mes contrôles médicaux, ils me rappelaient que les soins en France sont meilleurs que ceux de l'Algérie... ma femme se plaignait de son incapacité à s'occuper de moi si je tombe malade, comme elle ne cesse de me prendre pour responsable de la rareté des visites de mes enfants. C'est là, où j'ai compris que ma présence les dérange. J'ai décidé,

avec beaucoup d'amertume, de diviser l'année en deux, je passe l'hiver en France et l'été en Algérie ».

Ils ont pris conscience que, les membres de leurs familles ne les considèrent que des bailleurs de fonds, qui doivent s'occuper uniquement de financement de leurs projets. D'où, ils se retrouvent face à des choix difficiles :

- Retourner vivre en France et regagner leur vie de célibataires qu'ils menaient avant la retraite, sous prétexte qu'ils sont malades, que les conditions et la qualité de prise en charge médicale ne sont pas disponibles en Algérie.
- Rester avec leurs familles, hostiles à leur présence, et d'accepter de jouer le rôle qu'est leur a été attribué, à savoir de prendre en charge toute la famille financièrement. Ou bien, de résister contre la volonté des membres de la famille de la marginaliser, mais en continuant à subvenir à leurs besoins financiers.

La fluctuation de la communication

L'entourage des retraités, des deux régimes, n'est pas très clément avec leurs faiblesses. Dans le cas où un retraité souffrirait de difficultés financières, de santé ou d'adaptation ; dès qu'il exprime un besoin d'aide quelconque ou dès qu'il n'est pas en mesure de satisfaire une sollicitation donnée, son entourage le qualifie du « pauvre ». L'utilisation de ce terme, pour les désigner, les affecte beaucoup et accroît leur sentiment de faiblesse. Cette appellation engendre un sentiment de calamité et désolation.

Les retraités du régime français sont tellement embarrassés par le fait que leurs enfants substituent le nom du « père » par celui de « vieux ». Ils ont l'impression que l'utilisation de cette appellation par leurs enfants est un signe de distance et de rejet dont ils font l'objet.

Les conflits intergénérationnels

Les retraités sont vulnérables dans de nombreux cas à diverses maladies, notamment à celles d'ordre psychologique, qui résultent de fait de l'accumulation des problèmes et des conflits des étapes précédentes de la vie. Conjugués avec les transformations sociales de la société algérienne, qui se manifestent chez les jeunes générations par l'individualisme, la recherche du gain facile et la liberté et le refus d'autorité parentale. Ce qui crée un terrain fertile aux conflits intergénérationnels au sein de la famille. Effectivement, un conflit avec les membres de la famille peut survenir d'un différend d'opinions et d'idées ou d'une remise en cause d'un comportement. « Ma femme et mes enfants montent des projets sans demander mon avis, puis ils viennent me demander des financements...chose que je n'accepte pas » a déclaré Kader. Et, Lyes qui, passe beaucoup de temps à la maison dit : « je passe mes journées à corriger les bêtises de mes enfants et les petits-enfants ; éteindre une lampe restée allumée sans utilité, ranger des objets dans leurs places, rationaliser la consommation d'eau...etc. ». En général, les retraités sont caractérisés par l'obstination, la dureté et autoritarisme. Ce qui se reflète dans leurs façons de traitement des membres

de leurs familles, leur interférence dans tout et leur critique de tout, ce qui contribue, à son tour, au bouleversement de l'atmosphère et la montée de la tension dans leurs relations avec les membres de leurs familles.

Les conflits sont inhérents à la vie en commun, mais sont renforcés par les changements sociaux qui rendent les couples plus individualistes, aspirant à plus d'autonomie, de « liberté » et « d'intimité » loin du regard perçu comme « inquisiteur » de la belle-famille (Mimouni, B.-M.,2013). Dans le même ordre d'idée, Mourad déclare « avec une retraite minable je couvre difficilement les frais de ménage, mes enfants ne m'aident pas, ils gagnent bien, mais ils ne me donnent rien ». Cependant Anis déclare : « mon fils, sans emploi, a deux enfants, il refuse de vivre avec moi dans la même maison, il refuse de cultiver les champs qui sont restés abandonnés, mais il veut ouvrir une boutique...de quoi ?... C'est un esclave de sa femme ».

Le phénomène d'attachement excessif à la pratique religieuse :

« Aller à la Mecque » constitue une aspiration forte » (Mimouni, M., 2013), pour les retraités. D'ailleurs la majorité, des interrogés des deux régimes, ont visité la Mecque, au moins une fois, pour le pèlerinage ou la « Omra »². La spiritualité occupe une place importante dans leur quotidien, ils font tous la prière à l'heure indiquée et souvent à la mosquée. Les retraités sont de plus en plus attirés vers la pratique religieuse. Certains considèrent la retraite comme une opportunité qui s'offre à eux pour se repentir de tous les péchés commis dans leur jeunesse. Adel ne cesse de répéter l'adage « Travaille Ô ma jeunesse pour ma vieillesse et travaille Ô ma vieillesse pour l'au-delà ». L'ensemble des retraités considèrent que le temps qui leur reste à vivre ne doit pas être gaspillé, mais il doit être pleinement exploité dans les activités utiles, comme l'adoration et la bienfaisance aux proches. Comme l'a évoqué (Mimouni, M., 2013) «Les pratiques religieuses remplissent le temps, le scandent et lui donnent consistance. Les heures de prières sont des repères qui marquent la journée et lui donnent sens ». Ces pratiques rituelles, socialement valorisées leur permettant de se faire une place privilégie au sein de leurs familles et de leur entourage.

Le paternalisme

Le paternalisme s'applique de manières différentes par les deux catégories, les retraités du régime français fournissent les conditions matérielles et de l'argent, en revanche ils exercent un contrôle social sur leurs enfants, qui se manifeste sous plusieurs formes (exiger d'eux de cultiver la terre, de ne pas prendre de décisions...). Les enfants bénéficiaires de cette rente (les privilégiés) acceptent avec amertume ce contrôle en contrepartie d'une jouissance financière. Cependant, les autres réclament leur indépendance et rejettent ce contrôle paternel et perdent tous les avantages matériels fournis par leurs parents. Par contre les retraites du régime algérien, qui sont dépourvues de la force de l'argent,

² Visite de la Mecque, pour des rituelles, hors saison de pèlerinage.

appliquent leur autorité sur l'aspect financier en exigeant de leurs enfants de contribuer au budget familial, en contrepartie ils lèvent le contrôle social, en évitant de s'ingérer dans la manière dont leurs enfants se comportent.

Les retraités du régime français, ayant été absents pour une période avoisinant les quarante ans, cherchent à leur retour une place dans une famille et une société métamorphosée. Dont les valeurs sociales ont changé ; Le travail productif est dévalorisé. L'âge, l'expérience et la sagesse ne représentent plus une source de respect et de pouvoir. Ce sont leurs enfants, soutenus de leurs mères, qui décident de tout.

Bénévolat

C'est par la « production non marchande » (Reimat, 2002), que les retraités des deux régimes contribuent aux activités sociales liées à la communauté. En effet, leur participation active moralement, physiquement et financièrement, à la vie collective de village est remarquable. Ils ne manquent aucune occasion pour être dans les premiers et répondre présent pour apporter leur soutien à toute action menée par les associations sociales et religieuses du village. Ils sont initiateurs de plusieurs actions comme (l'entretien du cimetière, de la fontaine, des pistes agricoles et de la mosquée).

La culture de la terre

Tous les retraités sont propriétaires de parcelles de terrain, plus au moins, grands. Dans leurs jeunes âges, ils ont tous travaillé la terre. Mais, une fois partis pour la France pour certains et embauchés par des institutions étatiques et des entreprises pour d'autres, ils ont délaissé la culture de la terre. La retraite les a tous incités, notamment dans les premières années, à reprendre les activités agricoles. Accompagnés de leurs enfants, bon gré malgré, les retraités plantent les oliviers, les figuiers et d'autres arbres fruitiers. Ils jardinent des maraîchères et cultivent les champs. En effet, les motivations sont diverses mais le résultat est le même. Si, Youba travaille pour l'honneur et déclare : « je ne peux pas voir mes champs dans cet état lamentable, mes parents ne vivaient que de ce qu'ils récoltaient de ces terres...aujourd'hui tout est abandonné et délaissé ». Mohamed travaille la terre pour juste s'occuper et éviter les fréquentations désagréables et dit : « je me rends chaque jour au champ, pour m'occuper seulement, j'ai de quoi vivre... ici juste pour passer du temps utile et éviter de rencontrer les gens oisifs... je défriche, je nettoie... je plante les arbres, je cultive des légumes ». Alors que, Mokrane travaille la terre pour répondre à un besoin de nécessité « À partir de cette activité j'arrive à réduire mes dépenses de moitié... je n'achète du marché que les choses qui ne poussent pas dans notre région, celles que je ne peux pas produire dans mon jardin et celles d'hors saison ». En revanche, Mehdi travaille la terre pour la santé et déclare « pour moi le travail de la terre, c'est de joindre l'utile à l'agréable, d'une part c'est une activité physique qui me permet de bouger, de l'autre je récolte des produits magnifiques et bio ».

Une solidarité intrafamiliale et intergénérationnelle.

Dans les pays non européens, notamment au Maghreb, on observe toujours une très forte tendance des personnes âgées à cohabiter avec leurs enfants, signe de piété filiale (Attias-Donfut, & Gallou, 2006). En Algérie, d'une manière particulière, la solidarité sociale est souvent de nature informelle, elle existe à travers la famille au sens large, le village et les réseaux personnels (Perret & Abrika, 2014). Compte tenu de la cherté de la vie, l'augmentation du taux de chômage, la précarisation de l'emploi, la crise du logement, ce sont souvent les enfants et/ou petits-enfants qui ont besoin de l'aide des parents/grands-parents (Mimouni, B.-M., 2013). En effet, la quasi-totalité des retraités interrogés, des deux régimes, ont témoigné de leur solidarité avec leurs enfants et leurs petitsenfants, mais de manières différentes. Si les retraités de régime français, plus âgés que les autres et plus aisés financièrement, aident leur progéniture matériellement par la construction de maisons, l'achat de véhicules, la prise en charge de leurs dépenses sur l'éducation, les soins et la consommation. Les retraités de régime algérien limitent leurs aides aux aspects non financiers, comme les dons en nature de ce qu'ils récoltent de leurs activités agricoles, auxquelles ils s'adonnent pour compléter leurs revenus et échapper à l'oisiveté.

Le principal élément de la solidarité et l'entraide intergénérationnelle pour les Algériens sont la famille. Celle-ci ne cesse de subir, ces dernières années des pressions dues aux changements sociaux que vit notre société (Merah & Hammouda, 2018). « J'ai tout fait pour mes parents et frères, puis pour mes enfants...je suis content lorsqu'ils sont contents...enfin de compte, ils me posent la question : qu'est-ce que tu as fait pour nous ? ...espèces d'ingrats », déclare Anis. « Celles qui ont tout fait pour les autres se sentent flouées, comme trompées par le conformisme social qui ne leur a pas appris à prendre leur part de « bonheur » (Mimouni, M., 2013).

Le veuvage

L'expérience du veuvage est, tout d'abord, celle du vide, l'impression de vide dans la maison faisant écho au sentiment de vide intérieur (Caradec, 2009). Les deux cas rencontrés lors de notre enquête sont retraités du régime français. Le cas de Kader qui a perdu sa femme, lorsqu'il était encore en activité, confirme cette situation : « Ma femme est décédée sur la table d'opération, il y a une dizaine d'années, je n'étais pas présent lorsqu'elle s'est rendue à l'hôpital... elle est allée se soigner, mais elle n'est pas revenue... depuis sa mort la maison est vide, les enfants sont dispersés, ils ne s'entendent plus comme avant, car c'était autour d'elle que pivotaient tous les liens... malgré l'insistance de tous mes proches, je ne me suis pas remarié pour garder le lien avec mes enfants, notamment, mes filles qui refusaient catégoriquement de voir une autre femme prendre la place de leur mère... j'ai cédé pour ne pas perdre définitivement, ceux que je n'ai pas vus grandir... moi qui ai vécu plus de quarante ans seul, en France, en étant actif, je continue dans ma solitude et je ne rentre que rarement au pays après la retraite. »

Le veuvage peut constituer, également, un moment de restructuration des liens sociaux ou une opportunité pour tisser de nouvelles relations privilégiées, comme

le démontre le cas de Mohamed qui a perdu sa femme après son retour au pays suite à son départ à la retraite : « à l'âge de 65 ans, je suis rentré à la maison pour m'installer auprès de ma famille, ma femme, mes enfants et mes petits-enfants. Je me portais bien... je voulais mener une vie de retraité décente, mais ma femme, que je ne voyais qu'un mois chaque année, était tout le temps malade, le vieillissement apparait sur son visage et sur ses gestes et ses comportements... j'avais de la pitié pour elle, tout en étant insatisfait de mon sort... peu de temps après, elle est décédée... quatre mois plus tard, mes enfants me demandaient de me marier, je sais ce n'est pas pour mon bien-être qu'ils ont pensé, mais pour trouver quelqu'un qui va me prendre en charge, en cas où je tombe malade. Eh bien! Je me suis remarié à une jeune femme, intelligente... elle s'occupe bien de moi, elle repasse mes vêtements, elle exige à ce que je sois bien rasé, elle me chochotte... elle me fait tout ce que je veux... sa présence est devenue indispensable pour moi, je me sens bien... elle me coûte cher, mais qu'est-ce que tu veux! »

Discussion des résultats de la recherche

C'est dans la stratégie de « l'abandon » que nous pouvons classer les retraités du régime algérien, bien que, « si le renoncement existe, il convient de souligner que ce qui anime la dynamique de la déprise c'est plutôt une logique de remplacement que d'abandon ». Car la volonté de continuer à activer ne les a pas quitté, mais c'est le sentiment d'incapacité motivé par le regret de ne pouvoir faire mieux qui les oriente vers ce choix. Cette catégorie de retraités a assisté aux mutations de la société, donc sur le plan de l'évolution des pratiques sociales et culturelles, ils ne trouvent pas de difficultés d'adaptation.

En dépit, des difficultés relatives à leurs problèmes de santé, les retraités du régime français s'inscrivent, plutôt, dans la stratégie de « rebond » que de « l'abandon. Ils tentent compenser leur absence par la réintégration de leur société qui a tant changé, en s'adonnant aux activités que cette dernière valorise, sans se déphaser de leur trajectoire et des valeurs ancrées par leur socialisation. Mais, face à l'intolérance des membres de leurs familles à leur présence, ils font le choix forcé de se retirer après des courtes expériences de réintégration.

Sans omettre les problèmes communicationnels relatifs aux conflits générationnels qu'ils rencontrent eu égard de la jeune génération, malgré les actions de solidarité intergénérationnelles menées dans les deux sens.

CONCLUSION

En guise de conclusion, je voudrais insister sur le fait que le changement social au niveau des villages a pris une cadence très soutenue. La solidarité qui caractérisait ses habitants se déchoit au fur à mesure que les valeurs sociales d'entraides et de coopération se matérialisent. C'est l'argent qui détermine le plus

le statut d'une personne. Un fossé s'est creusé entre les deux catégories de retraités qui cohabitent, en dépit de partage de certains espaces comme la mosquée et de certaines activités comme l'agriculture et le travail associatif, la différence de mode de vie entre les deux est apparente. Toutefois, chaque catégorie fait en sorte de réaménager sa vie de la manière la plus adéquate possible à ses moyens financiers, à ses capacités physiques, à sa proximité de son environnement et à sa trajectoire.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric, J.C. (1994). Pratiques sociales et représentations. Paris, PUF.
- Abric, J.-C. (2003). Méthodes d'étude des représentations sociales. Toulouse, Erès
- Attias-Donfut, C. & Gallou, R. (2006). L'impact des cultures d'origine sur les pratiques d'entraide familiale. Représentation de la solidarité familiale par les immigrés âgés. *Informations sociales*, 6(134), pp. 86 97.
- Caradec, V. (2004). Vieillir après la retraite. Approche sociologique du vieillissement. Paris : PUF.
- Caradec, V. (2005)., « Les « supports » de l'individu vieillissant. Retour sur la notion de « déprise » », In Caradec, V. & Martuccelli, D., *Matériaux pour une sociologie de l'individu*, PUS, pp (25-42).
- Caradec, V. (2007). L'épreuve du grand âge. Retraite et société, 3(52), pp. 11-37.
- Caradec, V. (2009). L'expérience sociale du vieillissement. *Idées économiques et sociales,* 3(157), pp. 38-45.
- Caradec, V. (2012). Sociologie de la vieillesse et du vieillissement. Paris : Armand Colin.
- Gourmala, N. (2003). V. Caradec. Sociologie de la vieillesse et du vieillissement. L'orientation scolaire et professionnelle, 32(4).
- Hammouche, A. (1997). Famille relationnelle en situation migratoire, autorité paternelle et puissance publique. *Lien social et Politiques, 37*, pp. 121–132.
- Hours, B. & Selim, M. (2003). Solidarités et compétences idéologies et pratiques. Paris : L'Harmattan.

D.

- Jodelet, D. (1997). Les représentations sociales (5° éd.), Paris, PUF Jodelet,
- (1984). « Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie », in Serge Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, PUF.
- Meidani, A. & Cavalli, S. (2018), «Vivre le vieillir: autour du concept de déprise», Gérontologie et société, 40 (155), pp 9-23
- Meidani, A. & Cavalli, S. (2019), Figures du vieillir et formes de déprise, Toulouse, Erès
- Mendil, D. & Brahamia, B. (2014). Travail et système de protection sociale en Algérie. Revue d'Economie et de Statistique Appliquée(21).
- Mendil, D. (2014). L'efficacité et l'étendue du système de protection sociale Algérie en matière de retraite. Revue française des affaires sociales(3), pp. 66-83.
- Merah, A. & Hammouda, N-E. (2018). Retraite et niveau de vie des chefs de ménages âgées de 60 ans et plus. Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, 11(02), pp. 406 420.
- Mimouni, B.-M. (2013). Les personnes âgées en Algérie et au Maghreb : enjeux de leur prise en charge. *Insaniyat* (59), pp. 11-32.
- Mimouni, M. (s.d.). Les retraités : retraite ou retrait, Repos ou esseulement ? Enquête auprès d'enseignants à Mostaganem. *Insaniyat* (72-73), pp. 95-113.

- MOSCOVICI, S. (1976), La psychanalyse, son image et son public, Paris, PUF, 2è éd
- Perret, C. & Abrika, B. (2014). Les systèmes de gouvernance traditionnels en Kabylie à la lumière du concept de capital social. *Mondes en développement, 2* (166), pp. 131-144.
- Reimat, A. (2002). Production associative et bénévolat informel : quelle signification économique pour les activités de production des retraités ? . *Innovations*, 1(15), pp. 73-98.
- Sayad, A. (1999). La Double Absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré. Paris: Seuil.
- (s.d.). Textes réglementaires relatifs à la retraite en Algérie sont téléchargeables sur ce lien : http://cnr.dz/telechargement/.

Comportement de partage des connaissances dans les organisations à intensité technologique : facteurs significatifs et processus explicatif

Chiraz SAIDANI, Dorsaf FLISS, Maroua ZOGHLAMI, Nadia MEHDOUANI Laboratoire de Recherche LARIME, ESSECT, Tunis

Résumé: Pour les organisations intensives en technologie, les connaissances sont des ressources critiques pour la survie et la performance organisationnelle. Ces connaissances résident dans l'esprit des employés qui les partagent afin d'en faire un usage collectif. Devant le grand nombre de facteurs déterminants du partage des connaissances, la multitude de perspectives théoriques et les différents niveaux d'analyse, nous avons mené respectivement deux études empiriques. La première étude a fait appel à l'aide de 15 experts dans une entreprise intensive en connaissances technologiques. La méthode du processus hiérarchique analytique (Analytic Hierarchy Process, AHP) de Saaty (1987) a été appliquée afin de classifier l'importance critique des déterminants du comportement de partage. Cette étude a révélé que le leadership des connaissances est le facteur le plus critique parmi tous les déterminants organisationnels, individuels et collectifs. La confiance interpersonnelle est le déterminant le plus critique au niveau collectif et l'intention de partage est le facteur le plus critique au niveau individuel. Un retour à la théorie a permis de de proposer un modèle de recherche qui a été testé dans la deuxième étude empirique, portant sur 141 employés du savoir dans des entreprises du secteur technologique. Les résultats révèlent que le leader des connaissances agit indirectement sur le comportement de partage, à travers, la confiance qu'il arrive à instaurer auprès de ses membres, qui à son tour, affecte leurs intentions à l'égard du partage des connaissances.

Mots clés : Comportement de partage des connaissances, intention de partage des connaissances, confiance interpersonnelle, leadership des connaissances.

Abstract: For technology-intensive organizations, knowledge is critical resources for organizational survival and performance. This knowledge resides in the minds of employees who share it for collective use. In view of the large number of determining factors for knowledge sharing, the multitude of theoretical perspectives and the different levels of analysis, we respectively carried out two empirical studies. The first study enlisted the help of 15 experts in a tech-intensive enterprise. The Analytic Hierarchy Process (AHP) method of Saaty (1987) was applied to classify the critical importance of the determinants of sharing behavior. This study found that knowledge leadership is the most critical factor among all organizational, individual and collective determinants. Interpersonal trust is the most critical determinant at the collective level and the intention to share is the most critical factor at the individual level. A return to theory made it possible to propose a research model that was tested in the second

empirical study, involving 141 knowledge employees in companies in the technology sector. The results reveal that the knowledge leader acts indirectly on the sharing behavior, through the trust that he manages to instill in his members, which in turn affects their intentions regarding the sharing of knowledge.

Keywords: Knowledge sharing behavior, knowledge sharing intention, interpersonal trust, knowledge leadership.

INTRODUCTION

Les organisations intensives en connaissances technologiques sont au cœur des préoccupations des chercheurs en management des connaissances. Elles sont constamment impliquées dans les échanges internes et externes de leurs membres afin de renforcer leurs capacités d'innovation. Qualifiées de courtiers en connaissances, ces organisations produisent de l'innovation en combinant de manière inimitable des connaissances individuelles et collectives (Mansour et al. 2014). Plusieurs caractéristiques distinguent ces organisations : leurs structures organisées par projet, le recours intensif aux technologies de pointe, et l'importance qu'elles accordent au partage des connaissances, à l'intérieur, et même, au-delà, de leurs clôtures organisationnelles. Précieuses et spécialisées, ces connaissances constituent des ressources informationnelles critiques pour la survie et la performance organisationnelle et résident dans l'esprit des employés qui les partagent avec d'autres afin d'en faire un usage collectif.

Malgré les avantages organisationnels, les employés sont souvent peu disposés à partager leurs connaissances (Gerbott et al, 2019). La revue de la littérature révèle une multitude de facteurs déterminants tout en restant confuse quant aux plus significatifs dans les organisations complexes à forte intensité technologique. Certains chercheurs suggèrent de se focaliser sur les processus psychologiques pour promouvoir le partage des connaissances. Les travaux qui en résultent considèrent l'employé en tant qu'acteur clé du comportement de partage des connaissances (Wu et Lee, 2017). Pour d'autres chercheurs, le partage des connaissances est une activité sociale au sein même des organisations (Titi Amayah, 2013). Il s'agit donc de mettre l'emphase sur les déterminants collectifs et organisationnels et pas seulement individuels. Les variables qui émergent de ces travaux concernent aussi bien l'individu, le groupe que l'organisation.

Notre étude vise à développer un cadre contingent pour prédire le comportement de partage des connaissances. Nous nous interrogeons sur les facteurs les plus significatifs sur lesquels devraient miser les organisations intensives en technologie. Wang et Noe (2010) identifient six catégories de facteurs incluant le contexte organisationnel ; les caractéristiques interpersonnelles ; les caractéristiques culturelles ; les caractéristiques individuelles ; les facteurs de motivation et les perceptions liées au partage des connaissances. Al-Shamsi et Ajmal (2018) concluent à l'issue de leur étude qualitative que ces facteurs

d'impact n'ont pas le même degré d'influence sur le comportement de partage des connaissances.

En dépit de la multitude des travaux, les gestionnaires dans les organisations intensives en technologie restent incapables d'identifier les déterminants les plus critiques afin de mettre en place les stratégies et les pratiques conséquentes. Le grand nombre de facteurs, la multitude de perspectives théoriques et les différents niveaux d'analyse (individu, groupe, organisation) rendent la gestion du partage des connaissances difficile pour les organisations désireuses d'accroître ce comportement chez leurs membres. La présente recherche répond ainsi à un besoin d'identification des facteurs les plus critiques (Wang et Noe, 2010, AlShamsi et Ajmal, 2018). Plus précisément, elle vise à proposer un modèle contingent pour prédire le comportement de partage dans les organisations intensives en connaissances technologiques. Nous cherchons ainsi à répondre à deux principales interrogations :

- 1. Quels sont les facteurs critiques qui impactent le comportement de partage des connaissances ?
- 2. Par quel processus peut-on expliquer le comportement de partage des connaissances dans les organisations à intensité technologique, intensives en connaissances ?

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté un positionnement positiviste aménagé en menant respectivement deux études auprès de deux échantillons différents de travailleurs du savoir. Dans une étude (1), nous avons consulté 15 experts travaillant dans une entreprise intensive en technologie en utilisant la méthode du processus analytique hiérarchique (AHP) (Saaty, 1987). Cette étude vise à classifier les niveaux d'analyse (individu, groupe, organisation) et les déterminants les plus critiques dans chaque niveau. A partir des résultats de l'étude 1, un retour à la théorie s'est imposé afin de faire émerger les liens entre les variables les plus critiques et le comportement de partage. Le modèle de recherche qui en découle a été validé dans une deuxième étude quantitative (Etude 2) auprès de141 employés du savoir.

Les deux études se sont déroulées dans le contexte très peu exploré des entreprises tunisiennes intensives en connaissances. En effet, davantage considéré comme une destination de délocalisation de la production, la Tunisie aspire se positionner sur le marché mondial de la sous-traitance des connaissances grâce à ses entreprises dans le domaine des services technologiques. Nous nous attendons à enrichir la littérature sur le comportement de partage des connaissances qui permettra à ces entreprises d'améliorer leur performance innovatrice.

Notre papier est structuré comme suit. Nous présentons les principaux déterminants relevés dans la littérature sur le partage des connaissances. Pour répondre à nos questions de recherche, nous exposons les objectifs et la méthodologie de recherche et ce, respectivement pour les deux études

empiriques réalisées sur le terrain : (étude 1) et (étude 2). Enfin, nous révélons nos résultats de recherche ainsi que nos principales conclusions et implications.

1. LE COMPORTEMENT DE PARTAGE DES CONNAISSANCES : FACTEURS DETERMINANTS

Le partage des connaissances fait référence au partage des informations contextuelles, de l'expérience encadrée et de l'expertise (Davenport et al, 1998). Ce partage contribue à aider à résoudre des problèmes, exécuter des tâches, mettre en œuvre des politiques ou des procédures ou encore développer de nouvelles idées. Bavik et al (2018) définissent le partage des connaissances comme « l'acte de mettre des connaissances à la disposition d'autrui au sein de l'organisation ». Le partage des connaissances améliore la prise de décision, l'innovation et la performance (Srivastava et al, 2006). Il importe de distinguer le partage de connaissances (Knowledge sharing) des autres concepts apparentés pouvant prêter à confusion : le transfert des connaissances (Knowledge transfer) et l'échange des connaissances (Knowledge exchange). Le transfert des connaissances décrit le partage des connaissances entre des divisions ou des organisations alors que le partage des connaissances est envisagé dans une perspective plutôt individuelle. Il associe deux membres de la même équipe, communauté ou organisation dans une action spécifique de contribution (Wang et Noe, 2010). L'échange de connaissances n'est pas seulement un simple partage mais c'est aussi une recherche de la connaissance de l'autre.

Le partage des connaissances est une action consciente et volontaire par laquelle la connaissance détenue par une personne est convertie, absorbée et utilisée par d'autres individus (Ipe, 2003). Malgré les avantages organisationnels du partage des connaissances, les employés ne sont pas toujours disposés à transformer leurs précieuses ressources individuelles en biens publics. Le partage des connaissances permet à d'autres d'accéder et d'utiliser des connaissances en leur offrant une marge de manœuvre afin de réclamer des avantages en retour tel que le statut et la réputation (Rhee et Choi, 2017). Le partage des connaissances est aussi le résultat d'un processus socio-cognitif : l'attitude à l'égard du partage précède l'intention qui détermine le comportement de partage des connaissances (Bock et .al, 2005; Wang et Noe, 2010). C'est une action sociale qui demande la présence de deux tiers : un porteur de connaissances et un demandeur de connaissances qui en est la cible. Le comportement de partage des connaissances est un échange social de don et de contre-don entre les différents intervenants (Blau, 1964). L'individu partage ses connaissances s'il perçoit un avantage en retour de ses efforts (motivations intrinsèques ou récompenses).

Plusieurs déterminants semblent expliquer le partage des connaissances et concernent aussi bien l'individu, le groupe que l'organisation. A ce titre, Bock et al. (2005) recensent : les bénéfices individuels tel que le gain personnel, les bénéfices associés au groupe tel que le capital relationnel, l'intérêt pour la communauté ou les comportements de réciprocité et les bénéfices organisationnels tels que l'engagement et la performance organisationnelle. Dans

le même ordre d'idées, Wang et Noe (2010) classent cinq groupes de déterminants du comportement de partage des connaissances : le contexte organisationnel, les liens interpersonnels au sein de l'équipe, les caractéristiques culturelles, les caractéristiques individuelles et finalement les facteurs de motivation. Chennamaneni et al, (2012), proposent une typologie de trois facteurs respectivement d'ordre psychologiques, organisationnels et technologiques. Selon eux, les antécédents psychologiques et organisationnels représentent les facteurs moteurs du partage des connaissances. Ils influencent les perceptions de l'individu à l'égard du partage de ses propres connaissances. Dans le cadre de cette recherche, nous portons notre intérêt à trois catégories de déterminants du comportement de partage des connaissances (CPC) : Il s'agit en l'occurrence des déterminants organisationnels, collectifs et individuels.

1.1. Les déterminants organisationnels

Le leadership est l'un des catalyseurs organisationnels clés du partage des connaissances. Les styles de leadership (leadership éthique, autonomisant, transformationnel, transactionnel) influencent l'étendue et la qualité du partage des connaissances (Yang et al, 2013). En particulier, le leader des connaissances (LC) motive et inspire les employés au partage des connaissances. Grâce à ses compétences en matière de leadership mais aussi son orientation vers la coopération et l'innovation des membres de son équipe, le leader contribue à créer et à maintenir un climat positif de partage des connaissances (Lin et Lee, 2004).

La Culture organisationnelle (CO) fait référence aux valeurs, croyances et normes partagées par les employés au sein d'une organisation. Plusieurs éléments associés à la culture organisationnelle favorisent le partage des connaissances (ex : l'ouverture, la collaboration dans l'équipe, l'innovation, etc.). Les valeurs organisationnelles basées sur la compétitivité individuelle inhibent la coopération et découragent les comportements de partage des connaissances (Wang et Noe, 2010). Les résultats empiriques sont, cependant, mitigés concernant la relation entre la culture d'apprentissage et le partage des connaissances.

La stratégie organisationnelle (SO) est l'ensemble des actions, des choix, des décisions et des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme de l'organisation. Cette stratégie permet de soutenir le partage des connaissances. L'articulation entre la stratégie et le management des connaissances permet de lier la stratégie aux besoins de l'entreprise en termes de connaissances. Les éléments fondamentaux de la stratégie incluant la vision, la mission, la planification et la politique impactent fortement le comportement de partage des connaissances (AlShamsi et Ajmal, 2018).

La structure organisationnelle (STO) est « l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation, répartit, coordonne et contrôle ses activités » (Desreumaux, 1992). En agissant sur l'environnement organisationnel, la structure oriente les comportements de ses membres en faveur du partage des

connaissances. Les structures fonctionnelles centralisées accentuent l'importance de la hiérarchie, des descriptions de postes et des procédures formelles. Ces structures inhibent le partage des connaissances et laissent peu de place aux interactions informelles entre les employés. Les structures plus flexibles créent des opportunités d'interaction et d'échange entre les employés et ce, indépendamment de leur position hiérarchique. Ces structures adoptent également des mécanismes de coordination et d'intégration (rotation des tâches, réunions informelles, création d'un espace de travail ouvert, etc.) qui favorisent le partage des connaissances (Wang et Noe, 2010).

Outre la structure, certains processus organisationnels semblent également renforcer le partage des connaissances. C'est notamment le cas du **processus** d'absorption des connaissances (PO) qui est étroitement lié au partage des connaissances (Ali et al, 2018). Ce processus permet d'acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances pertinentes pour atteindre les objectifs organisationnels (Zahra et George, 2002). La capacité d'absorption facilite le transfert des connaissances d'un projet à l'autre mais aussi leur réutilisation par l'organisation mère. La capacité d'absorption favorise l'apprentissage permettant aux employés de profiter du partage des connaissances. L'étude de Kwok and Gao (2005) permet d'associer la capacité d'absorption aux attitudes positives à l'égard du partage des connaissances.

Le processus de gestion des ressources humaines (GRH) permet également d'agir sur le partage des connaissances. Zellner et Fornahl, (2002) soulignent que le processus de partage des connaissances est fortement influencé par le processus de recrutement et que les deux processus sont étroitement liés. Saifi et al, (2016) mettent l'accent sur le fait qu'offrir une formation polyvalente aux employés puisse améliorer le partage des connaissances. Un système de récompenses mis en place par l'organisation en contrepartie de l'échange ou la diffusion des connaissances impacte positivement le partage des connaissances, tout en motivant les employés (Andreeva et Sergeeva, 2016).

Les systèmes technologiques permettent de codifier, de stocker et d'appliquer les connaissances rapidement ce qui favorise le partage des connaissances dans les organisations (Davenport et al, 1998; Goodman et Darr, 1998). Le recours aux technologies d'information permet l'accès à une plus grande audience et donc augmente la probabilité de partager des connaissances (Wang et Noe, 2010). Certains auteurs (Davenport et al, 1998) associent la performance d'un système d'information à quatre critères (fiabilité, disponibilité, facilité d'utilisation et acceptation de la technologie). Ces systèmes sont particulièrement utiles puisqu'ils permettent de codifier rapidement et facilement les connaissances de grande importance. La facilité d'utilisation et de stockage de l'information augmente la motivation des employés à partager les connaissances (Davenport et al, 1998; Goodman et Darr, 1998).

1.2. Catégorie des déterminants individuels

Cette catégorie de déterminants inclut les prédispositions individuelles (motivations personnelles, perceptions, attitudes, intentions, etc.) à l'égard du partage des connaissances. A ce titre, l'engagement exprime une attitude positive envers l'organisation. C'est le résultat d'une bonne relation avec la haute direction, et d'un respect mutuel parmi les employés qui résulte notamment de la conception des tâches, de l'environnement au travail, de la GRH de l'organisation, etc. Selon Gerbott et al (2019), le succès des organisations est lié à la motivation des employés à s'engager dans le partage des connaissances. L'engagement affecte positivement le comportement de partage des connaissances (Joshi et Sodhi, 2011). Lee et al (2006) constatent que l'engagement affecte le niveau et la qualité du partage des connaissances. Lin (2007) trouve que la justice organisationnelle perçue affecte l'engagement qui à son tour affecte le partage des connaissances. Hau et al (2013) constate, de leur part, que la confiance interpersonnelle affecte l'engagement organisationnel qui entraine le partage des connaissances.

Les récompenses perçues sont les opportunités de croissance qui peuvent augmenter le niveau d'engagement des employés. Les récompenses organisationnelles telles que les primes, les salaires, la croissance de carrière et les programmes de développement facilitent la croissance personnelle et le développement des employés (Schaufeli et Salanova, 2010). Ces opportunités de croissance peuvent être une cause de partage des connaissances organisationnelles (Mueller, 2015). Les employés qui perçoivent un niveau plus élevé d'incitations sont plus susceptibles de partager les connaissances. Kim et Lee (2006) constatent également qu'un système de récompense basé sur la performance contribue au partage des connaissances.

L'intention de partager signifie la réorientation des actions et des engagements d'un individu envers les objectifs de son organisation. L'intention de partager peut se traduire par la diffusion des connaissances dans celle-ci (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'influence de l'intention sur le comportement de partage des connaissances a été étudiée sous l'angle de la théorie de l'action raisonnée. Simultanément, la manière avec laquelle les intentions de partager des connaissances sont interprétées par les autres peut également influencer les comportements de partage du destinataire des connaissances (Wang et Noe, 2010).

La capacité perçue est le sentiment d'auto-efficacité qui exprime la confiance et l'optimisme d'une personne en ses capacités de réussir les tâches difficiles et de contrôler les causes des évènements désirés (Luthans et al, 2007). Elle réfère à ce qu'une personne peut faire ou accomplir en relation avec une tâche. Lin (2007) constate que les personnes ayant confiance en leurs capacités sont plus susceptibles de s'engager dans le partage des connaissances utiles.

L'effort fourni est important aux premiers stades de l'apprentissage et au développement d'une habileté ou d'une capacité, en faisant plus d'efforts pour lier le succès à la capacité d'un individu et aux meilleurs résultats (Schunk, 1983).

Plus les employés perçoivent les efforts nécessaires pour codifier les connaissances et moins ils vont les partager. C'est en particulier le cas lorsqu'ils sous-estiment la capacité des récipiendaires à contribuer et à réutiliser les connaissances partagées.

1.3. Catégorie des déterminants relationnels

Les processus relationnels ou sociaux peuvent prendre plusieurs formes telles que la familiarité, la communication, la proximité et la confiance. Ces processus relationnels facilitent l'échange et le partage des connaissances tout en augmentant l'efficacité de l'assimilation et de la transformation des connaissances.

La familiarité est le résultat de l'interaction sociale entre les employés. Elle renvoie à la force des relations interpersonnelles (Granovetter, 1973). En matière de partage de connaissances, la familiarité se manifeste lorsqu'un employé, dans ses relations avec ses collègues, agit avec aisance, liberté, simplicité et intimité et partage plus facilement ses connaissances.

La proximité représente la quantité de temps passé et la fréquence de communication parmi les membres de l'organisation à travers l'interaction sociale (Granovetter 1973). En matière de partage de connaissances, l'interaction sociale est considérée comme un canal social pour les flux d'informations et de connaissances (Tsai et Ghoshal 1998).

La confiance reflète la bonne volonté de compter sur les autres (confiance fondée sur la dépendance) ou encore la volonté de révéler des aspects sensibles liés au travail (confiance basée sur la divulgation) (Rousseau et al, 1998). Faire confiance aux autres, c'est aussi croire en eux et accepter le risque de dépendance. La confiance favorise une plus grande intention de s'engager volontairement dans un processus de partage de connaissances. Parmi les différents types de confiance, la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle, la confiance politique, la confiance des pairs sur le lieu de travail et la confiance organisationnelle.

L'intelligence culturelle est définie comme la capacité des individus à gérer efficacement les situations caractérisées par la diversité culturelle (Earley et Ang, 2003). Cependant, dans des organisations multiculturelles, le gestionnaire fait parfois face à l'insuffisance d'informations culturelles. Avoir des employés compétents capables de comprendre, de fonctionner et de gérer leurs relations avec leurs collègues dans des lieux de travail caractérisés par une diversité culturelle est une ressource très importante, rare et inimitable (Ng et al, 2009). L'intelligence culturelle facilite la communication interculturelle qui, à son tour, favorise le partage des connaissances.

2. ETUDE PREALABLE (ETUDE 1)

Cette première étude exploratoire est basée sur un cas unique dans lequel la population des ingénieurs constitue notre principale unité d'analyse. L'objectif de

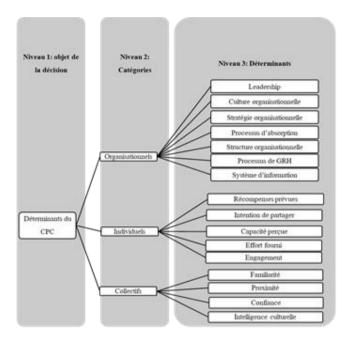
cette étude est de classifier les déterminants du comportement de partage des connaissances dans un contexte réel, celui d'une entreprise intensive en connaissances technologiques.

2.1. Procédure et échantillon

Le cas étudié est celui de Sofrecom, filiale de la multinationale Orange en Tunisie, spécialisée dans le conseil et l'ingénierie des télécommunications et de la transformation digitale. Organisée par projets technologiques, l'entreprise a développé, depuis 50 ans, un savoir-faire unique dans les métiers de l'opérateur. Elle possède un puissant réseau de savoir-faire et d'expertise reliant ses clients, ses experts orange et ses partenaires, dans le but d'une transformation durable certifiée à l'échelle internationale.

Afin de hiérarchiser les déterminants du comportement de partage des connaissances et de prendre une décision multicritère en rapport avec les facteurs les plus significatifs de ce comportement, la méthode du processus hiérarchique analytique (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) de Saaty (1987) a été appliquée. La décision est conséquence aux analyses des évaluations par paire des différents critères fournis.

Figure 1 : Arbre de décision



L'arbre de décision ci-dessus (Figure 1) regroupe les trois catégories et souscatégories de déterminants. L'objet de la décision étant de classer les déterminants du comportement de partage des connaissances selon leurs degrés d'importance selon les experts dans la filiale Softrecom. Un questionnaire de classement a été préparé et des entretiens directifs ont été réalisés auprès des ingénieurs chefs de projet avant l'administration du questionnaire dans le but de s'assurer de l'adaptation des définitions des déterminants, recensés au niveau de la littérature. Sur les 32 ingénieurs experts du département systèmes d'information de Sofrecom, nous avons sollicité 17 ingénieurs qui ont un minimum de 10 années d'expérience. Cette restriction est conforme à la recommandation de Freeman et Chen (2015). Sur les 17 questionnaires envoyés, nous avons pu obtenir 15 questionnaires dument remplis et remis par l'intermédiaire d'une personne ressource.

2.2. Résultats de l'étude préalable (étude 1)

Selon le tableau d'indice aléatoire proposé par Saaty, pour un nombre de niveaux hiérarchiques N=3, l'indice aléatoire IA est égale 0,58. Les quatre ratios de cohérence (RC), calculés sur les matrices correspondantes aux jugements des experts, ont une valeur acceptable puisque $\leq 0,1$. Les matrices sont considérées comme suffisamment cohérentes et nous pouvons utiliser les interprétations des experts résumées dans les tableaux suivants :

Le tableau n°1 résume les résultats des comparaisons par paires des trois catégories de déterminants du comportement de partage des connaissances dans Sofrecom:

Tableau n°1 : Résultats des comparaisons par paires des trois catégories de déterminants

Catégories des déterminants	Pondérations	Classement
Déterminants organisationnels	50,63%	1
Déterminants relationnels	25,25%	2
Déterminants individuels	24,12%	3

La catégorie des déterminants organisationnels explique le mieux le comportement de partage des connaissances chez les ingénieurs de Sofrecom. Elle est suivie par la catégorie des déterminants collectifs qui est elle-même suivie par la catégorie des déterminants individuels.

Le tableau n°2 résume les résultats des comparaisons par paires des différents déterminants de la catégorie des déterminants organisationnels :

Tableau n°2 : Résultats des comparaisons par paires des déterminants organisationnels

Déterminants organisationnels	Pondérations	Classement
(D.O.)		
Leadership orientée connaissances	21,46%	1
Stratégie organisationnelle	15,30%	2
Structure organisationnelle	14,46%	3
Système de GRH	12,86%	4
Culture organisationnelle	12,66%	5
Processus d'absorption	11,69%	6
Système d'information	11,57%	7

Le leadership organisationnel orienté connaissances est la sous-catégorie la mieux classée parmi les déterminants organisationnels. Classée première, elle est considérée comme la plus significative pour expliquer le comportement de partage des connaissances.

Le tableau n°3 résume les résultats des comparaisons par paires des différents déterminants de la catégorie des déterminants individuels :

Tableau n°3: Résultats des comparaisons par paires des déterminants individuels

1110111101010						
Déterminants individuels (D.I.)	Pondérations	Classement				
Intention de partager	23,70%	1				
Récompense perçue	20,36%	2				
Capacité perçue	19,83%	3				
Effort fourni	19,30%	4				
Engagement	16,81%	5				

L'intention de partager les connaissances est la sous-catégorie la mieux classée parmi les déterminants individuels. Elle est ainsi considérée comme la plus significative dans sa catégorie pour expliquer le comportement de partage des connaissances.

Le tableau n°4 résume les résultats des comparaisons par paires des différents déterminants de la catégorie des déterminants collectifs :

Tableau n°4 : Comparaison par paires des déterminants collectifs

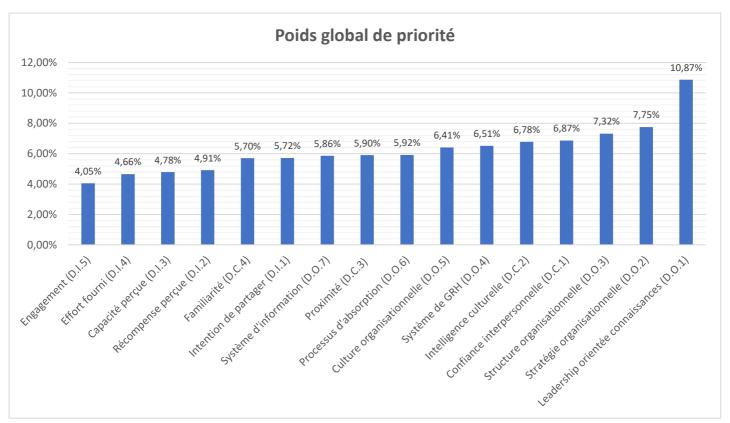
Déterm	inants collectifs (D.C.)	Pondérations	Classement
1.	Confiance interpersonnelle	27,20%	1
2.	Intelligence culturelle	26,85%	2
3.	Proximité	23,38%	3
4.	Familiarité	22,57%	4

La confiance interpersonnelle est la sous-catégorie la mieux classée des déterminants collectifs ayant l'impact le plus significatif sur le comportement de

partage des connaissances chez les ingénieurs de la filiale Sofrecom. Le produit des pondérations des catégories et de celles des déterminants sont établis dans la figure 2 suivante. Elle permet de classer l'ensemble des sous-catégories en fonction de l'importance de leurs catégories.

Les résultats de cette étude préalable permettent de classer les variables organisationnelles comme les déterminants les plus significatifs comportement de partage des connaissances aux veux des experts. En misant sur ces variables, les entreprises intensives en connaissances peuvent ainsi provoquer les autres processus individuels et collectifs. En étant classées les premières par nos experts, les variables organisationnelles semblent ainsi déterminantes pour créer un contexte favorable au partage des connaissances. Le leadership orienté connaissances serait le déterminant le plus significatif comparativement à tous les autres déterminants des trois niveaux (organisationnels, collectifs et individuels). Le système d'information (SI) est classé au dernier rang des déterminants organisationnels par nos experts. Il est précédé respectivement par la capacité d'absorption, la culture organisationnelle, le système de GRH, la structure et la Le peu d'intérêt accordé à l'infrastructure stratégie organisationnelle. technologique (SI) par rapport aux autres déterminants organisationnels n'était pas prévu dans les organisations intensives en technologie. Selon nos experts, le partage des connaissances explicites est systématique et fait partie de la routine quotidienne des employés du savoir. Cependant, pour ce qui est du partage des connaissances tacites (Exp partage des solutions innovantes développées dans les équipes de projet), les systèmes d'informations sont moins déterminants que les autres variables. La confiance interpersonnelle est le déterminant collectif jugé le plus important comparativement à la familiarité, la proximité et l'intelligence culturelle. Parmi les déterminants individuels, les intentions de partage sont les plus importants selon nos experts. L'engagement organisationnel est le déterminant individuel le moins important précédé respectivement par l'effort fourni, la capacité perçue et la récompense perçue. Les intentions sont aussi affectées par les facteurs motivationnels intrinsèques qui semblent plus importants que les facteurs extrinsèques (ex. récompenses) dans les entreprises technologiques. Ce résultat confirme l'importance de l'auto-détermination qui met l'emphase sur les comportements intrinsèquement motivés du partage des connaissances.

Figure 2 : Classement de l'ensemble des sous-catégories en fonction de l'importance de leurs catégories



3. ETUDE QUANTITATIVE (Etude 2)

Cette deuxième étude quantitative vise la proposition et la validation d'un modèle explicatif du comportement de partage des connaissances dans les organisations intensives en connaissances technologiques. Ce modèle intègre les trois déterminants les plus critiques du comportement de partage des connaissances qui sont issus de la première recherche qualitative, soit le leadership des connaissances, l'intention de partager et la confiance interpersonnelle. A cette étape de notre devis de recherche, nous avons effectué un retour à la littérature afin d'élaborer notre modèle de recherche et de déduire nos hypothèses de recherche.

3.1. Proposition d'un modèle explicatif du comportement de partage des connaissances

Rappelons que dans l'étude préalable (étude 1), le leadership orienté connaissances a été jugé par nos experts comme le déterminant le plus significatif comparativement à tous les autres déterminants des trois niveaux (organisationnels, collectifs et individuels). Ce résultat nous pousse à envisager le leadership en tant que déclencheur du processus de partage des connaissances. Ainsi, les deux autres variables (confiance interpersonnelle et intention de partage) interviendraient pour mieux expliquer la relation entre le leadership orienté connaissances et le comportement de partage des connaissances.

3.1.1. Leadership des connaissances, intention et comportement de partage des connaissances

Le rôle du leader dans la gestion des connaissances est d'une importance majeure. Plusieurs projets de gestion des connaissances ont échoué à cause du manque de soutien ou de l'incompétence du leader (Lakshman, 2007). Les organisations se retrouvent amenées à créer et à réévaluer leurs programmes de développement du leadership en matière de gestion des connaissances (Davenport et al, 1998). Des travaux empiriques récents semblent conclure en une relation positive tantôt directe et tantôt indirecte entre le leadership et le partage des connaissances (Gerpott et al, 2020). Certains auteurs se focalisent sur les liens entre l'efficacité globale du leader et le partage des connaissances (Cakir et Adiguzel, 2020). D'autres s'attardent davantage sur certains comportements et traits du leader qui semblent expliquer le partage des connaissances tels que le leadership habilitant (Lin et al, 2020), l'humilité du leader (Nguyen et al, 2020), le leadership transformationnel (Kim et Park, 2020) ou encore le leadership respectueux (Gerpott et al, 2020).

Leadership des connaissances et partage des connaissances

Les spécificités des organisations intensives en connaissance constituent des facteurs de contingence clés qui influencent le rôle et le comportement des leaders. Dans cette perspective, les chercheurs mettent l'accent sur les aspects situationnels associés au leader dans la gestion des connaissances : d'où tout

l'intérêt du concept de leadership des connaissances (Yang et al, 2013). Celui-ci est un processus, par lequel, le leader permet de promouvoir une orientation positive à l'égard de l'acquisition/partage des connaissances, de valoriser l'apprentissage continu et enfin, de remplacer la hiérarchie par l'expertise et l'innovation (Davenport et al, 1998, Donate et de Pablo, 2015, Yang et al, 2013). Trois dimensions forment le leadership des connaissances : les compétences en matière de leadership, la coopération et l'innovation (Yang et al., 2013). Notre revue de la littérature révèle un lien direct et positif entre le leadership des connaissances et le comportement de partage et ce, dans divers secteurs intensifs en connaissances incluant le secteur technologique (Yang et al. 2013), pharmaceutique (Shariq et al, 2018), hôtelier (Shamim et al, 2017) et celui du design (Zhang et Sun, 2020). Considéré comme un catalyseur du partage des connaissances, le leadership des connaissances est aussi positivement associé à l'efficacité du partage des connaissances client (Zhang et Cheng, 2015) et à la performance innovatrice des organisations (Donate et Pablo, 2015).

Nous proposons de ce qui précède l'hypothèse H1.

H1. Le leadership des connaissances influence positivement et directement le comportement de partage des connaissances.

Intention et comportement de partage des connaissances

L'intention est un facteur motivationnel (Hoseini et al, 2018) qui traduit l'orientation des actions d'un individu envers les objectifs de son organisation. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) permet d'expliquer les relations entre l'intention et le comportement réel de partage des connaissances. Les comportements désirés des individus sont déterminés par leurs intentions de se joindre à un tel comportement (Ajzen et Fishbein, 1975). L'intention précède donc l'action de partager les connaissances (le comportement réel de partager) et elle-même serait influencée par les attitudes et les perceptions. Dans ces conditions, l'intention serait le déterminant primaire, voire, le meilleur prédicteur du comportement de partage des connaissances (Bock et al, 2005). Pour Bock et al. (2005), l'intention de partager des connaissances exprime le niveau d'engagement dans le partage des connaissances tacites ou explicites. Lorsqu'une personne aura l'intention de partager ses connaissances, elle le fera indépendamment du résultat, qui peut être incertain, ou dans des conditions imprécises. Hau et al (2013) notent, cependant, que le partage des connaissances tacites est plus exigeant en termes d'efforts. Han et al (2019) confirment, à leur tour, l'importance de l'intention de partager des connaissances sur le comportement réel de partage sur un échantillon d'employés en Corée du Sud.

Ce qui nous amène à déduire l'hypothèse H2.

H2. L'intention de partager des connaissances influence positivement et directement le comportement de partage des connaissances.

Leadership des connaissances et intention de partager des connaissances

Le lien entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances n'est pas toujours direct dans la littérature (Shariq et al, 2018). Cela nous amène à nous interroger sur les mécanismes permettant au leader des connaissances d'influencer les comportements de partage (Wang et Noe, 2010; Gerpott et al., 2020). Pour Huang et al (2008), le leader à travers son orientation et sa considération à l'égard des membres de son organisation affecte l'intention de partager les connaissances. Dans le même ordre d'idées, Nguyen et al (2020) trouvent une relation indirecte entre l'humilité du leader et l'intention de partager des connaissances. Bock et al., (2005) et Wang (2005) proposent respectivement le climat organisationnel et les préoccupations éthiques du leader en tant que facteurs explicatifs de l'intention de partager les connaissances.

Nous pouvons donc déduire H3:

H3. Le leadership des connaissances influence positivement et directement l'intention de partager des connaissances.

Notre premier processus explicatif du partage des connaissances (P1) serait donc le suivant :

H4 (P1). L'intention de partager médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.

3.1.2. Leadership des connaissances, confiance et partage des connaissances

Argote et al (2000) concluent que le partage des connaissances est avant tout un processus relationnel qui serait déclenché par un leadership approprié. En instaurant la confiance au sein de son équipe, le leader serait en mesure d'agir sur les comportements de partage des connaissances. McAllister (1995) classifie la confiance interpersonnelle en deux dimensions : 1. la confiance cognitive qui est basée sur le jugement des compétences de l'autre et 2. la confiance affective qui est basée sur les émotions. Instaurer une confiance affective implique habituellement un investissement émotionnel plus durable (Chowdhury, 2005). La confiance cognitive, plus « superficielle », exigerait moins d'investissement en temps et en émotion (McAllister, 1995).

Leadership des connaissances et confiance interpersonnelle

La relation de confiance entre le leader et les membres est le point focal de la théorie de l'échange leader-membre LMX. Si la plupart des approches sur le leadership traitent le comportement du leader comme une constante envers tous les membres de l'organisation, l'approche LMX se concentre plutôt sur les relations dyadiques leader-membre (Dansereau et al., 1973). Wang et Noe (2010) proposent d'étudier le rôle des échanges entre le leader et les membres (LMX) dans le processus de partage des connaissances. Au-delà du comportement du leader, la qualité des échanges qu'il entretient avec ses membres instaure la

confiance interpersonnelle (Argote, 2000) qui a son tour, pourrait expliquer le partage des connaissances (Wang et Noe, 2010, Huang et al., 2008, Levin et Cross, 2004). Le leader mise sur ses relations dyadiques avec ses membres afin de « rationaliser » le partage des connaissances (Lin et al, 2020). Il peut ainsi réduire le comportement de thésaurisation des connaissances par la création et le maintien d'un climat relationnel positif. Il inspire la confiance par son engagement et son sérieux et encourage les employés à exercer et à cultiver leurs connaissances en toute confiance.

De ce qui précède, nous pouvons donc déduire H5.

H5. Le leadership des connaissances influence directement et positivement la confiance envers le leader (affective et cognitive).

Confiance interpersonnelle et partage des connaissances

La théorie du capital social permet d'expliquer la relation entre la confiance et le partage des connaissances. La confiance est un mécanisme qui existe dans la structure des relations sociales (Bourdieu, 1980, Coleman, 1990 et Putman, 1995). Elle est une ressource relationnelle qui pourrait être mobilisée dans le contexte de partage des connaissances. Les gens partagent leurs connaissances avec ceux, en qui, ils ont surtout confiance (Al-Kurdi et al, 2020). Le climat organisationnel est concerné par les perceptions et les sentiments des employés face aux actions des autres (Gray, 2008). Selon Lei et al (2019), la confiance encourage les membres à partager leurs connaissances et contribue indirectement à accroître leurs capacités d'innovation. Bakker et al. (2006), trouvent qu'un niveau élevé de confiance cognitive réduirait le partage des connaissances. Ko (2010), de sa part, n'a pas trouvé d'effet significatif de la confiance cognitive mais un effet positif de la confiance affective sur le partage des connaissances explicites. Levin et Cross (2004) trouvent, enfin, un effet positif de la confiance cognitive sur le partage des connaissances.

Nous déduisons donc H6.

H6. La confiance envers le leader (affective et cognitive) influence directement et positivement le comportement de partage des connaissances

Nous pouvons donc déduire le deuxième processus de partage des connaissances (P2).

H7 (P2). La confiance médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.

3.1.3. Confiance, intention et comportement de partage des connaissances

Le partage des connaissances n'est pas toujours un processus spontané (Srivastava et al, 2006). C'est un processus d'échange social ayant aussi bien des objectifs que des antécédents (Blau 1964).

Confiance interpersonnelle et intention de partager des connaissances

La théorie de l'échange social permet d'expliquer la relation entre la confiance et l'intention de partager des connaissances dans les organisations. Cette intention serait renforcée par les attentes de réciprocité des employés (Blau, 1964). La confiance interpersonnelle, est à ce titre, le meilleur des garants de la réciprocité des échanges sociaux y compris le partage des connaissances. Elle crée un sentiment d'obligation (norme de réciprocité) favorisant les comportements fonctionnels. La confiance interpersonnelle augmente la probabilité d'échange de ressources entre les parties de confiance, diminue les coûts de transaction pour protéger les intérêts des parties et augmente la probabilité que les connaissances nouvellement acquises soient absorbées et conservées. Lee et Choi (2003) considèrent le manque de confiance parmi les principaux obstacles au partage des connaissances. La confiance interpersonnelle influence les intentions de partager des connaissances : les employés confiants seraient plus disposés à participer au processus de partage (Abrams et al, 2003). Dans le même ordre d'idées, Srivastava et al, (2006) concluent que la confiance interpersonnelle influence l'étendue du partage des connaissances. Kucharska et Kowalczyk (2016) considèrent le partage des connaissances comme un exemple de concrétisation de la confiance interpersonnelle. Celle-ci augmente l'intention des membres de l'organisation à s'engager dans des échanges sociaux du type partage des connaissances. (Obrenovic et al, 2020). L'individu aura l'intention de partager ses connaissances s'il juge que les bénéfices associés au partage soient supérieurs aux coûts (Hau et .al, 2013). Tout en comportant des risques (McAllister, 1995), la confiance permet aux individus de gérer les incertitudes associées à leurs interactions.

Plusieurs auteurs confirment la relation entre la confiance interpersonnelle et l'intention de partager des connaissances. Chang et Chuang, (2011) trouvent une relation positive entre la confiance interpersonnelle et la qualité des connaissances partagées. Wei et al. (2009), trouvent une association positive entre la confiance interpersonnelle et l'intention de partager des connaissances via les systèmes d'informations. Selon eux, l'utilisation des technologies pour partager les connaissances augmente à mesure que les interactions sociales soient plus amicales et étroites. Hau et al. (2013) constatent un impact positif de la confiance sur les intentions de partager les connaissances aussi bien tacites qu'explicites. Vu son importance pour la création d'un contexte du partage des connaissances, nous considérons la confiance comme un facteur de motivation clé pour le partage des connaissances

Nous pouvons donc déduire H8:

H8. La confiance envers le leader (affective et cognitive) influence directement et positivement l'intention de partager des connaissances

De tout ce qui précède, nous pouvons déduire respectivement notre troisième (P3) et quatrième processus (P4) de partage des connaissances.

H9 (P3). L'intention de partager est une variable médiatrice dans la relation entre la confiance envers le leader (affective et cognitive) et le comportement de partage des connaissances.

H10 (P4). La confiance envers le leader (affective et cognitive) et l'intention de partager médiatisent la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.

3.2. Collecte et analyse des données dans l'étude 2

La population cible est composée d'employés du savoir travaillant dans des entreprises privées opérant dans le secteur des services technologiques intensif en connaissances. Compte tenu de la difficulté d'accéder, en Tunisie, à une liste exhaustive et actualisée des courriels des employés travaillant dans ces entreprises et des coûts élevés d'un échantillonnage aléatoire, nous avons opté pour un échantillonnage non-aléatoire à participation volontaire.

Une enquête par questionnaire auto-administré, lors des visites rendues à certaines entreprises, nous a permis d'obtenir 141 questionnaires dument remplis. Les répondants ont des tâches qui varient entre le développement de logiciel, l'analyse des données et la prise de décision concernant des projets. Nos répondants se répartissent entre 45% d'homme et 55% de femme ; 90% d'entre eux ont un âge maximal de 35 ans ; leur niveau d'étude est réparti entre 2% Bac, 16% Bac+3, 76% Bac+5, 6% Bac+6 et plus ; leur ancienneté est répartie entre 34% moins d'un an, 45% entre 1 et 5 ans, 12% entre 5 et 10 ans, et 8% seulement ont 10 ans et plus.

3.2.1. Méthodes d'analyse des données et des tests d'hypothèses

L'analyse des données a été effectuée à l'aide de deux logiciels. D'abord, les statistiques descriptives et les analyses factorielles exploratoires ont été réalisées à l'aide d'IBM SPSS-Statistics 23.0. Ensuite, à l'aide d'IBM SPSS-AMOS 26.0, nous avons évalué la validité convergente et discriminante des variables latentes ainsi que la qualité d'ajustement du modèle de mesure et de celle du modèle de structure. Nous nous sommes basés sur certains indices absolus, incrémentaux et de parcimonie ainsi que les normes les plus communément admises. Enfin, nous avons testé nos hypothèses avec ce deuxième logiciel. Pour tester les effets directs, des analyses basées sur la méthode des équations structurelles ont été conduites. Pour les tests des effets de médiation, nous avons effectué une analyse de bootstrap par la création d'un grand échantillon à partir des données originales par un échantillonnage avec stratégie de remplacement (2000 pour cette étude) et la construction d'un intervalle de confiance de 90% autour de l'effet indirect. L'intervalle ne devant pas contenir un zéro pour assumer un effet indirect significatif (Preacher et Hayes, 2008).

3.2.2. Choix et validation des échelles de mesure

Nous avons utilisé des échelles de mesure préalablement validées. Les répondants, qui ont préféré à l'unanimité la version en anglais du questionnaire,

ont été invités à évaluer les différentes variables latentes du modèle conceptuel sur une échelle de Likert en 7 points. Pour les variables sociodémographiques (niveau d'études, ancienneté et genre) des échelles nominales ont été choisies.

Le leadership des connaissances : cette variable a été mesurée à l'aide de l'échelle tridimensionnelle de 11 items de Yang et .al., (2013) : 3 items pour la dimension « compétences en leadership » ; 3 items pour la dimension « coopération » et 5 items pour la dimension « innovation ». Les répondants ont indiqué leur degré d'accord avec diverses affirmations sur une échelle allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont abouti à une échelle unidimensionnelle de 7 items présentant un bon ajustement aux données collectées (γ2= 11,271, DF=9, γ 2/DF = 1,252, CFI= 0,977, SRMR= 0,020, RMSEA= 0,042, PClose= 0,506) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Le score de fiabilité composite C.R.= 0,949). Une deuxième analyse factorielle confirmatoire a été réalisée en reprenant le modèle avec les trois dimensions définies a priori par les auteurs de l'échelle. Ces dimensions se sont révélées très fortement liées et les indices d'ajustement du modèle unidimensionnel sont meilleurs. Ceci apporte un appui au caractère unidimensionnel du leadership orienté connaissances pour notre échantillon. Ainsi, le leadership orienté connaissances semble être mieux appréhendé par une seule dimension à 6 items (4 items de la dimension coopération, 1 item de la dimension compétence en leadership et 1 item de la dimension innovation).

La confiance envers le leader (affective et cognitive): Cette variable a été évaluée avec l'échelle de mesure de McAllister (1995). Cette dernière comprend 11 items, 6 relatifs à la confiance basée sur la cognition et 5 relatifs à la confiance basée sur l'affect. Les répondants ont indiqué leur degré d'accord avec diverses affirmations concernant leur chef de projet sur une échelle allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont abouti à une échelle avec deux dimensions et présentent un bon ajustement aux données (χ2= 37,977, DF=26, χ2/DF = 1,461, CFI= 0,986, SRMR= 0,045, RMSEA= 0,057, PClose= 0,351) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante pour chacune des dimensions (Les scores de fiabilité composite C.R. = 0,928 pour la confiance cognitive, et 0,809 pour la confiance affective).

L'intention de partager les connaissances : l'Echelle de Chennamaneni et .al (2012), composée de 7 items a été adoptée pour mesurer cette variable. Pour recueillir le degré d'accord des répondants avec les items proposés, une échelle allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 7 (Tout à fait d'accord) a été utilisée. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont abouti à une échelle finale de 4 items s'ajustant aux données collectées (χ 2= 1,658, DF=2, χ 2/DF = 0,829, CFI= 1,000, SRMR= 0,013, RMSEA= 0,000, PClose= 0,551) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Le score de fiabilité composite C.R. = 0,914).

Le comportement de partage des connaissances : l'Echelle de Chennamaneni et .al (2012), composée de 7 items a été adoptée. Les répondants ont indiqué la fréquence avec laquelle ils effectuent certaines actions sur une échelle allant de 1 (Jamais) à 7 (Toujours). Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoire ont abouti à une échelle finale de 4 items s'ajustant aux données (χ2= 3,367, DF=2, χ2/DF = 1,684, CFI= 0,994, SRMR= 0,035, RMSEA= 0,070, PClose= 0,292) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Le score de fiabilité composite C.R. = 0,874).

3.3. Résultats de l'étude (2)

3.3.1. Vérification du biais de variance commune

Un biais de variance commune attribué à la méthode pourrait être créé puisque nous nous sommes appuyés sur des données auto-rapportées provenant d'une source unique (les employés). Afin de contrecarrer ce biais potentiel, les recommandations statistiques et non statistiques proposées par Podsakoff et al. (2012) ont été suivies. Sur le plan non statistique, nous avons séparé les variables dans le questionnaire et assuré l'anonymat des participants. Sur le plan statistique, nous avons ajouté un facteur latent de méthode (FLM) à notre modèle de mesure en le reliant à l'ensemble des indicateurs de nos variables pour capter ce biais. Ce nouveau modèle de mesure a un ajustement (y2= 102,964, DF=78, y2/DF= 1,320, CFI= 0,987, SRMR= 0,034, RMSEA= 0,048, PClose= 0,538) significativement différent du modèle qui n'inclut pas le facteur méthode $(\Delta y 2[16] = 34,31, p=0,005)$. Cependant, ce facteur méthode apporte une variance additionnelle de 0,2%, ce qui est considérablement inférieur au pourcentage généralement lié aux questionnaires auto-administrés sur les perceptions au travail (25%, selon Williams, Cote et Buckley, 1989). En outre, les différences des corrélations, qu'elles soient générées par l'AFC avec ou sans le FLM, étaient inférieures à la valeur seuil de 0,20. Dans l'ensemble, ces résultats apportent une preuve à l'absence d'un biais de la méthode commune dans nos données et nos résultats d'analyse. Nous pouvons ainsi continuer nos analyses avec notre de modèle de mesure.

3.3.2. Examen du modèle de mesure

L'examen des indices d'ajustement montre d'excellentes valeurs pour notre modèle de mesure ($\chi 2=137,273$, DF=94, $\chi 2/DF=1,460$, CFI= 0,977, SRMR= 0,038, RMSEA= 0,057, PClose= 0,271). Pour la validité convergente, les valeurs de la fiabilité composite (CR) et de la variance moyenne extraite (AVE) des construits sont supérieures aux valeurs limites minimales (Hair et al., 2010). La validité discriminante des construits est aussi vérifiée : la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) (en gras sur la diagonale) est supérieure à toute corrélation avec ce facteur (Fornell et Larcker, 1981). Nous avons effectué une analyse hétéro-trait, mono-trait (HTMT), comme mesure supplémentaire de la

validité discriminante considérée plus fiable (Henseler et al., 2015). Dans tous les cas, le rapport est inférieur à 0,850.

Le tableau 5 comprend les estimations du CR, AVE le carrée de la variance moyenne extraite (AVE) pour chacun des construits (facteurs latents).

Tableau 5 : Analyse de la validité convergente et discriminante

	CR	AVE	KL	CT	IKS	KS	AT
KL	0,949	0,758	0,871				
СТ	0,884	0,718	0,761***	0,848			
IKS	0,914	0,781	0,358***	0,370***	0,884		
KS	0,874	0,776	0,258**	0,332**	0,729***	0,881	
AT	0,826	0,703	0,828***	0,726***	0,499***	0,312**	0,839

^{***} p < 0.001, ** p < 0.01. En gras et en diagonal, la racine carrée de variance moyenne extraite par chacun des deux construits avec le lien structurel entre les deux construits. **KL** (*Knowledge Leadership*): leadership orienté connaissances. **ISK** (*Intention to Share Knowledge*): Intention de partager des connaissances. **KS** (*Knowledge Sharing*): Comportement de partage des connaissances. **AT** (*Affective Trust*): Confiance affective et **CT** (*Cognitive Trust*): Confiance cognitive.

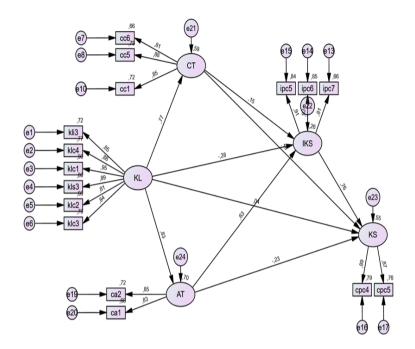
3.3.3. Examen du modèle de structure

L'examen des valeurs des indices d'ajustement nous a permis de vérifier que notre modèle de structure est excellent, il s'ajuste correctement aux données : CMIN= 141,319, DF=95, CMIN/DF= 1,488, CFI= 0,976, SRMR= 0,042, RMSEA= 0,059, PClose= 0,227.

Le pouvoir explicatif du modèle, basé sur les valeurs des *square multiple correlation* SMC (ou R²) des variables exogènes, fournit de bonnes explications de l'ordre de 55% pour le comportement de partage des connaissances (KS), 70% pour la confiance affective (AT) et 59% pour la confiance cognitive (CT). Une explication raisonnable de l'ordre de 26% pour l'intention de partager les connaissances (ISK).

La figure 3 reprend notre modèle de structure avec nos 5 facteurs latents :

Figure 3 : Modèle de structure avec variables latentes



3.3.4 Tests des hypothèses de recherche

Les coefficients de corrélation de Pearson ont été utilisés pour évaluer les forces des relations linéaires entre les paires de variables du modèle. Le tableau 6 reprend les valeurs de ces corrélations ainsi que les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) :

Tableau 6 : Statistiques descriptives et corrélations bivariées entre les variables

	Moyenne	Ecart type	KL	СТ	AT	IKS	KS
KL	5,770	1,509	1				
CT	4,892	1,224	,810**	1			
AT	5,154	1,212	,887**	,802**	1		
IKS	5,012	1,033	,378**	,403**	,541**	1	
KS	5,257	1,112	,280**	,365**	,358**	,787**	1

^{**.} La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). KL : Le leadership orienté connaissances. ISK : l'intention de partager les connaissances. Le comportement de partage des connaissances (KS). La confiance affective (AT) et la confiance cognitive (CT).

Le tableau 6 indique que le comportement de partage des connaissances est corrélé à toutes les variables du modèle.

3.3.4.1 Tests des liens directs

Le tableau 7 reprend les résultats des tests des liens directs :

Tableau 7 : Effets des liens directs sur les variables endogènes

endogenes	
lation es thèses	
alidée	
e	
alidée	
e	
2	
2	
alidée	
alidée	
alidée	
lement	
2	
alidée	
1	

^{**} significatif à 95%, *** significatif à 99%

3.3.4.2 Tests des liens de médiation

Le tableau 8 reprend les résultats des tests des liens indirects :

Tableau 8: Effets des liens indirects

Effets indirects			P	
H4 (P1). L'intention de partager médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances. KL → IKS → KS		-0,210	0,283	Non validée
H7 (P2). La confiance envers le leader (affective et cognitive) médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.				Non validée
H7a (P2a). La confiance affective envers le leader médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.	KL> AT> KS	-0,189	0,253	Non validée
H7b (P2b). La confiance cognitive envers le leader médiatise la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.	KL> CT> KS	0,136	0,151	Non validée
H9 (P3). L'intention de partager est une variable médiatrice dans la relation entre la confiance envers le leader (affective et cognitive) et le comportement de partage des connaissances.				Partiellement validée
H9a (P3a). L'intention de partager est une variable médiatrice dans la relation entre la confiance affective envers le leader et le comportement de partage des connaissances.	AT> IKS> KS	0,477**	0,004	Validée
H9b (P3b). L'intention de partager est une variable médiatrice dans la relation entre la confiance cognitive envers le leader et le comportement de partage des connaissances.	CT> IKS> KS	0,115	0,226	Non validée
H10 (P4). La confiance envers le leader (affective et cognitive) et l'intention de				Partiellement validée

partager médiatisent la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.				
H10a (P4a). La confiance affective envers le leader et l'intention de partager médiatisent la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.	KL> AT> IKS> KS	0,522**	0,004	Validée
H10b (P4b). La confiance cognitive envers le leader et l'intention de partager médiatisent la relation entre le leadership des connaissances et le comportement de partage des connaissances.	KL> CT> IKS> KS	0,116	0,198	Non validée

^{**} significatif à 95%

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Nos résultats confirment que l'intention est le déterminant primaire du comportement de partage des connaissances. Nous confirmons le modèle du comportement planifié (Ajzen, 1991), selon lequel, les intentions sont les déterminants primaires à tout type de comportement et le partage des connaissances dans cette étude n'en est qu'une illustration. Des résultats similaires sont, d'ailleurs, reportés par Ryu et al (2003) qui ont trouvé un lien causal significatif entre l'intention-comportement des médecins à l'égard du partage des connaissances. Plus récemment, Alkurdi et al, (2020) ont également confirmé cette relation dans leur étude sur les chercheurs universitaires.

Dans notre étude, les leaders orientés connaissances ne peuvent agir qu'indirectement sur le processus de partage des connaissances. En agissant sur les intentions, ils sont en train de motiver et d'encourager les membres de l'organisation à partager leurs connaissances (Donate et de Pablo, 2015). Le partage actif ne peut donc être forcé mais seulement favorisé par des motivateurs associés aux intentions de partager leurs connaissances avec les autres. Ce résultat a été prouvé également dans le contexte des chercheurs universitaires (Al-kurdi et al, 2020). Des conclusions similaires ont été aussi rapportées par Zhang et Cheng (2015) qui trouvent que le partage efficace des connaissances dépend des leaders des connaissances pour développer une vision commune et promouvoir un environnement favorable à la collaboration entre les designers dans les équipes de projet.

Dans notre étude, le leader est le déclencheur organisationnel majeur du processus de partage des connaissances. Ces résultats viennent compléter les études qui considèrent le leadership comme un facteur modérateur (Lei et al., 2019). Le leader des connaissances ne peut pas changer l'intention de partager

qu'à travers un gain de confiance affective avec les collaborateurs. La confiance cognitive n'est pas significative dans l'explication du comportement de partage des connaissances, ce qui est contraire aux résultats de Huang et al (2008) et de Han et al (2015). Ce résultat permet de confirmer l'importance de l'aspect relationnel du leadership des connaissances (la théorie LMX). Les spécificités de la culture tunisienne (Zghal, 1992; Séror et Rejeb, 1996; Saidani et al., 2013) pourraient probablement justifier la valorisation de la confiance affective dans l'explication du partage des connaissances. L'étude de Mansour et al. (2014) sur les organisations des services technologiques en Tunisie a aussi montré que seule la confiance affective aurait une influence sur le comportement de partage des connaissances.

Notre étude permet ainsi d'éclaircir la relation entre la confiance, l'intention et le comportement de partage des connaissances. Les comportements de partage des connaissances tacites et complexes ne sont pas toujours spontanés chez les travailleurs tunisiens du savoir qui craignent probablement de les perdre en les partageant. Encore davantage qu'en Tunisie, le cadre institutionnel de la protection de la propriété intellectuelle n'est pas très contraignant. La confiance sans l'intention de partager ne conduit pas au comportement réel de partage des connaissances. Ce résultat confirme l'importance de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) dans le contexte des entreprises tunisiennes intensives en connaissances. La confiance est bel et bien le garant de la réciprocité du partage des connaissances. En instaurant un climat de confiance envers le leader, ces entreprises pourraient inciter leurs employés à partager leurs connaissances. Des employés confiants seraient plus disposés à participer au processus de partage.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons testé un modèle à double médiation par lequel le leader agit sur le processus de partage des connaissances. Récemment, les modèles de médiation en série permettent, d'analyser les processus complexes tels que le partage des connaissances dans les entreprises intensives en connaissances (Gürlek et Cemberci, 2020). Notre étude contribue à élargir la littérature sur le leadership des connaissances et ce, à plusieurs égards. Bien que les leaders occupent une position d'influence au sein des organisations intensives en connaissances (Davenport et al., 1998, Yang et al, 2013), la gestion des connaissances en tant que fonction clé du leader n'a pas été suffisamment explorée dans la littérature (Bell De Tienne et al, 2004). Le rôle du leader dans la gestion des connaissances n'est pas encore clair à cause notamment de la rareté des travaux empiriques (Gerpott et al., 2020). Certaines études soulignent l'effet des styles du leadership sur le partage des connaissances sans s'inscrire nécessairement dans une perspective contingente (Biransnav et al. 2011). Notre recherche s'inscrit à juste titre dans la perspective du leadership orienté connaissances (Yang et al, 2013). Elle explique également comment ce modèle

contingent de leadership peut agir sur le partage des connaissances en mettant l'emphase sur les mécanismes intermédiaires très peu explorés dans la littérature.

Implications managériales

Les entreprises intensives en connaissances sont souvent confrontées à un dilemme critique : alors que le partage des connaissances entre les employés est un antécédent très important de l'efficacité organisationnelle, il est pratiquement impossible de contrôler ou d'imposer ce comportement. Les managers doivent identifier la bonne intervention organisationnelle qui facilite le partage des connaissances. Nos résultats prouvent que le leadership (au niveau organisationnel), la confiance (au niveau collectif) et les intentions (au niveau individuel) soutiennent le partage des connaissances dans les entreprises tunisiennes intensives en connaissances. Le rôle médiateur de la confiance et de l'intention de partage suggère que le leader devrait plus que simplement orienter les membres de son équipe vers les connaissances.

Recourir à des mécanismes de motivation et d'incitation permettrait d'anticiper les résistances psychologiques et d'augmenter ainsi les prédispositions à l'égard du partage des connaissances. Une action de motivation qui ciblerait directement le comportement de partager serait dès lors anodine.

Les organisations intensives en connaissances doivent ainsi miser sur leurs leaders afin de promouvoir la confiance favorable à la coopération et à l'innovation. Notons que l'effet du leader sur le comportement des connaissances est seulement indirect : le leader peut agir uniquement sur la confiance affective, qui à son tour, agit sur l'intention de partager les connaissances. A travers cette valorisation de l'aspect affectif et émotionnel dans les relations dyadiques avec ses membres, nos résultats marquent l'importance de l'intelligence émotionnelle du leader. Le profil du leader orienté connaissances serait donc bien particulier dans les entreprises tunisiennes à forte intensité technologique. En effet, le partage dans ces entreprises n'est pas une activité sans risque et la connaissance constitue une source de pouvoir. Le recrutement de ce profil nécessite la prise en considération d'un certain nombre de critères : détenir les compétences comportementales en matière de leadership (savoir), être capable d'instaurer un climat de coopération et d'innovation dans son équipe (savoir-faire), avoir une intelligence émotionnelle pour inspirer confiance et mobiliser ses collaborateurs (savoir-être). Les leaders déjà recrutés dans ces entreprises peuvent profiter des programmes de formation en matière d'intelligence émotionnelle pour garantir le partage effectif des connaissances dans leurs équipes.

Limites et voies futures de recherche

Plusieurs limites peuvent être explicitées afin d'ouvrir des pistes pour des recherches futures sur le comportement de partage des connaissances. Notre étude préalable s'est basée essentiellement sur des entretiens dirigés afin de délimiter le nombre de variables déterminantes. Le recours à des entretiens non dirigés auraient probablement permis de dégager de nouvelles variables. Notons

également que nous n'avons pas fait de distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. Cette distinction a été signalée par les experts lors des entretiens. Nous avons aussi fait le choix de mettre l'accent sur la confiance envers le leader plutôt que la confiance entre les membres. Comme pistes futures de recherche, il y a lieu de proposer un modèle intégrateur dans chaque catégorie de déterminants (organisationnels, relationnels, individuels) et de comparer entre plusieurs secteurs intensifs en connaissance. Il est enfin possible d'étudier le rôle du leader orienté connaissances dans le processus d'innovation qui résulte du comportement de partage des connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, Icek. «The Theory of Planned Behavior». Organizational Behavior and Human Decision Processes, Theories of Cognitive Self-Regulation, 50, nº 2 (1 décembre 1991): 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Ajzen, Icek, et Martin Fishbein. «A Bayesian Analysis of Attribution Processes.» *Psychological Bulletin* 82, n° 2 (mars 1975): 261-77. https://doi.org/10.1037/h0076477.
- Al-Kurdi, Osama F., Ramzi El-Haddadeh, et Tillal Eldabi. « The Role of Organisational Climate in Managing Knowledge Sharing among Academics in Higher Education ». *International Journal of Information Management* 50 (1 février 2020): 217-27. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018.
- AlShamsi, Omran, et Mian Ajmal. « Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: evidence from UAE service sector ». *Journal of Knowledge Management* 22, nº 2 (1 janvier 2018): 384-412. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0181.
- Argote, Linda, Paul Ingram, John M Levine, et Richard L Moreland. «Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others». Organizational Behavior and Human Decision Processes 82, nº 1 (1 mai 2000): 1-8. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883.
- Bakker, Marloes, Roger Th.A.J. Leenders, Shaul M. Gabbay, Jan Kratzer, et Jo M.L. Van Engelen. « Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects ». Édité par Peter A.C. Smith. *The Learning Organization* 13, no 6 (1 janvier 2006): 594-605. https://doi.org/10.1108/09696470610705479.
- Bavik, Yuen Lam, Pok Man Tang, Ruodan Shao, et Long Wai Lam. « Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing: Exploring Dual-Mediation Paths ». *The Leadership Quarterly* 29, n° 2 (1 avril 2018): 322-32. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006.berra
- Bell DeTienne, Kristen, Gibb Dyer, Charlotte Hoopes, et Stephen Harris. «Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, n° 4 (1 mai 2004): 26-43. https://doi.org/10.1177/107179190401000403.
- Birasnav, M., Santosh Rangnekar, et A. Dalpati. «Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management ». *Leadership & Organization Development Journal* 32 (8 mars 2011) : 106-26. https://doi.org/10.1108/01437731111112962.

- Blau, Peter M. « Justice in Social Exchange ». *Sociological Inquiry* 34, nº 2 (avril 1964) : 193-206. https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x.
- Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim, et Jae-Nam Lee. «Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate ». *MIS Quarterly* 29, n° 1 (2005): 87-111. https://doi.org/10.2307/25148669.
- Bourdieu, Pierre. « L'identité et la représentation ». Actes de la Recherche en Sciences Sociales 35, nº 1 (1980): 63-72. https://doi.org/10.3406/arss.1980.2100.
- Cakir, Fatma, et Zafer Adiguzel. « Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization ». SAGE Open 10, no 1 (1 janvier 2020) : 2158244020914634. https://doi.org/10.1177/2158244020914634.
- Chang, Hsin Hsin, et Shuang-Shii Chuang. « Social Capital and Individual Motivations on Knowledge Sharing: Participant Involvement as a Moderator ». *Information & Management* 48, no 1 (1 janvier 2011) : 9-18. https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001.
- Chennamaneni, Anitha, James T. C. Teng, et M. K. Raja. « A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test ». *Behaviour & Information Technology* 31, no 11 (1 novembre 2012): 1097-1115. https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.624637.
- Chowdhury, Sanjib. «The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing». *Journal of Managerial Issues* 17, no 3 (2005): 310-26.
- Coleman, James S. « Commentary: Social Institutions and Social Theory ». *American Sociological Review* 55, nº 3 (1990): 333-39. https://doi.org/10.2307/2095759.
- Currall, Steven C., et Timothy A. Judge. « Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons ». Organizational Behavior and Human Decision Processes 64, n° 2 (1 novembre 1995): 151-70. https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1097.
- Dansereau, Fred, James Cashman, et George Graen. « Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers ». Organizational Behavior and Human Performance 10, n° 2 (1 octobre 1973): 184-200. https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3.
- Davenport, Thomas H., David W. De Long, et Michael C. Beers. « Successful Knowledge Management Projects ». *Sloan Management Review* 39, nº 2 (1998) : 43-57.
- Desreumaux, Alain. Introduction à la gestion des entreprises. A. Colin, 1992.
- Donate, Mario J., et Jesús D. Sánchez de Pablo. «The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation ». *Journal of Business* Research 68, n° 2 (1 février 2015): 360-70. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
- Earley, P. Christopher, et Soon Ang. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, 2003.
- Fornell, Claes, et David F. Larcker. « Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics ». *Journal of Marketing Research* 18, no 3 (1 août 1981): 382-88. https://doi.org/10.1177/002224378101800313.
- Freeman, James, et Tao Chen. « Green supplier selection using an AHP-Entropy-TOPSIS framework ». Édité par Dr. Gary Graham. Supply Chain Management :

- An International Journal 20, n° 3 (1 janvier 2015) : 327-40. https://doi.org/10.1108/SCM-04-2014-0142.
- Gerpott, Fabiola H, Ulrike Fasbender, et Anne Burmeister. « Respectful Leadership and Followers' Knowledge Sharing: A Social Mindfulness Lens ». *Human Relations* 73, nº 6 (1 juin 2020): 789-810. https://doi.org/10.1177/0018726719844813.
- Goodman, Paul S., et Eric D. Darr. « Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments ». *MIS Quarterly* 22, n° 4 (1998): 417-40. https://doi.org/10.2307/249550.
- Granovetter, Mark S. « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology* 78, nº 6 (1 mai 1973): 1360-80. https://doi.org/10.1086/225469.
- Gürlek, Mert, et Murat Çemberci. « Understanding the relationships among knowledgeoriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis ». *Kybernetes* 49, no 11 (1 janvier 2020): 2819-46. https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632.
- Han, Seung-Hyun, Dong-Yeol Yoon, Boyung Suh, Beixi Li, et Chungil Chae. «Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior ». *Journal of Knowledge Management* 23, no 4 (1 janvier 2019): 687-704. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213.
- Hau, Yong Sauk, Byoungsoo Kim, Heeseok Lee, et Young-Gul Kim. «The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions ». *International Journal of Information Management* 33, no 2 (1 avril 2013): 356-66. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, et Marko Sarstedt. « A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, no 1 (1 janvier 2015): 115-35. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8.
- Huang, Qian, Robert M. Davison, et Jibao Gu. « Impact of Personal and Cultural Factors on Knowledge Sharing in China ». *Asia Pacific Journal of Management* 25, nº 3 (1 septembre 2008): 451-71. https://doi.org/10.1007/s10490-008-9095-2.
- Ipe, Minu. « Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework ». *Human Resource Development Review* 2, n° 4 (1 décembre 2003) : 337-59. https://doi.org/10.1177/1534484303257985.
- Janssen, Matthijs J., Carolina Castaldi, et Alexander S. Alexiev. «In the Vanguard of Openness: Which Dynamic Capabilities Are Essential for Innovative KIBS Firms to Develop? » *Industry and Innovation* 25, n° 4 (21 avril 2018): 432-57. https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414758.
- Joshi, Rama J., et J.S. Sodhi. «Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations ». *Indian Journal of Industrial Relations* 47, no 1 (2011): 162-82.
- Kim, Eun-Jee, et Sunyoung Park. «Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study». *Leadership & Organization Development Journal* 41, nº 6 (1 janvier 2020): 761-75. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455.
- Kim, Soonhee, et Hyangsoo Lee. «The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities». *Public Administration* Review 66, n° 3 (2006) : 370-85. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x.

- Ko, Dong-Gil. « Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care ». *Journal of Knowledge Management* 14, n° 2 (1 janvier 2010): 202-13. https://doi.org/10.1108/13673271011032355.
- Kucharska, Wioleta, et Rafal Kowalczyk. «Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management A Relationship Model ». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 20 avril 2016. https://papers.ssrn.com/abstract=2855322.
- Kwok, Sai Ho, et Sheng Gao. « Attitude towards Knowledge Sharing Behavior ». *Journal of Computer Information Systems* 46, no 2 (1 décembre 2005): 45-51. https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645882.
- Lakshman, C. « Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach ». *Leadership & Organization Development Journal* 28, no 1 (1 janvier 2007): 51-75. https://doi.org/10.1108/01437730710718245.
- Lee, Heeseok, et Byounggu Choi. « Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination ». *Journal of Management Information Systems* 20, n° 1 (1 juillet 2003): 179-228. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756.
- Lee, Jang-Hwan, Young-Gul Kim, et Min-Yong Kim. « Effects of Managerial Drivers and Climate Maturity on Knowledge-Management Performance: Empirical Validation ». Article. Information Resources Management Journal (IRMJ), 1 juillet 2006. www.igi-global.com/article/effects-managerial-drivers-climate-maturity/1296.
- Lei, Hui, Thuong Thi Nguyen, et Phong Ba Le. « How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support ». *Chinese Management Studies* 13, n° 2 (1 janvier 2019) : 276-98. https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0554.
- Levin, Daniel Z., et Rob Cross. «The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer ». Management Science 50, no 11 (1 novembre 2004): 1477-90. https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136.
- Lin, Chieh-Peng, Her-Ting Huang, et Tse Yao Huang. «The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers». *Personnel Review* 49, n° 9 (1 janvier 2020): 1879-96. https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527.
- Lin, Hsiu-Fen. « Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study ». Édité par Ivan Svetlik et Eleni Stavrou-Costea. *International Journal of Manpower* 28, n° 3/4 (1 janvier 2007) : 315-32. https://doi.org/10.1108/01437720710755272.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey, et Steven M. Norman. « Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction ». *Personnel Psychology* 60, nº 3 (2007): 541-72. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x.
- Mansour, Nizar, Chiraz Saidani, Malek Saihi, et Samia Laaroussi. « Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances ». *Relations industrielles / Industrial Relations* 69, nº 2 (2014) : 316-43. https://doi.org/10.7202/1025031ar.
- McAllister, Daniel J. «Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations ». *Academy of Management Journal* 38, no 1 (1 février 1995): 24-59. https://doi.org/10.5465/256727.

- Mueller, Julia. « Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics ». *Project Management Journal* 46, no 1 (2015): 53-68. https://doi.org/10.1002/pmj.21471.
- Ng, K. Y., L. Van Dyne, et S. Ang. « From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development ». **Academy of Management Learning & Education 8, no 4 (1 décembre 2009): 511-26. https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr511.
- Nguyen, Diep T. N., Stephen T. T. Teo, Beni Halvorsen, et Warren Staples. « Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model ». *Frontiers in Psychology* 11 (2020). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704.
- Nonaka, Ikujiro, et Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1995.
- Obrenovic, Bojan, Du Jianguo, Diana Tsoy, Slobodan Obrenovic, Muhammad Aamir Shafique Khan, et Farooq Anwar. «The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior». *Frontiers in Psychology* 11 (2020). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, et Nathan P. Podsakoff. « Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It ». *Annual Review of Psychology* 63, no 1 (10 janvier 2012): 539-69. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452.
- Preacher, Kristopher J., et Andrew F. Hayes. « Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models ». Behavior Research Methods 40, n° 3 (1 août 2008) : 879-91. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879.
- Rhee, Young Won, et Jin Nam Choi. « Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and in-Group Social Status as Moderating Contingency ». *Journal of Organizational Behavior* 38, no 6 (2017): 813-32. https://doi.org/10.1002/job.2168.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, et Colin Camerer. « Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust ». *Academy of Management Review* 23, no 3 (1 juillet 1998): 393-404. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617.
- Ryu, Seewon, Seung Hee Ho, et Ingoo Han. « Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals ». *Expert Systems with Applications* 25, no 1 (1 juillet 2003): 113-22. https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3.
- Saaty, R. W. «The Analytic Hierarchy Process—What It Is and How It Is Used». *Mathematical Modelling* 9, n° 3 (1 janvier 1987) : 161-76. https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8.
- Saifi, Said Al, Stuart Dillon, et Robert McQueen. «The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms ». *Knowledge and Process Management* 23, n° 2 (2016): 124-35. https://doi.org/10.1002/kpm.1506.
- Schaufeli, Wilmar B., et Marisa Salanova. «How to improve work engagement? » In Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice, 399-415. New horizons in management. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing, 2010. https://doi.org/10.4337/9781849806374.00044.
- Schunk, Dale H. « Ability versus effort attributional feedback: Differential effects on self-efficacy and achievement ». *Journal of Educational Psychology* 75, n° 6 (1983) : 848-56. https://doi.org/10.1037/0022-0663.75.6.848.

- Shamim, Saqib, Shuang Cang, et Hongnian Yu. «Supervisory Orientation, Employee Goal Orientation, and Knowledge Management among Front Line Hotel
- Employees ». International Journal of Hospitality Management 62 (1 avril 2017):
- 21-32. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.013. Shariq, Syed Muhammad, Umer Mukhtar, et Suleman Anwar. « Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing ».
- Journal of Knowledge Management 23, nº 2 (1 janvier 2019): 332-50. https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033. Srivastava, Abhishek, Kathryn M. Bartol, et Edwin A. Locke. « Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance ». Academy of Management Journal 49, nº 6 (1 décembre 2006):
- 1239-51. https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718. Titi Amayah, Angela. « Determinants of knowledge sharing in a public sector organization ». Journal of Knowledge Management 17, no 3 (1 janvier 2013): 454-71. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369. Tsai, Wenpin, et Sumantra Ghoshal. «Social Capital and Value Creation: The Role of
- Intrafirm Networks ». Academy of Management Journal 41, nº 4 (1 août 1998): 464-76. https://doi.org/10.5465/257085. Wang, Sheng, et Raymond A. Noe. « Knowledge Sharing: A Review and Directions for
- Future Research ». Human Resource Management Review 20, nº 2 (1 juin 2010): 115-31. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001. Wu, Wei-Li, et Yi-Chih Lee. « Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior

perspective ». Journal of Knowledge Management 21, nº 2 (1 janvier 2017): 474-91.

- https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318. Yang, Li-Ren, Kun-Shan Wu, et Chung-Fah Huang. « Validation of a Model Measuring the Effect of a Project Manager's Leadership Style on Project Performance ». KSCE Journal of Civil Engineering 17, no 2 (1 mars 2013): 271-80. https://doi.org/10.1007/s12205-013-1489-0.
- Zahra, Shaker A., et Gerard George. «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ». Academy of Management Review 27, nº 2 (1 avril 2002): 185-203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995.
- Zellner, Christian, et Dirk Fornahl. «Scientific knowledge and implications for its diffusion ». Journal of Knowledge Management 6, no 2 (1 janvier 2002): 190-98. https://doi.org/10.1108/13673270210424701.
- Zhang, Lianying, et Jiajia Cheng. «Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital ». Project Management Journal 46, nº 5 (1 octobre 2015): 111-24. https://doi.org/10.1002/pmj.21525.
- Zhang, Yejun, Jian-Min (James) Sun, Cai-Hui (Veronica) Lin, et Hong Ren. «Linking Core Self-Evaluation to Creativity: The Roles of Knowledge Sharing and Work Meaningfulness ». Journal of Business and Psychology 35, nº 2 (1 avril 2020): 257-70. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9609-y.

Dossier Thématique 2^{ème} Partie

Abstractio cogitationis

L'empowerment et l'engagement organisationnel Quel rôle de l'empowerment psychologique?

Wiam KAHIA et Mehrez CHAHER

Instituts Supérieurs de Gestion (Bizerte et Tunis)

Résumé: L'empowerment en milieu de travail est tributaire de pratiques organisationnelles telles que selon les tenants de la perspective socio-structurelle elles varient de l'accès l'autorité, l'information, la connaissance, la ressource, la récompense et le contrôle La perspective psychologique, étudie l'empowerment selon l'angle de la perception de ses pratiques organisationnelles par les employés qui peuvent leur donner des sentiments de sens de compétence, de choix et d'impact au travail. Les deux perspectives se complètent en suscitant des organisationnels mobilisateurs comme comportements organisationnel. En dépit de la diversité des définitions de l'engagement organisationnel, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en modèle multidimensionnel de ce concept : l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif. L'étude essayera alors d'explorer l'impact de l'empowerment sous ses dimensions d'accès à l'autorité, accès à l'information, accès à la connaissance, accès à la ressource, accès à la récompense et accès au contrôle sur l'engagement organisationnel sous ses dimensions affective, normative et calculée à travers le rôle de l'empowerment psychologique sous ses dimensions de perception de sentiment de sens, de choix, de compétence et d'impact au travail.

Mots-Clés: Empowerment, Empowerment psychologique, Engagement organisationnel

Abstract: Empowerment in the workplace is dependent on organizational practices such as, depending on the proponents of the social-structural perspective, they vary from access to authority, information, knowledge, resources, rewards and control. Psychological perspectives studies empowerment from the angle of the perception of its organizational practices by employees which can give them feelings of meaning, competence, choice and impact at work. The two perspectives complement each other by eliciting mobilizing behaviors such as organizational commitment. Despite the diversity of definitions of organizational commitment, three general themes can be retained and conceptualized in a multidimensional model of this concept: affective commitment, calculated commitment and normative commitment. So, study try to explore the impact of empowerment in its dimensions of access to authority, access to information, access to knowledge, access to resources, access to rewards and access to control on organizational commitment under its affective, normative and calculated dimensions through the role of psychological

empowerment in its dimensions of perception of sense of meaning, competence, choice and impact at work.

Keywords: Empowerment, Psychological empowerment, Organizational commitment

INTRODUCTION

L'engagement organisationnel est envisagé selon la perspective taxonomique comme un concept multidimensionnel traduisant un état psychologique qui exprime le lien entre l'individu et son organisation, (Meyer et Allen., 1990), La littérature spécialisée sur l'engagement organisationnel fait ressortir un relatif consensus sur ses dimensions selon Meyer et Allen (1990) qui résument que la nature du lien qui unit l'employé à son organisation est fonction de son désir de rester, de la nécessité de rester et/ou d'un devoir moral de rester. Les tenants de la perspective taxonomique comme Etzioni (1961), Kanter (1983), Johnson (1973), Meyer et Allen (1993: 1997), Meyer et Smith (2000) soutiennent l'existence de plusieurs formes distinctes d'engagement organisationnel qui sont soit mutuellement exclusives, soit cumulatives, soit successives et reconnaissent la nécessité de l'analyser dans sa triple dimension affective, normative et calculé et selon des échelles de mesure pré testées. Bien qu'il fût contesté et son intérêt remis en cause dans un contexte de précarité d'emploi (Baruch, 1998), l'engagement organisationnel demeure un sujet d'actualité. Sa pertinence réside d'une part, dans son aptitude à mieux décrire la nature de la relation qui lie l'employé à son organisation, d'autre part à répondre à des problématiques actuelles de GRH comme la rétention des travailleurs du savoir (Purcell, 1999; Meyer et Allen., 1997).

L'intérêt accordé par les chercheurs et les praticiens à l'engagement organisationnel se justifie par ses conséquences en termes de génération d'attitudes positives et de comportements discrétionnaires au travail (Neveu, 1996; Thévenet, 1992) La multiplicité des développements théoriques et des validations empiriques dans la littérature du comportement organisationnel témoigne de l'intérêt accordé à l'engagement organisationnel. L'engouement de l'engagement organisationnel dans la littérature spécialisée se traduit par la multiplicité des études portant sur ses antécédents ainsi que ses conséquences sur les comportements des individus. Plusieurs modèles d'antécédents ont été développés. L'objectif étant de chercher à expliquer l'engagement organisationnel par plusieurs variables qui renvoient à des caractéristiques d'ordre organisationnel, individuel et psychologique.

Au sens de Cadin et al (2003), l'engagement organisationnel se développe sur la base des convictions, des aspirations et des perceptions des employés à chaque situation vécue au travail qui fut interprétée différemment selon les intérêts et les valeurs de chacun d'eux. L'idée de tester l'impact des pratiques d'empowerment sur l'engagement organisationnel à travers la perception de ses pratiques par l'employé a suscité notre intérêt. D'une autre façon, l'acceptation ou le refus

des assignations et pratiques organisationnelles dépendra dans une large mesure de leur perception par l'employé au travail (Thomas et Velthouse., 1990; Spreitzer, 1995; Schuler et Jackson., 1987). La théorie cognitive a motivé notre choix de tester l'impact de l'empowerment sur l'engagement organisationnel de l'employé via la perception de l'empowerment psychologique par l'employé. Cette théorie nous permet de comprendre et d'investiguer davantage les différentes hypothèses théoriques, empiriques et logiques servant de fonder la relation entre d'une part l'empowerment et l'empowerment psychologique, d'autre part la relation entre l'empowerment psychologique et l'engagement organisationnel. Notre hypothèse se traduit alors en ces termes : plus l'employé perçoit du sentiment de sens, de choix, de compétence et d'impact au travail suite à son accès à l'autorité, à l'information, à la connaissance, à la ressource, à la récompense et au contrôle plus il va se rattacher à l'organisation et ne pas la quitter. Ceci traduit notre proposition de recherche qui schématise les différents liens pouvant exister entre l'empowerment et l'engagement organisationnel sous ses trois dimensions (affective, normative et calculée) via l'empowerment psychologique et qui permettra de répondre à la problématique de recherche formulée par l'interrogation suivante : « Dans quelle mesure l'empowerment peut-il influencer l'engagement de l'employé à son organisation via le sentiment d'empowerment psychologique? ».

En effet, nous essayons d'identifier les pratiques d'empowerment qui peuvent avoir un impact significatif sur le développement de l'engagement organisationnel à travers l'empowerment psychologique. Pour ce faire, nous engageons une investigation théorique sur les concepts clés de l'étude à savoir : l'empowerment psychologique et l'engagement organisationnel. Il semble plausible d'étudier les éventuelles associations entre d'une part l'empowerment et l'empowerment psychologique, d'autre part entre ce dernier et l'engagement organisationnel afin de fonder les hypothèses de la recherche.

1-L'EMPOWERMENT

Nombreuses confusions viennent de ce que la définition de l'empowerment et l'idée que s'en font les entreprises ne sont pas claires. Sa traduction en français n'est pas aisée et il est en train de passer au vocabulaire français comme un terme scientifique à la façon du mot leadership. Théorisé par l'université d'Harvard dans les années 80, l'empowerment n'est pas développé dans l'univers de l'entreprise. Plutôt, il est utilisé par les leaders de la communauté noire américaine pour symboliser la prise en main de leur destin. Par ailleurs, Wilkinson (1997), considère l'empowerment comme un phénomène rarement situé dans son contexte historique où il constitue une extension des travaux antérieurs dans des domaines traditionnels de recherche organisationnelle. l'empowerment n'est pas un concept nouveau, de nombreux auteurs comme Byham (1996), Hardy et Leiba -O'Sullivan (1998) attribuent la véritable origine de l'empowerment à Mary Parker Follet, sociologue américaine, qui dans les années (1920-1930) s'intéressa plus particulièrement aux innovations sociales et aux problèmes de la main d'œuvre dans la société industrielle qui émergeait alors. Follet affirmait que « même si « pouvoir » » signifie habituellement « pouvoir sur » c'est-à-dire le pouvoir d'une personne sur une autre personne ou un groupe, il est possible de développer la notion du « pouvoir avec », c'est-àdire un pouvoir organisé en commun, un pouvoir « coactif » et « non coercitif ». Depuis les années 90, l'empowerment constitue sans doute l'appellation la plus populaire pour désigner un mode de gestion qui traduit plus de discrétion et de pouvoir alloués à l'employé de la première ligne. La littérature a connu par la suite une évolution graduelle où les années quatre-vingt-dix ont été considérées comme l'ère de l'empowerment. Il a été envisagé de donner à l'employé un pouvoir de décision et non seulement un pouvoir de recommandation. De même, il a été proposé que cette marge discrétionnaire s'exerce davantage au quotidien dans la structure normale de production (ex. équipe de travail responsabilisée) plutôt que dans des structures parallèles (ex. cercles de qualité, comité adhoc).

L'empowerment est considéré alors comme un moven de prendre son propre destin en main et de faire bouger les choses. De même, il est impossible de dissocier l'avenement et le développement du concept de l'empowerment des travaux de Paulo Freire¹. L'un des postulats de fond de l'approche de Freire² est que " l'humain est capable de réflexion et d'action pour transformer sa situation, pour se libérer. Cette capacité s'avère libératrice dans la mesure où l'action et la réflexion se nourrissent mutuellement pour amener l'individu au stade de la conscience critique, c'est-à-dire à la libération envers ses oppresseurs". L'empowerment conceptualise donc une idée qui n'est pas forcément très nouvelle : ce sont ceux qui font qui sont le plus à même de prendre les décisions adaptées. Si le pouvoir s'arrache, l'idée de Freire est de sensibiliser leurs détenteurs à la règle de gagnant-gagnant quand ils arrivent à le partager formellement avec les employés capables de s'impliquer sans limites et innover. Même si les postulats de fond de Freire se trouvent loin de l'instrumentalisation matérialiste de l'empowerment et l'appel à considérer l'employé non pas comme une ressource où sa bonne gestion crée de la performance mais plutôt un acteur capable de se dépasser et créer la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes et partenaires, lorsqu'il est libre de réfléchir, d'agir, de choisir et décider par rapport à une trajectoire bien déterminée.

En Europe, le mouvement de la démocratie industriellemilite pour que des lois assurant une distribution plus équilibrée du pouvoir au sein des organisations soient mises en place. En Amérique, la participation à la prise de décision est moins considérée sous cet angle législatif. L'intérêt pour ce thème se traduit plutôt par une explosion des études sur les styles de leadership et les conditions dans lesquelles la participation s'avère la plus efficace. Ainsi, issu des travaux sur le leadership transformationnel, l'empowerment se présente comme « une variable importante quant à la motivation au travail influencé par les composantes de la tâche, de l'organisation et du leadership et fut étudié dans le contexte du paradigme gestion de la « qualité de vie au travail » qui privilégie le lien d'épanouissement plutôt que le lien économique pour expliquer les phénomènes organisationnels et porte sur l'habilitation des membres de l'équipe de travail selon Rondeau et Lemelin (1991). De sa part, Collins (1997) montre que depuis les années 80,

¹Paulo Freire est né le 19 septembre1921 à Recife- Brésil et décédé le 02mai1997à São Paulo, est un pédagoguebrésilienconnu principalement pour ses efforts d'alphabétisationet l'auteur de la citationsuivante « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde ».

²Paulo Freire (1974), Pédagogie des opprimés, Edition Maspero, Paris.

l'empowerment est devenu populaire et sollicité dans le contexte britannique. Son émergence a eu lieu quand la dynamique des innovations et le changement des relations dans le milieu de travail ont mené vers un nouveau besoin du management qui améliore les structures de contrôle et renforce en même temps la coopération avec les employés.

Si l'empowerment a connu un développement éminent depuis les années 90 et fut traité de façon abondante dans la littérature spécialisée, il n'en demeure moins que la plupart des travaux sont à un stade embryonnaire. Nous observons quatre types d'auteurs, certains sont optimistes, d'autres plus prudents. Tous d'abord, les prosélytes tels que Byham (1996), Scott et Dennis (1998) qui considèrent l'empowerment comme « le nouveau mode de management » et célébrant l'avènement de « l'homme nouveau » au travail. Ensuite, les détracteurs comme Bellier-Michelle (1998) qui traite le sujet avec une certaine condescendance, le qualifiant souvent de "nouvelle mode" soulignant ainsi son caractère futile et temporaire. Les extrémistes qui risquent de décrédibiliser leurs propres propos par des positions trop tranchées et partisanes. Finalement, les observateurs, qui dans une position prudente, sont majoritaires comme Argyris et Chaize. Leur apport est intéressant dans la mesure où ils présentent les motifs recherchés à travers l'empowerment comme l'efficacité au travail, l'innovation, la satisfaction des clients, l'engagement organisationnel et confrontent leurs avantages à leurs limites.

Alors, l'empowerment n'est plus seulement envisagée dans une perspective de qualité de vie au travail mais il servira la stratégie de l'entreprise. Avouons que l'employé est aussi un être calculateur et qu'il cherche également à satisfaire ses intérêts personnels avec ou au dépend des intérêts organisationnels, avouons également la légitimité de la raison d'être de l'entreprise à savoir le but lucratif, il s'est avéré d'après les observateurs et les prosélytes que l'empowerment est une méthode qui combinent la réalisation de l'employé en le considérant dans ses triples logiques à savoir un être affectif, calculateur et rationnel et la réalisation des objectifs organisationnels. L'empowerment revête alors la capacitation de l'employé à devenir membre actif et ayant un impact positif pour se dépasser et faire avancer l'entreprise.

En ce sens et selon Hazaz (2009), l'empowerment aboutira au sentiment de pouvoir personnel à une capacité d'influencer le comportement d'autrui et traduit une orientation axée sur l'accroissement des forces existantes des individus et des communautés dans un cadre d'analyse écologique et véhicule l'idée que le pouvoir ne constitue pas une denrée rare. En Australie l'étude de Geralis et Terziovski's (2003) sur les banques australiennes a démontré que les pratiques d'empowerment, lorsqu'elles sont implantées simultanément, se trouvent associées à un bien-être des employés, de meilleure performance et une amélioration de la qualité de service.

L'absence d'un terme unique recouvrant l'ensemble des significations données à l'empowerment comme habilitation, capacitation, ressourcement, émancipation, subsidiarité, autonomisation dépasse la simple difficulté de traduction car l'empowerment est un concept multidisciplinaire et multidimensionnel. D'où, nous utilisons au cours de ce papier l'appellation d'origine à savoir « l'empowerment ». Par la suite, nous esquissons les principales approches théoriques et travaux empiriques ayant délimiter ce concept à des fins de mesure.

Trois principales perspectives ont essayé de débattre la notion d'empowerment au milieu organisationnel à savoir la perspective socio-structurelle, la perspective psychologique et la perspective critique et postmoderne.

Les tenants de la perspective socio-structurelle stipulent que l'empowerment des employés est fonction des pratiques organisationnelles permettant à l'employé d'accéder à l'autorité, l'information, la connaissance, la ressource, la récompense et le contrôle. Ces éléments sont interdépendants et doivent être mis en place et changés ensemble pour mener à des résultats positifs selon Spreitzer et al (2007).

Les théoriciens de la perspective critique et postmoderne de l'empowerment critiquent les autres approches de l'empowerment pour ne pas avoir fait de discussions autour du pouvoir. Ils stipulent qu'en l'absence de structures de pouvoir formelles permettant aux employés d'y accéder, les interventions de l'empowerment entamées par l'entreprise ne peuvent que mener vers le disempowerment et finalement le pouvoir formel reste entre les mains des managers qui vont davantage contrôler les employés selon Boje et Rosalie (2001). Morin (1996), définit alors l'empowerment comme « le pouvoir d'agir avec autorité. Pour être efficace l'équipe de travail doit avoir le pouvoir de négocier des ententes et d'effectuer les ajustements requis pour accomplir son mandat ». L'empowerment est aussi une distribution du pouvoir qui se fait à travers l'ensemble des activités et de pratiques managériales qui donnent plus de pouvoir et d'autorité aux subordonnés et leurs procurent plus de contrôle sur certains ou tous les aspects de la tâche, aussi bien de la planification du travail jusqu'à la prise de décision et la réalisation des idées, (Hollander et Offerman., 1990; Bennis et Nanus., 1985; Conger et Kanungo., 1988). Byham (1996) appuie ce propos en considérant l'empowerment comme une valeur d'entreprise qui permet « à chacun de s'approprier son travail, de prendre des décisions, d'assumer de véritables responsabilités, d'être évalué sur ses résultats et de réaliser le suivi de ses actions. Les membres de l'équipe se sentent alors valorisés parce qu'ils sont reconnus comme individus pesants *»*.

D'après les tenants de l'approche psychologique de l'empowerment comme Deci et al (1989) et Spreitzer (1995), l'empowerment ne serait qu'une tâche de motivation intrinsèque, c'est à dire des expériences évaluées positivement par l'individu directement à travers le travail. Ces expériences positives représentent une source de motivation et de satisfaction. L'empowerment en tant que pratiques organisationnelles émancipatrices et habilitantes aboutira à un sentiment d'empowerment psychologique ou perception d'une puissance psychologique permettant à l'employé d'être actif, dynamique et créatif. Cette perception d'empowerment se présente alors comme un construit multidimensionnelreprésenté par quatre dimensions psychologiques à savoir la perception du sentiment de sens, de compétence, d'impact et de choix au travail, (Deci et al, 1989 : Thomas et Velthouse, 1990 : Spreitzer, 1995).

Nous croyons que ces perspectives sont complémentaires et nous nous positionnons par rapport à la perspective socio-structurelle présentant l'empowerment en tant que pratique organisationnelle axée sur la distribution d'autorité, d'information, de connaissance, de ressource, de contrôle et de récompense, tout en empruntant le chemin de la perspective critique et postmoderne qui insiste au partage réel de l'autorité avec les employés et que l'empowerment

en tant que pratique émancipatrice et habilitante soit vraiment concrétisée loin de simples efforts d'écoute de la part du supérieur ou de recommandation uniquement de la part de l'employé. Nous nous ouvrons à ces deux perspectives en traitant le concept d'empowerment comme étant composé de plusieurs variables ce qui permettrait une meilleure captation du phénomène par des mesures plus ciblées permettant par la suite d'enrichir la littérature sur l'empowerment. Dans un deuxième niveau nous essayons de dégager les variables clés de l'empowerment psychologique, principale résultante psychologique de l'empowerment et de démontrer théoriquement, empiriquement et logiquement que l'empowerment en tant que pratique organisationnelle ne pourrait être mobile pour l'engagement organisationnel que s'il est perçu et senti par l'employé à travers les schèmes psychologiques de perception de sentiment de sens, de choix, de compétence et d'impact au travail. Afin de permettre de créer l'empowerment, il a fallu mettre en place des mécanismes d'attribution du pouvoir, de partage de l'information, de ressource, de connaissance, de la récompense et d'un contrôle permis sur le cours des évènements par l'employé, (Tremblay et Simard, 2005 : Yao Komissa, 2018).

L'accès à l'autorité

L'accès à l'autorité à travers l'attribution du pouvoir dans la prise de décision est l'une des principales facettes de l'empowerment au sens d'Ugboro (2006), Bowen et Lower (1992) influençant la direction entreprise par la firme et son succès. Gkorezis et Petridou (2008) décortiquent « l'empowerment comme le pouvoir de prendre des décisions qui influencent des procédures liées au travail et à l'organisation ». L'empowerment est aussi selon l'approche relationnelle la transformation du pouvoir relationnel par l'utilisation d'outils de pouvoir (Kanter, 1983).Un environnement qui implante le pouvoir d'agir, en plus de permettre aux membres de participer à la prise de décision, rend ces derniers imputables, (Ford et Fottler, 1995 : Simons, 1995, cité dans London et Smither, 1999). Sans l'accès à l'autorité dans le poste de travail, les employés n'arrivent pas à accomplir les objectifs de la tâche au sens d'Ugboro (2006)qui considèrent l'empowerment comme la délégation de pouvoir qui mène à l'atteinte des objectifs. L'empowermentde l'employé dépendra de sa position hiérarchique contrairement à la perspective relationnelle qui considère l'empowerment comme une délégation d'autorité (Markus, 2000 et Yao Komissa, 2018).

L'accès à l'information

De leur part, Ugboro (2006), Bowen et Lawler (1992), considèrent l'empowerment comme étant un partage d'information avec les employés de premier niveau sur la performance de l'entreprise. Selon Kanter (1983), l'information est un outil de pouvoir relationnel faisant référence aux connaissances techniques, à l'intelligence politique et à l'expertise professionnelle. Aussi, favoriser l'empowerment c'est permettre aux employés d'obtenir toute l'information nécessaire sur la qualité de leur apport et d'être plus attentifs à cette information, en plus de réagir à celle-ci (Kinlaw, 1995, cité dans London et Smither, 1999). Ce feed-back sur leur rendement ou sur les changements organisationnels, les attentes réelles à leur emploi de même que leur développement les aident à atteindre les objectifs de performance, (London et

Smither, 1999). Par ailleurs, les directions organisationnelles ainsi que les implications nécessaires pour y arriver devront être communiquées afin d'obtenir une certaine pérennité de la performance. L'empowerment de l'employé dépendra entre autres de sa détention d'informations spécifiques et des exigences liées à la performance, (Yao Komissa, 2018).

L'accès à la connaissance

Une façon de créer l'empowerment chez les employés est de les rendre capables de régler des problèmes, proposer des solutions (Tremblay et Simard, 2005), de les rendre plus mobiles en prenant des initiatives, en utilisant de l'imagination(Ugboro, 2006) et en comprenant la facon de contribuer à la performance organisationnelle, (Bowen et Lawler, 1992 : Ugboro, 2006 : Zemke et Schaaf, 1989). Dans le contexte économique actuel, former les individus est un élément important à entreprendre pour que ces derniers puissent effectuer un virage axé sur la qualité et les changements rapides. La formation continue est un palier fondamental au développement et à l'accès à la connaissance, Durivage (2004), Bowen et Lower (1995). L'empowerment de l'employé dépendra de ses caractéristiques personnelles et de son expertise, Yao Komissa (2018). Les composantes majeures (intrinsèques et extrinsèques) de la créativité individuelle (Amabile, 1988) consistent à des compétences liées au domaine qui comprennent les connaissances factuelles, les savoir-faire techniques et les talents spécifiques liés au domaine en question. Ces compétences sont la base de la créativité puisqu'elles représentent la première ligne directrice pour résoudre un problème ou une tâche donnée. Aussi, des compétences liées à la créativité. Il s'agit ici de développer un style cognitif favorable à la prise en considération de nouvelles perspectives sur les problèmes ; une connaissance heuristique (opération mentale, rapide et intuitive) pour générer de nouvelles idées et un style de travail propice à la créativité. Ces compétences dépendent de certaines caractéristiques personnelles reliées à l'indépendance, l'autodiscipline, la persévérance face à la frustration, la formation, etc. Par conséquent, c'est par des méthodes et des entraînements que ces compétences peuvent être développées afin de favoriser l'empowerment, (Amabile, 1988).

L'accès à la récompense

Une façon de créer de l'empowerment chez les employés est de leur décerner des récompenses (Zemke et Schaaf, 1989), en privilégiant les encouragements comme les récompenses sur la performance organisationnelle, (Bowen et Lower, 1995). Lorsqu'une culture d'apprentissage est implantée, les entreprises qui sont concernées fournissent de la formation et récompensent les employés qui utilisent de nouvelles habiletés et connaissances dans le cadre de leur emploi, (Zemke et Schaaf, 1989 : Ugboro, 2006). Spreitzer (1995) considère les récompenses comme un élément déterminant du système de contrôle par l'empowerment. La rétroaction positive est aussi une rémunération non monétaire, (Drake et al, 2007 et Yao Komissa, 2018).

L'accès à la ressource

Les organisations qui mettent l'emphase sur l'apprentissage continu priorisent le développement de leur main-d'œuvre et fournissent les ressources nécessaires pour arriver à cette fin, (Yao Komissa, 2018). L'empowerment est l'une des pratiques favorisant l'apprentissage continu en le facilitant par le partage des ressources, (YaoKomissa, 2018). L'empowerment s'appuie sur l'utilisation de ressources organisationnelles qui mène à l'atteinte des objectifs (Ugboro, 2006). L'accès à la ressource concerne l'accès au budget, matériel, espace, temps de même que le supportdéfini par l'endossement, les approbations légitimes ainsi que les différents appuis, (Chan et al., 2008). Aussi, les ressources dans le domaine de la tâche sont offertes par l'organisation pour aider le travailleur comme les financements, les ressources matérielles, les études de marchés, les formations, des experts, (YaoKomissa, 2018).

L'accès au contrôle

L'empowerment est défini comme étant un « sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel, une perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur et une possibilité de régler des problèmes et de proposer des solutions »,(Tremblay et Simard, 2005). Le support du superviseur viendra diminuer les craintes des employés liées à la possibilité de faire des erreurs, de même que l'incertitude de ces derniers à prendre plus de responsabilités, (Bordin et al., 2007). Favoriser le contrôle des employés sur le cours des évènements dans leur travail c'est accorder plus de responsabilités, appuyer les initiatives, demander l'avis des employés, mettre en application leurs suggestions, faire preuve de tolérance à l'égard des erreurs de bonne foi, susciter le partage d'opinions, créer les groupes de consultations, (Yao Komissa, 2018).

2- L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

L'empowerment psychologique au travail résume le sentiment de puissance que l'employé pourrait avoir et l'idée qu'il construit sur son orientation au travail qui est généralement active. Il est décrit selon Wilkinson (1997), Boudrias et al (2003) comme une expérience psychologique positive au travail. L'empowerment psychologique en milieu du travail connaît un recadrage offert par la psychologie du travail, (Kahia, 2012) est en vogue et commence à gagner l'intérêt de plus en plus des chercheurs (Wilkinson, 1997; Boudrias et al, 2003). Plusieurs auteurs ont essayé d'opérationnaliser cet état psychologique et les conceptualisations prolifèrent comme l'indique le tableau ci-dessus:

Tableau n°1: Les principales conceptions de l'empowerment psychologique

Auteurs	Composantes de	Disponibilité d'un
	l'habilitation psychologique	questionnaire
Conger et Kanungo (Sentiment d'efficacité	Non
1988)	personnelle	

Thomas et Velthouse (Sens, compétence, choix,	Oui
1990)	impact	(Tymon, 1998)
Spreitzer (1992, 1995)	Sens, compétence,	Oui
	autodétermination (choix),	
	impact	
Thomas et Tymon (1993)	Sens, compétence, choix,	Oui
	progrès	
Zimmerman (1995)	Trois composantes:	Non
	Interpersonnel	
	(compétence, contrôle)	
	Interactionnel	
	Comportemental	
Menon (1999, 2001)	Internalisation des objectifs,	Oui
	compétence, contrôle	

Si l'empowerment psychologique permet à l'employé de se sentir capable de façonner son rôle et son milieu de travail selon Spreitzer (1995), il serait opportun de l'étudier de près en approchant ses dimensions cognitives qui se combinent de façon additive pour constituer le construit global de l'empowerment psychologique. Il est à signaler que la conceptualisation de Spreitzer (1995), fut choisie en raison à la cohérence de ses composantes, leur pouvoir de représenter cet état psychologique et la stabilité au niveau des résultats dégagés. Elle présente alors l'empowerment psychologique sous quatre dimensions cognitives à savoir : la perception du sentiment de sens au travail, la perception du sentiment de choix au travail, la perception du sentiment de compétence au travail et enfin la perception du sentiment d'impact au travail.

Pour la perception du sentiment de sens au travail, l'employé évalue les objectifs de l'activité dans laquelle il est engagé. Si ses propres idéaux et standards sont perçus comme cohérents avec ce qu'il fait, il apporte tout le soin à ce qu'il produit et investit une énergie psychique dans l'activité, (Kahia, 2012)

La perception du sentiment de choix au travail renvoie à la perception de la possibilité de choix en matière de méthodes utilisées pour accomplir une tâche, la quantité d'effort à fournir, la cadence de travail et le temps pour réaliser une tâche, (Kahia, 2012).

Quant à la perception du sentiment de compétence au travail, Bandura (1989) présente trois conditions nécessaires qui sous-tendent le sentiment de compétence au travail à savoir la croyance que l'individu possède la capacité de réaliser la tâche, la croyance qu'il est capable de faire l'effort nécessaire enfin la croyance qu'il n'y a pas d'obstacles extérieurs qui l'empêchent de réaliser sa tâche, (Kahia, 2012).

Enfin, la perception du sentiment d'impact au travail consiste en la conviction individuelle dans un espace donné et un temps donné, dans sa capacité à effectuer le changement nécessaire dans la dimension voulue, (Greenberger et al., 1989).

3-L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel des employés est sollicité en milieu de travail vu qu'il assure une continuité du travail et une prédisposition de l'employé à fournir un effort volontairement.

Les conceptualisations de Mowday et al (1982), O'Reilly et Chatman (1986), Meyer et Allen (1990; 1997) sont considérées comme les références de base les plus utilisées pour la compréhension de l'engagement organisationnel et son développement (Simard, 2000; Ménard et al., 2001, Doucet et al., 2008, Paré et al., 2007).

L'approche de Mowday et al (1982) présente l'engagement organisationnel comme un concept unidimensionnel. Cette approche a été contestée par O'Reilly et Chatman (1986) en présentant l'engagement organisationnel comme un concept bidimensionnel. Le débat se poursuit sur la nature de ce concept et actuellement l'engagement organisationnel est considéré comme un concept multidimensionnel. Les travaux de Meyer et Allen en la question constituent une référence. Allen et Meyer (1991 : 1997) concluent qu'en dépit de la diversité des définitions, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un modèle multidimensionnel de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif.

Pour l'engagement affectif, l'employé décide de continuer à travailler dans l'entreprise parce qu'il le désire, il s'identifie à elle et s'implique dans sa gestion. L'engagement affectif reflète alors un attachement émotionnel.

Pour l'engagement calculé, l'employé décide de demeurer membre dans l'entreprise par crainte de perdre des acquis, de ne pas trouver d'alternatives ou de supporter des coûts associés au départ. L'engagement calculé traduit un attachement instrumental à l'entreprise.

Quant à l'engagement normatif, l'employé décide de rester dans l'entreprise parce qu'il se sent redevable aux efforts fournis par elle à son profit. L'engagement normatif reflète alors un sentiment d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet à achever.

Au-delà de définir l'engagement organisationnel comme un concept multidimensionnel, O'Reilly et al (1986), Meyer et Allen (1991 : 1997) se rejoignent sur le fait d'analyser l'engagement organisationnel comme étant des combinaisons diverses de ses dimensions. Autrement, un employé peut sentir redevable à l'entreprise mais avouer que des occasions sur le marché de l'emploi ne doivent pas être ratées. Un autre employé peut avoir plaisir à travailler pour l'organisation mais reconnaître aussi que vouloir la quitter est très difficile d'un point de vue économique. Un troisième employé peut ne pas sentir redevable à l'entreprise, pourtant il décide d'en rester membre parce ses valeurs coïncident avec les siens.

D'où, étudier l'engagement organisationnel sous sa triple dimension est nécessaire pour mieux comprendre la relation de l'employé envers son organisation. Il est opportun de choisir la conceptualisation d'Allen et Meyer (1993) comme cadre d'analyse de l'engagement organisationnel.

En résumé, l'engagement organisationnel peut être décrit comme l'attachement de l'employé à l'organisation elle-même et qui pourrait différer de l'engagement au travail ou à une carrière. Par ailleurs, adhérer à une organisation, partager ses valeurs et ses objectifs et mobiliser autant d'efforts et d'énergies à son compte ne peut qu'engendrer que le bien-être et la satisfaction de l'employé ainsi que de meilleures performances (Louart, 1990).

4-L'EMPOWERMENT ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, ROLE MEDIATEUR DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

Nous rappelons que les fondements théoriques et empiriques nous serviront d'assise pour la justification de nos hypothèses. En effet, l'empowerment a une influence directe sur les résultats rattachés au travail (Chan et al., 2008 : Burke, 1986: Champy, 1995: Karsten, 1994, cité dans Chan et al., 2008). Toutefois, cette approche a été impopulaire, ses détracteurs affirmant qu'elle néglige les expériences des individus dans le processus d'empowerment, (Spreitzer, 1995 : Thomas et Velthouse, 1990, cité dans Chan et al., 2008). Cela nous amène à discuter de la relation de l'empowerment avec l'empowerment psychologique et l'impact de ce dernier sur l'engagement organisationnel. La relation entre l'empowerment et l'empowerment psychologique est étudiée sous l'angle de la psychologie cognitive mettant la perception au milieu de ses études. D'après Ponty (1945), « la perception est en quelque sorte une activité cognitive qui permet à la personne de saisir d'un seul coup, avec la multitude de données provenant de son corps et de son milieu, le sens qui les relie et qui leur est attribué ». Pour Beaucourt (1997), la perception est guidée par des facteurs internes à la personne qui orientent la perception (physiologiques, psychologiques) et des facteurs environnementaux comme l'intensité de la chose perçue (bruit, répétition, mouvement, dimension de la chose perçue). Dans le domaine de la gestion, l'analyse de la réalité en termes de perception est incontournable. L'approche comportementale considère l'esprit humain (et animal) comme une « boîte noire » dont les réponses (le comportement) devraient être analysables comme une fonction des entrées (les inputs sensoriels), sans qu'il soit nécessaire de faire des hypothèses supplémentaires sur les mécanismes impliqués. Par contre, l'approche cognitiviste cherche non seulement le lien entre le stimulus et la réponse comportementale observable mais aussi à comprendre et dénicher le mécanisme de fonctionnement de cette boîte noire. Ceci étant, il a été suggéré dans le cadre de la récente étude de vérifier les différentes hypothèses servant d'éventuelles relations entre l'empowerment et l'engagement organisationnel par la perception du sentiment d'empowerment au travail.

L'empowerment psychologique devient plus important si les changements structurels par l'empowerment donnent davantage de pouvoir décisionnel aux employés selon Markus (2000) et YaoKomissa (2018) qui ont pu affirmer que la relation entre l'empowerment et l'empowerment psychologique est positive. Les acteurs organisationnels qui ont du pouvoir sont beaucoup plus sujets à accéder aux résultats attendus contrairement à ceux qui n'en possèdent pas et qui verront leurs résultats être contrecarrés ou redirigés par ceux qui le possèdent selon Conger et Kanungo (1988), ce qui nous permet de supposer une relation entre l'empowerment et l'empowerment psychologique. D'où, H1- L'empowerment a un impact sur l'empowerment psychologique.

L'accès à l'autorité crée chez l'employé un sentiment de choix quand il possède le pouvoir de définir ses propres objectifs de travail, de choisir les plus réalisables, de les revoir en cours de chemin ou les remplacer. Il manifestera sa liberté de choisir qui lui procure un sentiment de choix, (Conger et Kanungo, 1988). Ce qui nous pousse à supposer que l'accès à l'autorité a un impact sur le sentiment de choix. Concrètement ce besoin est satisfait lorsque l'individu ressent qu'il détient ce pouvoir ou lorsqu'il croit qu'il est en mesure d'affronter convenablement les situations, les personnes ou les évènements auxquels il fait face. Nous supposons alors que l'accès à l'autorité a un impact sur le sentiment de compétence. De la même façon, Conger et Kanungo (1988) considèrent que le pouvoir peut faire aussi référence à une croyance forte de l'efficacité personnelle chez l'employé. En fait, les employés ayant accès à l'autorité, se trouve de façon permanente face aux défis à relever, aux problèmes à résoudre, aux situations complexes à affronter leur permettant d'atteindre les résultats escomptés et de réaliser un impact. Nous supposons ainsi que l'accès à l'autorité a un impact sur le sentiment d'impact. Les employés endossant l'autorité se trouvent responsabilisés et les objectifs de l'entreprise intériorisés. Nous supposons ainsi que l'accès à l'autorité a un impact sur le sentiment de sens. D'où-H1-1-L'accès à l'autorité a un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail).

L'accès à la connaissance à travers la formation permet en effet de développer les compétences et habiletés des employés. Par ailleurs, la formation constitue probablement l'intervention la plus fréquemment utilisée pour l'implantation de l'empowerment (Brymer, 1991 : Jones et al., 1997, cité dans Klidas et al., 2006). La formation permet une participation efficace des employés en développant leurs habilités et leur savoir, créant ainsi chez ces derniers un sentiment d'efficacité personnelle (Kanungo, 1988, cité dans Klidas et al., 2006). Les occasions d'apprentissage créent chez les employés des connaissances et des compétences. Cette culture d'apprentissage va susciter l'intérêt des employés à l'égard de l'apprentissage continu et accroître leur gratification, ce qui engendrera ainsi l'acquisition de savoir, d'habiletés et de compétences, (Tracey, Tannenbaum, et Kavanagh, cité dans London et Smither, 1999). Nous supposons que l'accès à la connaissance a un impact sur le sentiment de compétence. La formation va favoriser un meilleur jugement chez les employés de même qu'une hausse de leur

créativité et de leur prise d'initiatives (Tremblay, 2005 : Lovelock, 1995 : Klidas el al., 2006), nous déduisons ainsi que l'accès à la connaissance a un impact sur le sentiment d'impact. Dans la même logique, plus un employé utilise ses compétences dans son travail, plus il exécute des tâches stimulantes et plus il sent que son travail fait valoir pleinement son potentiel, plus il aura le sentiment que son travail a du sens pour lui. Nous supposons que l'accès à la connaissance a un impact sur le sentiment de sens. Selon Deci, Connell, et Ryan (1989), trois caractéristiques sont désignées pour définir le sentiment de choix : la première réfère à la disponibilité des choix comportementaux ; la seconde renvoie au concept de « feed-back » informationnel (non menaçant), et la dernière est l'empathie, soit la connaissance des autres et de leurs perspectives individuelles. Nous supposons que l'accès à la connaissance dans un environnement habilitant autorise les employés à se réaliser et manifester une liberté de réfléchir et d'agir alimentant par la suite le sentiment de choix, nous supposons alors que l'accès à la connaissance a un impact sur le sentiment de choix. D'où H1-2-L'accès à la connaissance un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail)

Les employés d'aujourd'hui ont un niveau d'éducation supérieur, ils possèdent des attentes plus élevées que celles de leurs parents, ils désirent davantage travailler intellectuellement et demandent plus d'informations sur l'entreprise dans laquelle ils évoluent selon Argenti (1998), Ils auront du sens dans leur travail quand ils sont bien informés des objectifs de l'entreprise, que cette dernière soit également informée de leurs objectifs personnels. Dans la mesure où il y a une congruence entre les objectifs personnels et ceux de l'entreprise par l'accès à l'information, le sens au travail sera mieux senti. Diffuser l'information, c'est diminuer l'ambiguïté et obtenir une coordination dans les actions des employés (Johlke et Duahn, 2000). Vuuren et al (2007) suggère que l'essentiel à retenir de la communication réside dans le fait que l'information est partagée et ce, dans le but de comprendre les tâches à accomplir afin d'être en mesure de réaliser les objectifs organisationnels. En communiquant ses buts, « la firme permet aux membres d'interagir afin d'accomplir les objectifs préétablis qui sont la raison d'être de son existence », (Vuuren et al., 2007). Nous supposons ainsi que l'accès à l'information a un impact sur le sentiment de sens. La communication est la clé pour réussir à rendre les employés plus productifs, (Argenti, 1998). Pincus (1986) a également démontré que la satisfaction à propos de la communication est en lien avec la productivité des employés, (Clampitt, 1993). Nous supposons que l'accès à l'information a un impact sur le sentiment de compétence. Sans les informations requises, l'employé ne pourrait pas réaliser les résultats, il n'aura pas d'impact sur le cours des évènements et par la suite il ne percevra pas un sentiment d'impact, nous supposons que l'accès à l'information a un impact sur le sentiment d'impact. Par ailleurs, Ashforth et Mael (1989), Dutton et al. (1994) ainsi que Smidts et al (2000) prétendent que l'utilisation de la communication contribue aux comportements de coopération. De même, la communication de la haute direction est perçue comme l'ouverture aux nouvelles idées, la

démonstration d'un intérêt face à ces idées ainsi que l'écoute, (Varona, 1996). Il est en outre capital de donner l'heure juste aux employés à propos du rendement de l'organisation, de ses compétiteurs et de ses enjeux, de même que des différentes solutions qui seront apportées aux problèmes, les employés auront ainsi la possibilité de mieux choisir entre les alternatives possibles. L'accès à l'information booste l'autonomie au travail et par la suite l'employé percevra un sentiment plus important de choix au travail. Nous supposons que l'accès à l'information a un impact sur la perception du sentiment de choix au travail. D'où H1-3-L'accès à l'information a un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail)

Des techniques d'empowerment qui procurent un support émotionnel aux employés et qui instaurent un climat de soutien peuvent être plus performantes dans l'accroissement des croyances liées à l'efficacité personnelle (Bandura, 1989 : Deci et Ryan, 1985: House, 1981, cité dans Bordin et al., 2007), nous supposons ainsi que l'accès à la récompense a un impact sur le sentiment de compétence.La récompense permettrait à l'employé de se sentir fier et en correspondance avec la vision de l'entreprise, il percoit en contrepartie un sentiment de sens à son travail. Nous supposons que l'accès à la récompense a un impact sur la perception du sentiment de sens. Plus l'individu réussit dans les choix entrepris, plus il sera récompensé, plus il perçoit un sentiment de choix plus fort. Nous supposons que l'accès à la récompense suite à de bons choix organisationnels a un impact sur la perception du sentiment de choix. De même, les résultats en faveur de l'entreprise vont être récompensés, les récompenses renforcent chez les employés le sentiment d'impact. Nous supposons que l'accès à la récompense a un impact sur la perception du sentiment d'impact. D'où H1-4-L'accès à la récompense a un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail)

Les organisations qui mettent l'emphase sur l'apprentissage continu priorisent le développement de leur main-d'œuvre et fournissent les ressources nécessaires pour arriver à cette fin, (YaoKomissa, 2018). L'empowerment est l'une des pratiques favorisant l'apprentissage continue en le facilitant par le partage des ressources (Yao Komissa, 2018). L'empowerment s'appuie sur l'utilisation de ressources organisationnelles qui mène à l'atteinte des objectifs (Ugboro, 2006). Les ressources comportent le budget, le matériel, l'espace et le temps, (Chan et al., 2008). Le support est défini par l'endossement, les approbations légitimes ainsi que les différents appuis (Chan et al., 2008). Les ressources dans le domaine de la tâche sont offertes par l'organisation pour aider le travailleur (les financements, les ressources matérielles, les études de marchés, les formations, des experts, etc.), (Yao Komissa, 2018). L'accès à la ressource par l'employé pour faire valoir ses devoirs est perçu comme un soutien pouvant accroître les croyances liées à l'efficacité personnelle, (Bandura, 1989 : Deci et Ryan, 1985 : House, 1981, cité dans Bordin et al., 2007). Nous supposons que l'accès à la ressource a un impact sur le sentiment de compétence. L'accès à la ressource permet un choix meilleur qui engendre alors un sentiment de choix plus élevé

chez l'employé dans le cadre de l'empowerment. De même, qu'un sentiment d'impact est perçu quand l'employé mobilise les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Nous supposons ainsi que l'accès à la ressource a un impact sur le sentiment d'impact. Dans un environnement habilitant où l'employé n'a pas un accès à la ressource, ce dernier se sentira privé de sens. Nous supposons ainsi que l'accès à la ressource a un impact sur le sentiment de sens. D'où H1-5-L'accès à la ressource a un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail)

L'accès au contrôle par l'empowerment réfère à l'autonomie accordée à l'individu, notamment par le biais de sa participation à la prise de décisions, (Spreitzer, 1995, cité dans Chan et al., 2008). La détermination personnelle renvoie au sentiment d'autonomie dans la participation aux décisions reliées au travail de l'individu. « L'autodétermination des employés englobe le sentiment de contrôle sur la manière dont leur travail est effectué », (Dickson et Lorenz, 2009). Les employés qui font preuve d'autodétermination ont le contrôle sur leur travail, sur l'effort généré et sur la décision d'aller de l'avant ou d'arrêter le travail, (Spector, 1986, cité dans Dickson et Lorenz, 2009, p. 170). Nous supposons que l'accès au contrôle exerce un impact sur la perception du sentiment de choix. L'accès au contrôle par l'autonomie accordée au travail permet également une participation des employés en développant leurs habiletés et leur savoir, créant ainsi chez ces derniers un sentiment d'efficacité personnelle, (Kanungo, 1988, cité dans Klidas et al., 2006). Nous supposons que l'accès au contrôle a un impact sur le sentiment de compétence. Staples (1990) affirme aussi que l'empowerment éveille chez les employés et les groupes de travail une augmentation de la prise de contrôle. Les employés avant un accès au contrôle sont intrinsèquement motivés à prendre personnellement possession de leur travail et à satisfaire leur besoin de pouvoir, (Bandura, 1989) tout en ayant en congruence avec les intérêts et objectifs organisationnels. En créant un contexte qui prône l'accès au contrôle, les gestionnaires augmentent le sentiment de confiance de leurs employés qui sont, à leur tour, plus enclins à satisfaire leurs propres besoins, (London et Smither, 1999). Nous supposons alors que l'accès au contrôle a un impact sur la perception du sentiment de sens. Les employés cherchent de plus en plus à participer à la prise de décisions. Ils veulent partager leurs idées ainsi que leur enthousiasme, et non pas uniquement se faire diriger et recevoir des ordres. Les employés s'automotivent quand ils ont l'impression d'avoir une emprise sur leurs comportements, (London et Smither, 1999) et d'obtenir une conséquence positive. Nous supposons que l'accès au contrôle a un impact sur le sentiment d'impact. D'où H1-6-L'accès au contrôle a un impact sur l'empowerment psychologique (perception du sentiment de sens, choix, compétence et impact au travail).

Dans un contexte d'empowerment où les employés ont l'impression d'obtenir du soutien organisationnel, ceux-ci sont plus enclins à développer un sentiment de réciprocité permettant d'obtenir des relations sociales favorisant l'échange (Chan et al., 2008). Pour continuer, l'empowerment a des répercussions positives

multiples sur les employés. Chan et al. (2008), Corzum et Enz (1999) ont également démontré dans leur recherche que les schèmes psychologiques de l'empowerment mènent à des comportements hors rôle s'agissant d'une réciprocité plus grande, une plus grande concentration, plus d'initiatives de la part des employés, de même qu'un investissement supérieur dans leur travail, l'entraide, la confiance, et un engagement organisationnel supérieur. D'où, H2-L'empowerment psychologique a un impact sur l'engagement organisationnel

Les études de Mathieu et Zajac (1990), Renn et Vandenberg (1995), Eby, Freeman, Rush, Lance (1999) ont démontré l'existence d'associations entre la perception du sentiment de sens au travail et les deux dimensions affective et calculée de l'engagement organisationnel. Ces études suggèrent que l'identification à la tâche et le sensde la tâche pourraient faciliter tant la satisfaction au travail que l'engagement affectif. Nous supposons ainsi que le sentiment de sens a un impact sur l'engagement affectif. De même, l'engagement calculé agit en contre sens que l'engagement affectif, c'est-à-dire lorsque l'employé trouve du sens dans son travail et réalise qu'il y a une congruence entre ses propres valeurs et objectifs et ceux de l'entreprise, il va réfléchir moins à quitter l'entreprise pour bénéficier d'autres alternatives qui lui sont offertes. Nous supposons que le sentiment de sens a un impact sur l'engagement calculé. La participation des employés ainsi que leur implication dans la gestion à travers l'empowerment sont intrinsèquement valorisantes et désirées. Cette récompense intrinsèque développe chez l'employé des croyances globales concernant le degré de valorisation de l'entreprise de leurs contributions, la liberté qui leur est accordée et l'intérêt porté par elle envers eux. D'où lorsqu'un employé agit c'est pour être reconnaissant aux intentions et signaux de l'organisation et non pas suite à ses motivations personnelles (Avolio, 1996 : Bass, 1999 : Yukl, 1998 : Eisenberger et al, 1986). Même si ce lien n'a pas été vérifié empiriquement, nous supposons que la perception du sentiment de sens au travail a un impact sur l'engagement normatif. D'où H2-1-La perception du sentiment de sens au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)

L'autonomie au travail procure à l'employé un sentiment de liberté qui serait perçu comme une marque de confiance qui l'amènerait à s'identifier davantage, à se considérer membre et à s'y attacher. Le sentiment de choix au travail encourage alors les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences ce qui leur encourage de rester dans l'entreprise parce qu'ils se sentent des acteurs libres selon Fiorito et al (1997), Steers (1977), Mattaz (1998), Acorn et al (1997). Nous supposons alors que la perception du sentiment de choix au travail a un impact sur l'engagement affectif. Ces considérations disposeraient les individus à s'engager non seulement d'une façon affective mais aussi en répondant à une obligation morale où décider de rester émane d'un sentiment d'obligation envers l'organisation qui a donné la confiance à l'employé et la liberté d'exercer ses choix et de le considérer comme un membre pesant selon Avolio et al (2004). Ces auteurs démontrent que l'engagement normatif d'un employé pourrait être plus élevé lorsqu'il perçoit que

son supérieur se préoccupe de lui et valorise son bien-être en lui donnant l'opportunité de s'exprimer, de prendre des initiatives et de travailler selon la manière qu'il la trouve appropriée. Nous supposons alors que la perception du sentiment de choix a un impact sur l'engagement normatif. Certains auteurs comme Mathieu et Zajac (1990), Tremblay et al (1998), Igalens et Barraud (1997) pensent que lorsque les employés perçoivent qu'ils sont impliqués dans leur travail, libres de prendre les décisions qu'ils considèrent adéquates et les initiatives nécessaires, ils vont moins se soumettre à un calcul d'opportunisme et réfléchir moins à quitter l'entreprise pour d'éventuelles alternatives. Nous considérons alors que la perception du sentiment de choix au travail a un impact sur l'engagement calculé. D'où H2-2-La perception du sentiment de choix au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)

Mishra et Spreitzer (1998), Ougboro (2006) démontrent, dans un contexte de restructuration, que les pratiques d'empowerment et le design organisationnel facilitent les réponses positives et constructives des employés, augmentent leur sensibilité et leur capacité à répondre efficacement aux défis de la restructuration et favorisent le développement de l'engagement affectif. Bien d'autres auteurs, considèrent le sentiment de compétence comme un moyen efficace d'attacher l'employé à l'organisation et réaliser ses objectifs selon Meyer et al (1989), Mowday, Steers et Porter (1979). Nous constatons que la perception du sentiment de compétence a un impact positif sur l'engagement affectif. Parallèlement, la perception du sentiment de compétence suite à l'investissement dans la carrière et l'acquisition des habilités spécifiques à l'organisation pourrait empêcher les employés à chercher d'autres alternatives et s'attacher davantage à l'entreprise à cause des investissements non transférables rendant la recherche d'un autre emploi plus coûteuse et demandant un nouvel apprentissage selon Becker (1960). Nous supposons alors que la perception du sentiment de compétence a un impact sur l'engagement calculé. De même, comme les organisations investies d'empowerment se fixent comme une priorité stratégique le développement permanent du portefeuille de compétence de ses employés, ceux-ci se sentent continuellement sollicités et soutenus. Ces signaux procurent à l'employé une perception d'un soutien de la part de l'organisation qui selon Meyer et al (2002) représente un antécédent de l'engagement normatif. Autrement, le comportement de l'employé sera guidé par un sentiment d'obligation morale. Ceci est d'autant vrai quand l'employé voit que ces actions sont volontaires et spontanées selon Rhoades et Eisenbeger (2002). Nous supposons que la perception du sentiment de compétence au travail a un impact sur l'engagement normatif. D'où H2-3-La perception du sentiment de compétence au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)

Le degré d'implication des employés dans la définition des objectifs et la participation au processus de prise de décision leur procure un sentiment de maîtrise des évènements au travail qui est considéré selon Steers (1977) et Mattaz (1998) comme l'un des antécédents de l'engagement affectif. Autant cette

implication est importante autant lesentiment d'impact est élevé, autant l'engagement affectif est élevé. Nous supposons que la perception du sentiment d'impact au travail a un impact sur l'engagement affectif. Paradoxalement, Acorn, Ratner et Crawford (1997), Allen et Meyer (1993), Bateman et Strasser (1984) estiment que le sentiment d'impact au travail pourrait inhiber dans une certaine mesure le développement de l'engagement calculé dans le sens où le sentiment de maîtrise des évènements et de réalisation de performance au travail pourrait leur encourager à poursuivre leur carrière au sein de l'entreprise et leur empêche de faire des calculs d'opportunisme. Nous supposons que la perception du sentiment d'impact au travail a un impact sur l'engagement calculé. Par ailleurs, lorsque les employés percoivent qu'ils ont une influence dans l'organisation et maîtriser les évènements du travail, ils vont se sentir davantage membres de l'entreprise et leur sentiment d'appartenance va croître. A ce moment, ils se sentent redevables à l'organisation qui les a accueillis et s'investissent pour la défendre. Leur décision de rester et poursuivre leur emploi dans l'entreprise émane d'un sentiment d'obligation morale selon Chevenet et al (2007). Nous supposons que la perception du sentiment d'impact a un impact sur l'engagement normatif. D'où H2-4-La perception du sentiment d'impact au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)

La revue de la littérature spécialisée nous a permis de fonder théoriquement, empiriquement et logiquement nos hypothèses de recherche qui se présentent au tableau ci-dessus.

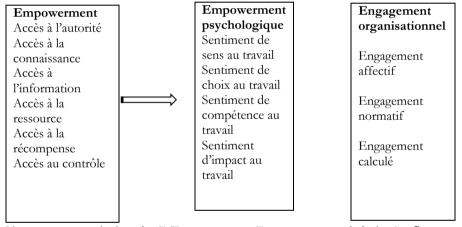
Tableau n° 2 : Hypothèses de la recherche

Hypothèses	Formulation
	H1- L'empowerment exerce a un impact sur l'empowerment
	psychologique.
	H1-1-L'accès à l'autorité a un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H1-2-L'accès à la connaissance un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H1-3-L'accès à l'information a un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H1-4-L'accès à la récompense a un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H1-5-L'accès à la ressource a un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H1-6-L'accès au contrôle a un impact sur l'empowerment
	psychologique (perception du sentiment de sens, choix,
	compétence et impact au travail)
	H2-L'empowerment psychologique a un impact sur l'engagement
	organisationnel

H2-1-La perception du sentiment de sens au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)
H2-2-La perception du sentiment de choix au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)
H2-3-La perception du sentiment de compétence au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)
H2-4-La perception du sentiment d'impact au travail a un impact sur l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé)

Le canevas des relations entre les variables d'étude, à savoir l'empowerment, l'empowerment psychologique et l'engagement organisationnel, nous a permis de tracer notre proposition de recherche ci-dessous :

Figure n°1 : Proposition de recherche. L'empowerment et l'engagement organisationnel, rôle de l'empowerment psychologique



L'engagement organisationnel = F (Empowerment + Empowerment psychologique) + \mathcal{E}

CONCLUSION

Au-delà du caractère juridique qui lie l'employé à l'organisation moyennant un contrat de travail, l'engagement organisationnel revêt un aspect immatériel traduisant un lien psychologique qui se renforce et se consolide à travers le temps. Ce lien pourrait être fondé sur un attachement affectif, une obligation morale et/ou un calcul opportuniste qui poussent l'employé à s'attacher à l'organisation et ne pas la quitter. Il a été démontré que le sentiment d'empowerment psychologique à travers les quatre schèmes cognitifs de perception du sentiment de sens, de choix, de compétence et d'impact au travail pourrait influencer les dimensions de l'engagement organisationnel (Kahia, 2012). Les pratiques d'empowerment discutées dans la littérature spécialisée telles l'accès à l'autorité, l'information, la connaissance, la

ressource, la récompense et le contrôle seraient les principaux facteurs déclencheurs de ce sentiment, une hypothèse qui suscite l'intérêt des chercheurs à mieux comprendre et cerner l'empowerment en tant que pratique en milieu organisationnel et attend une validation empirique.

BIBLIOGRAPHIE

- ACORN S. P, RATNER A & CRAWFORD M., (1997), "Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction and organizational commitment among nurse managers", *Nursing research*, Vol. XLVI, n°01.
- ALLEN N. J & MEYER J. P., (1993), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. XLIX, n° 03.
- AMABILE T. M., (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", Research in Organizational Behavior, 10.
- ANXO D, FLOOD L & KOCOGLU Y., (2001), "Allocation du temps et partage des tâches en France et en Suède", *Premières synthèses*, VOL. II, n° 11.
- ARGENTI & PAUL A., (1998), "Strategy Employee Communications", Human Resource Management, VOL. XXXVII, n ° 03 & 04.
- ASHFORTH B. E & MAEL., (1989), "The experience of powerlessness in organizations", OrganizationalBehavior and Human decisions processes, n°43.
- AVOLIO B. J., (1996), Full leadership development: building the vital forces in organizations, Thousand, CA: Sage.
- AVOLIO B. J, ZHU W, KOH W & BHATIA P., (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, n°25.
- BARUCH Y., (1998), "The rise and fall of organizational commitment", *Human systems Management*, Vol. XVII, n°02.
- BASS B. M., (1999), "On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer", *Leadership Quarterly*, n°10.
- BATEMAN T. S & STRASSER S., (1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of Organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. XXVII, n°1.
- BEAUCOURT C., (1997), Cours de psychologie, CNED.
- BECKER H. S., (1960), "Notes on the Concept of Commitment", American Journal of Sociology, VOL. LXVI, n°01.
- BELLIER-MICHEL S., (1998), "L'individu et le système", Sciences Humaines -hors séries-, n°20.
- BENNIS W. G & NANUS B., (1985), Leaders: The strategies for taking charge, Harper Collins.
- BOJE D. M & ROSALIE G. A., (2001), "Where's the power in empowerment? Answers from Follett and Clegg", *Journal of Applied Behavioral Science*, VOL. XXXVII, n°01.
- BORDIN, CARINA, BARTRAM, TIMOTHY & GIAN CASIMIR., (2007), "The antecedents and Consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees", *Management Research News*, VOL. XXX, n°01.
- BOUDRIAS J. S, GOBERT P, SAVOIE A & VANDENBERGHE C., (2003), «L'habilitation au travail: que savons-nous après une décennie de recherche », Revue québécoise de psychologie, VOL. XXIV, n°02.

- BOWEN D. E & LAWLER E. E., (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how and when", *Sloan Management Review*, VOL. XXXIII, n°03.
- BRYMER (1991) cité dans KLIDAS, ANTONIS, VAN DEN BERG, PETER T. & CELESTE P.M. WILDEROM (2006), "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*. VOL. XVIII, n° 1.
- BURKE W (1986), Leadership as empowering others, In S. Srivasta (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BYHAM W., (1996), « Empowerment, défense et illustration », L'Expansion Management Review, n° 80.
- CADIN L, BENDER, A-F et DE SAINT GINIEZ., (2003), Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale, Vuibert.
- CHAMPY, J., (1995), Reengineering management: The mandate for new leadership, Harper Collins.
- CHAN Y.H, ROBERT R. T. & SCOTT M., (2008), "The Role Subordinate's Trust in a social exchange-driven Psychological Empowennent Process", *Journal of Managerial Issues*. Vol. XX. n° 04.
- CHEVENET D., CHAREST A. & SIMARD G., (2007), "Study of the development of the determinants of affective commitment: the role of empowerment, of career platearing and organizational justice", *Industrial relations*, Spring.
- CLAMPIT Ph. G & CAL W. D. (1993), "Employee Perceptions of the relationship between Communication and Productivity: A field study", *The Journal of Business Communications*, VOL. XXX, n° 1.
- COLLINS D., (1997), "Two cheers of empowerment: Some critical reflexions", Leadership and organization development journal, VOL. XVIII, n°1.
- CONGER J. A &KANUNGO R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and Practice", *Academy of Management Review*, VOL. XIII, n°03.
- DECI E. L, CONNELL J. P & RYAN R. M., (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of applied psychology*, VOL. LXXIV, n°04.
- DICKSON K E & LORENZ A., (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Non standards Workers: A Preliminary Investigation", *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- DOUCET O, SIMARD G & TREMBLAY M., (2008), "L'effet Médiateur du Soutien et de la Confiance entre le Leadership et l'Engagement", Relations Industrielle, VOL. LXIII, n°4.
- DRAKE, ANDREA R. ANDREA R., DRAKE, JEFFREY WONG & STEPHEN B. SALTER., (2007), "Empowerment, Motivation and Performance: Examining the Impact of Feed-back and Incentives on Non management Employees", *Behavioral Research in Accounting*, 19.
- DURIVAGE A. (2004), « La gestion des compétences et de la dotation du personnel au Mouvement Des jardins », *Gestion*.
- DUTTON J. E., DUKERICH J. M. & HARQUAIL C. V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39.
- EBY L, LIILIAN T, DEENA M, FREEMAN, MICHAEL C, RUSH, CHARLES E & LANCE., (1999), "Motivational bases of affective organizational commitment: A Partial test of an integrative theoretical model", *Journal of occupational and organizational psychology*, VOL. LXXII.
- EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHINSON S & SOWA D. (1986), "Perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, VOL. LXXI.

- ETZIONI A. (1961), A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press.
- FIORITO J, BOZEMAN D. P & YOUNG A., (1997), "Organizational commitment: Human Resource policies and organizational characteristics", *Academy of management conference*, Cincinatti, Août.
- FORD R. C & FOTTLER M. D., (1995), "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, VOL. IX, n°03.
- GERALIS M & TERZIOVSKI'S M., (2003), "Quantitative Analysis of the Relationship Between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes", *Total Quality Management*, VOL. XIV, n° 01.
- GREENBERG D. S, STRASSER L, CUMMINGS & DUNHAM R., (1989), "The impact of personal control on performance and satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, February, n°43.
- HARDY C & LEIBA-O' SULLIVAN S., (1998), "The power behind empowerment: Implications for research and practice", *Human Relations*, VOL. LIX, n°04.
- HAZAZ M. (2009), "L'empowerment des femmes libanaises dans un contexte de guerre", 3ème congrès de l'AFRIS 2009, www.congrestunis2009.org.
- HOLLANDER E & OFFERMAN L., (1990), "Power and Leadership in organizations: Relationships in transition", *American Psychologist*, VOL. XLV, n°2.
- HOUSE (1981), cité dans BORDIN, CARINA, BARTRAM, TIMOTHY & GIAN CASIMIR., (2007), "The antecedents and Consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees", *Management Research News*, VOL. XXX, n°01.
- IGALENS J & BARRAUD V., (1997), "Grappes de pratiques des ressources humaines et mobilisation, dans *GRH face à la crise, GRH en crise?*, Presses de HEC Montréal.
- JONES C. M, CAMPANA. S. E, THOROLD S. R, GUNTHER D, TUBRETT M, LONGERISH H & JACKSON S., (1997), cité dans KLIDAS, ANTONIS, VAN DEN BERG, PETER T. & CELESTE P.M. WILDEROM, (2006), "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*. VOL. XVIII, n° 1.
- JOHLKE M. C & DUHAN D. F. (2000), "Supervisor communication practices and service employee job outcomes", *Journal of Service Research*. VOL. III, n° 2.
- JONHSON M. P., (1973), "Commitment: a conceptual structure and empirical application", Sociological Quarterly, VOL. XIV, n°03.
- KAHIA, W., (2012), L'impact de l'empowerment psychologique sur l'engagement organisationnel des travailleurs du savoir, cas d'un échantillon d'informaticiens en Tunisie, Thèse de Doctorat de sciences de gestion, sous la direction de Mr Le Professeur M Chaher, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.
- KANUNGO (1988), cité dans KLIDAS A., VAN DEN BERG P. T. & WILDEROM C.P.M., (2006), "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*. VOL. XVIII, n° 1.
- KANTER R. M. (1983), "Commitment and social organization: a study of commitments mechanism in utopian communities", *American Sociological Review*, VOL. XXX.
- KARSTEN (1994), cité dans CHAN YUEN H, ROBERT R. TAYLOR & SCOTT MARKHAM., (2008), "The Role Subordinate's Trust in a social exchange-driven Psychological Empowerment Process", *Journal of Managerial Issues*. Vol. XX. n° 04.

- KINLAW (1995), cité dans LONDON, MANUEL & JAMES W. SMITHER., (1999), "Empowered self-development and continuous learning", *Human Resource Management*, *Hoboken*: VOL. XXXVIII, Spring.
- KLIDAS A., VAN DEN BERG P. T. & WILDEROM C.P.M. (2006), "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*. VOL. XVIII, n° 1.
- LONDON M. & SMITHER J. W. (1999), "Empowered self-development and continuous learning", *Human Resource Management*, *Hoboken*: VOL. XXXVIII, Spring.
- LOUART P. (1990), Gestion des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris.
- LOVELOCK J. (1995), Gaia: Un nouveau regard sur la vie sur terre, Oxford University Press.
- MARKUS M. L. (2000), "Paradigms shifts –E- Business and Business /Systems Integration", Communications of the association for information's systems, VOL. IV.
- MATTAZ C. J. (1998), "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, n°41.
- MENON S. T., (1999), "Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation", *Canadian Journal of Behavioral Sciences, VOL.* XXX1, n°03.
- MENON S. T., (2001), "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, VOL. L, n°01.
- MENARD J, BRUNET L, SAVOIE A, VAN DAELE A & FLAMENT A. (2001), "Cross National Deviance in the Workplace: Divergent Impact of Organizational Commitments in Canada and Belgium", European Journal of Work and Organizational Psychology, VOL. 20, n°02.
- MEYER J. P, PAUNONEN S, GALLATLY V, GOFFIN I & JACKSON, D. N., (1989), "Organizational commitment and job performance: it is the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, VOL. I, n°74.
- MEYER J. P & ALLEN N. J. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, VOL LXIII, n°01.
- MEYER J. P & ALLEN N. J. (1997), The commitment in the workplace: Theory, research, and application, Edition Sage Publications.
- MEYER J. P & SMITH C. A., (2000), "HRM Practices and Organisational Commitment: Test of a mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, VOL XVII, n°04.
- MEYER J. P, STANELY D. J, HERSCOVICH L & TOPOLNSKY L. (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-Analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, n°61.
- MISHRA A. K &SPREITZER G. M. (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice and work redesign", *Academy of Management Review*, VOL. III, n°23.
- MORIN P. (1996), "Du management au micro-management", Revue Française de Gestion, Février.
- MOWDAY R, STEERS R & PORTER L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, n°14.
- MOWDAY R. T, PORTER L. W & STEERS R. M. (1982), Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, Academic Press, New York.
- NEVEU J. P., (1996), La démission du cadre de l'entreprise, Economica, Paris,

- O'REILLY C. A & CHATMAN J. (1986), "Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, VOL. LXXI.
- PANAGIOTIS G. & PETRIDOU E. (2008), "Employee's Psychological Emporwerment via intrinsic and extrinsic rewards", .AHCMJ. VOL. IV., n° 01.
- PARE G & TREMBLAY M. (2007), "The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", Group & Organization Management, VOL. XXXII, n° 03.
- PONTY M. M. (1945), Phénoménologie de la perception, Gallimard, Paris.
- PURCELL J. (1999), "High Commitment Management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management", *Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, JAI Press Inc.
- RENN R. W & VANDENBERG R. J. (1995), "The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research", *Journal of Management*, n°21.
- RHOADES L. & EISENBERGER R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, VOL.LXXXVII, n°04.
- RONDEAU A & LEMELIN M. (1991), "Pratiques de gestion mobilisatrices", *Gestion, Vol XVI, Février.*
- SCHULER R. S & JACKSON S. E., (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executives*, VOL. XLIV, n°04.
- SCOTT C & DENNIS J. T., (1998), Managing Personal Change, Crisp Learning Publications.
- SIMONS (1995), cité dans LONDON, MANUEL & JAMES W. SMITHER., (1999), "Empowered self-development and continuous learning", *Human Resource Management*, *Hoboken*: VOL. XXXVIII, Spring.
- SIMARD G., (2000), "Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé", 11ème Congrès de l'AGRH, Communication n° 196.
- SMIDTS A, CEES B. M, RIEL V & PUHYN TH. H. (2000), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organisational Identification", *Academy of management journal*, VOL. XXXXIV, N° 5.
- SPECTOR (1986), cité dans DICKSON, KEVIN E & LORENZ A., (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Non standards Workers: A Preliminary Investigation", *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- SPREITZER G. M. (1992), When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace, Thèse de Doctorat de sciences de Gestion, sous la direction de Mr Le Professeur Ann Arbour, University of Michigan.
- SPREITZER G. M. (1995), "Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, VOL. XXXVIII, n°5.
- STAPLES L. H. (1990), "Powerful ideas about empowerment", *Administration in Social Work*, VOL. XIV, n°02.

- STEERS R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative Science Quarterly, n°22.
- THEVENET M. (1992), Impliquer le personnel dans l'entreprise, Edition liaisons.
- THOMAS K. W & VELTHOUSE B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol XVII, n°04.
- THOMAS K. W & TYMON W. G., (1993), Empowerment inventory, Tuxedo, NY: Xicom.
- TRACEY J. B, TANNENBAUM S. I, et KAVANAGH M. G., (1995), cité dans LONDON, MANUEL & JAMES W. SMITHER., (1999), "Empowered self-development and continuous learning", *Human Resource Management*, *Hoboken*: VOL. XXXVIII, Spring.
- TREMBLAY M, RONDEAU A & LEMELIN M. (1998), «La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus?», Actes du 19ème congrès de l'association internationale de psychologie de langue française.
- TREMBLAY M, GUAY P & SIMARD G. (2005), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Série Scientifique CIRANO, VOL. XXIV
- UGBORO I. O. (2006), "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- VARONA F., (1996), "Relationship between communication, satisfaction and organizational commitment in three Guatmalan organizations", *Journal of business communication*, VOL. XXXIII, n°02.
- VUUREN M.V., JONG M.D.T. & SEYDEL E.R. (2007), "Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment", *Corporate Communications, An International Journal*, VOL. XI, n°02, pp. 116-128. https://doi.org/10.1108/13563280710744801
- WILKINSON A. (1997), "Empowerment: Theory and practice", *Personal Review*, VOL. XXVII, n°01.
- YAO KOMISSA K M. (2018), L'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs : le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif, mémoire de maîtrise en relations industrielles, Mémoire, Facultés des études supérieures postdoctorales, Université de Montréal.
- YUKL G. (1998), Leadership in Organizations, Prentice Hall, Torento, Canada.
- ZEMKE R. & SCHAAF D. (1989), The Service Edge 101 Companies that Profit from Customer Care, NAL Books, New York.
- ZIMMERMAN M. A. (1995), "Psychological empowerment: Issues and illustrations", American Journal of Community Psychology, VOL. XXIII, n°05.
- ZIMMERMAN B. (2000), « Classifications, logiques de compétences et dialogue social », Travail et emploi, n° 84.

Le numérique dans l'enseignement-apprentissage vers un modèle de gouvernementalité de la transformation numérique comme innovation publique

Souad KAMOUN

École Supérieure de Commerce de Tunis - Université La Manouba, LIGUE, S2HEP (EA 4148)

Catherine LOISY

Université de Lyon-École Normale Supérieure de Lyon Institut français de l'éducation - S2HEP (EA 4148)

Résumé: Ce texte a pour objet de proposer un cadre conceptuel qui articule les différents processus conduisant à une innovation publique: l'usage du dans l'enseignement-apprentissage. Dans une compréhensive, nous situons le sujet enseignant comme un acteur clé des transformations de l'enseignement-apprentissage, dans un processus de transformation numérique hautement contextualisé. Outre la dimension artefactuelle liée à la méthode et aux outils de l'innovation/transformation numérique, les dimensions du développement professionnel du sujet dans son milieu d'interaction et de co-construction de ses compétences et de sa formation, sont prises en compte comme déterminants de la traduction de l'innovation. Le numérique dans l'enseignement-apprentissage est ainsi appréhendé dans toute sa complexité, comme un projet intrapreneurial d'innovation publique requérant une approche interdisciplinaire à même de l'éclairer sous plus d'un angle de vue. Deux niveaux d'investigation sont de ce fait considérés : le niveau du sujet enseignant et le niveau organisationnel et situationnel lié au milieu comme territoire d'interactions. Au niveau du sujet enseignant, diverses limites de l'intégration du numérique sont identifiées : rationalités en tension, compétences à renouveler, et transformations identitaires. Au niveau du milieu, des conditions managériales nécessaires à des interactions constructives d'amorçage d'un apprentissage en continu sont identifiées et proposées pour la gouvernance du numérique : l'intrapreneuriat et le leadership constituent deux conditions favorables à la traduction de l'innovation publique en milieu éducatif. Mais si ces conditions sont nécessaires du point de vue artefactuel, elles ne sont pas suffisantes pour traduire l'innovation dans les praxis d'enseignementapprentissage. Le modèle, objet de cet article, intègre cette imbrication des artefactuelle. managériale et organisationnelle gouvernementalité comme ensemble de pratiques (rationalités, mentalités et pratiques) selon lesquelles les sujets sont gouvernés sans recours à la force.

Mots-clés : Gouvernance ; gouvernementalité, enseignement-apprentissage ; transformation numérique ; innovation publique ; projet intrapreneurial

Abstract: The purpose of this paper is to propose a conceptual framework that articulates the different processes leading to a public innovation: the use of digital technology in teaching-learning. In a comprehensive approach, we consider the teacher as a key stakeholder in the transformation of teaching-learning, in a highly contextualized digital transformation process. In addition to the artefactual dimension related to the method and tools of digital innovation/transformation, the dimensions of the subject's professional development in his or her environment of interaction and co-construction of his or her skills and training, are taken into account as determinants of the translation of the innovation. Digital technology in teaching-learning is thus apprehended in all its complexity, as an intrapreneurial project of public innovation requiring an interdisciplinary approach that can shed light on it from more than one angle. Two levels of investigation are therefore considered: the level of the teacher-subject and the organizational and situational level linked to the milieu as a territory of interactions. At the level of the teacher-subject, various limits to the integration of digital technology are identified: rationalities in tension, skills to be renewed, and identity transformations. At the level of the milieu, managerial conditions necessary for constructive interactions to initiate continuous learning are identified and proposed for digital governance: intrapreneurship and leadership are two enabling conditions for the translation of public innovation in the educational settings. But if these conditions are necessary from an artefactual point of view, they are not sufficient to translate innovation into teachinglearning praxis. The model presented in this article integrates this combination of artefactual, managerial and organizational dimensions based on the concept of governmentality as the organized practices (mentalities, rationalities, and techniques) through which subjects are governed without using force.

Keywords: Governance; governmentality; teaching-learning process; digital transformation; public innovation; intrapreneurial project

INTRODUCTION

L'apprentissage traditionnel caractérisé par sa linéarité (Bachelard), sa passivité, qui n'admet, dans son modèle unifié, aucune ligne de démarcation entre l'homme et la bête (Watson), solitaire et difficile (Alain), se satisfaisait d'un enseignement non moins traditionnel centré sur le maître qui sait et transmet dans le respect de la hiérarchie. Or, les paradigmes psychologiques constructivistes (Piaget) et historico-culturel (Vygotski) ont mis en évidence que l'apprentissage ne se fait pas par transmission-restitution. Un nouveau paradigme d'enseignement-apprentissage donne place aux interrelations entre l'apprenant et les conditions qui lui sont offertes pour apprendre (milieu). Les outils numériques ouvrent la possibilité de créer des espaces nouveaux d'enseignement-apprentissage et de

nouveaux usages pédagogiques s'inscrivant dans ce paradigme. Il s'agit là d'une transformation des praxis, que l'on nomme transformation pédagogique numérique. Cette dernière est définie comme le développement de « la capacité de comprendre la technologie de manière suffisante pour pouvoir la mettre en œuvre de manière productive... et de reconnaître quand elle est un allié ou un frein à l'atteinte des objectifs» (Mishra & Koehler, 2006 : 64), ce qui implique le développement de savoir-faire et d'instruments symboliques. Or, les études conduites pendant le confinement lié à la pandémie de 2020-2021 ont mis en évidence que, même quand le déploiement des ordinateurs et des connexions internet rendait l'enseignement à distance techniquement possible, les acteurs de l'éducation n'étaient pas tous préparés à exploiter, en situation contrainte, les usages possibles du numérique pour soutenir les processus d'enseignement-apprentissage (Institut français de l'éducation, 2020). La situation d'urgence a ainsi été un révélateur de difficultés des enseignants dans l'appropriation du numérique à des fins pédagogiques malgré la disponibilité des outils, d'où émerge le besoin d'une gouvernance particulière adaptée à cette situation semblant se présenter comme non contingente. Il s'agit désormais de relever le défi des usages pédagogiques du numérique, qui semblent devenir la solution incontournable pour faire face aux crises récurrentes auxquelles le monde va devoir se préparer. Cette problématique justifie l'investissement dans la construction d'un cadre heuristique de gouvernance numérique où le sujet enseignant est au cœur des interactions avec le milieu dans lequel il apprend son métier. La question est : quelles dimensions managériales pourraient contribuer à aider le sujet enseignant à dépasser le paradoxe de la double contrainte entre ses choix personnels, et les impératifs d'innovation numérique? Cet article tente de construire une approche systémique modélisant les influences pesant sur les interrelations entre sujet enseignant et milieu, au service du développement de l'activité pédagogique avec le numérique. L'enseignementapprentissage avec le numérique est considéré comme une innovation publique implique une démarche de gouvernementalité indissociable de l'exercice d'un pouvoir. «Le pouvoir est une capacité pour un individu (ou un Etat) d'influencer le comportement d'un autre individu (ou d'une population) sans avoir recours à la force» (Foucault, 2004). A l'heure où le numérique dans l'enseignement-apprentissage à l'école s'impose comme une transformation urgente face aux crises récurrentes dont la crise sanitaire de la Covid-19 les conditions de cette transformation numérique méritent d'être décryptées. Les incitations, les contraintes et les cadres d'action qui sont proposés au sein des environnements numériques (Badouard et ali, 2016) semblent susciter de plus en plus l'attention des chercheurs.

La revue de la littérature recensée dans le contexte de cet article aborde deux champs disciplinaires : le management et les sciences de l'éducation et de la formation. Leur mobilisation est ensuite croisée afin de construire une approche systémique modélisant les influences pesant sur les interrelations entre sujet enseignant et milieu, au service du développement de l'activité pédagogique avec le numérique.

1. CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel se présente en deux parties prenant en compte des aspects complémentaires du milieu de travail. La première partie prend pour objet le sujet enseignant dans son milieu de travail ; elle problématise la question du milieu de travail comme espace d'adoption et d'appropriation du numérique pédagogique. La deuxième partie prend pour objet le rôle de l'institution dans l'organisation du milieu ; elle vise à définir les dimensions managériales qui pourraient aider l'enseignant à s'engager dans l'innovation publique.

1.1. Le sujet enseignant dans son milieu de travail comme espace d'adoption et d'appropriation du numérique pédagogique

L'apprentissage d'un métier se réalise en grande partie dans les situations de travail (Bourgeois et Durand, 2012). La psychologie du développement considère les apprentissages et le développement comme un processus dialectique entre l'expérience vécue du sujet, et les conditions de ces apprentissages et développement qu'offre le milieu (Vygotski, 1985). Dans une approche systémique, nous posons les interrelations entre sujet enseignant et milieu au cœur de la problématique de la transformation. Pour offrir les conditions pour qu'il y ait développement de pratiques pédagogiques intégrant le numérique, le milieu doit permettre au sujet enseignant de rencontrer des outils numériques, des instruments symboliques, des rôles sociaux et des formes d'intervention qui soutiendront l'adoption et l'appropriation des outils. Cette approche développementale résonne avec l'approche sociologique dans laquelle certains auteurs dont Weber et *ali.* (2019) repèrent également le rôle de l'environnement social et institutionnel dans le processus d'innovation pédagogique et sa dimension collective, et insistent sur le fait que l'activité d'enseignement est une source de développement individuel et que les compétences du sujet influencent la vision de l'activité.

Du côté du sujet enseignant, nous identifions trois aspects (rationalité instrumentale, compétences, identité psycho-sociale) dont la gouvernance devrait tenir compte pour relever le défi de la transformation numérique. Puis nous caractérisons le milieu de travail comme espace d'adoption et d'appropriation du numérique pédagogique.

1.1.1. Rationalité instrumentale

Quelles qu'elles soient, les technologies numériques sont développées pour élargir les moyens d'action de leurs futurs usagers, une rationalité instrumentale y est inscrite. Il est toutefois très vite apparu que les systèmes ne peuvent pas, à eux seuls, déterminer les intérêts et désirs des acteurs. Il y a toujours un écart entre le prévu et/ou prescrit (la tâche ou le but donné par les concepteurs et/ou les gouvernances, avec plus ou moins de précision), la réinterprétation de la tâche par le sujet, et l'activité effectivement réalisée (Replat, 2004). Cet écart montre, d'une part, qu'un outil ou artefact est souvent multifonctionnel, d'autre part, que le sens que le sujet lui accorde est propre à la situation dans laquelle il agit. Les

ergonomes ont donné un statut théorique à cet écart, les genèses instrumentales (Rambarde & Pasture, 2005). Un outil ou artefact n'est qu'un dispositif matériel ; entre artefact et sujet, se trouve l'instrument. Ce dernier est une entité mixte ayant concomitamment, du côté de l'objet une dimension artefact, et du côté du sujet, des organisateurs de l'activité.

L'appropriation, ou genèse instrumentale, est un processus dialectique doublement orienté: une orientation vers l'artefact avec des processus d'instrumentalisation qui renvoient à la transformation des composantes de l'artefact; une orientation vers le sujet avec des processus d'instrumentation qui renvoient à la transformation du sujet, qui, par l'utilisation des outils, change l'étendue de ses activités en transformant notamment ses ressources pour agir (Rambarde, 2005). Ces éléments mettent en exergue la tension entre la rationalité inscrite dans les outils numériques et la rationalité du sujet.

Pour comprendre comment jouent les organisateurs de l'activité, il faut aller voir du côté de la compétence.

1.1.2. Compétences

La compétence est tout à la fois un potentiel intrinsèquement lié aux organisateurs qui rendent possible la réalisation de l'activité, et ce que le sujet donne effectivement à voir lorsqu'il est engagé dans une activité située. C'est « une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée » (Coulet, 2011 : 17). Les aspects pragmatiques sont au cœur de l'action, mais la définition met également en exergue l'importance du but de l'action (ce qu'il faut réaliser) et des circonstances dans laquelle celle-ci se déroule (les caractéristiques de la situation); les interrelations entre la mobilisation de la compétence et sa régulation au fil de la réalisation de la tâche; la dimension processuelle du développement des compétences renforcée par l'expression 'organisation dynamique' qui souligne que la compétence n'est jamais figée. La psychologie cognitive incite également à considérer que les ressources présentes dans la situation ne peuvent être utilisées que si le sujet dispose d'instruments pour le faire. Dans sa définition de la compétence, Coulet (2011) pose que tous les registres (gestes, raisonnements, interactions sociales, affects, jugements...) sont impliqués concomitamment dans l'activité. La construction des compétences est ainsi un processus continu qui repose sur des organisateurs de l'activité qui se complexifient au fil de leur mobilisation dans des situations.

Pour ce qui concerne les compétences numériques, le modèle TPaCK (*Technological, Pedagogical, and Content knowledge*) (Koehler & Mishra, 2005) identifie et articule les savoirs professionnels permettant d'intégrer le numérique dans les pratiques. Basé sur le modèle de développement professionnel des enseignants de Shulman auquel les auteurs adjoignent la dimension numérique, le TPaCK situe l'expertise des enseignants dans la mobilisation simultanée de savoirs liés aux contenus à enseigner, à leur transposition didactique et aux technologies

numériques, ainsi qu'à en comprendre les intérêts et les limites (figure 1). Développé par ces auteurs comme outil d'analyse de l'expertise, il peut être mis au service de l'élaboration de formations (Loisy et *ali.*, 2017).

TECHNOLOGICAL
PEDAGOGICAL and
CONTENT KNOWLEDGE
(TPACK)

PEDAGOGICAL
KNOWLEDGE
(TK)

TPK

TCK

PEDAGOGICAL
KNOWLEDGE
(CK)

Figure 1. Les compétences numériques dans le modèle TPaCK (Mishra & Koehler, 2006)

1.1.3. Identité psycho-sociale

Le développement professionnel est un processus de construction de compétences, mais également de construction identitaire (Portelance et ali., 2014). Or, l'identité enseignante est menacée de perte de repère : Pechberty (2003 : 272) estime que « la "position psychique enseignante" doit trouver des équilibres, des modes de défense ou de dégagement, entre angoisse et plaisir, pour faire face à ces nouvelles situations et se renouveler ». L'auteur considère aussi que « l'orientation psychanalytique et ses différentes problématiques semblent très appropriées pour penser certaines mutations des liens psychiques et sociaux dont l'enseignement fait partie ». La psychanalyse comme méthode visant à étudier les associations qu'on ne pourrait atteindre par la simple interrogation du conscient, a couramment été mobilisée par les chercheurs en enseignement et éducation.

Le caractère multiforme, complexe et évolutif de la réalité psychique en rapport avec le virtuel, et les technologies numériques, font que les mêmes outils et dispositifs numériques « peuvent mobiliser chez leurs utilisateurs où ceux qui les perçoivent, des vécus psychiques menaçants de déliaison, de perte, de destruction tandis que chez d'autres, ils faciliteront des vécus d'accès à la subjectivation et à la construction des liens » (Pechberty, 2003 : 265). La prise en compte des réalités psychiques individuelles et groupales, dans l'analyse de la manière dont les sujets s'approprient ou rejettent l'innovation par le numérique, pourrait apporter un éclairage fort pertinent à la

compréhension des pratiques numériques. Le croisement des dimensions sociologie de l'usage, psychologie de l'apprentissage, et sciences de l'information et de la communication avec la dimension psychanalytique est nécessaire pour la compréhension de « l'articulation entre les imaginaires autour du numérique, considérés à l'échelle des groupes sociaux, et les réalités psychiques mobilisées par les éducateurs dans leur pratique professionnelle des outils numériques » (Rinaudo, 2015 : 265).

1.1.4. Le milieu de travail comme espace d'adoption et d'appropriation du numérique pédagogique

Du point de vue de la psychologie du développement, le milieu social comme territoire d'interactions (pour ce qui concerne le professeur, il s'agit principalement de l'école ou de l'établissement où il est affecté), doit offrir les conditions pour son développement professionnel potentiel, c'est-à-dire, pour ce qui concerne notre propos, les conditions pour que le changement en direction de l'introduction pédagogique du numérique puisse se produire. Et tous les acteurs sont touchés, le monde enseignant, les apprenants, les institutions, ce qui reflète la complexité de la question. Le monde enseignant est directement concerné car ce sont les professeurs qui conçoivent et mettent en œuvre les situations d'enseignement-apprentissage, mais ils sont également contraints par l'attitude des élèves qui n'acceptent pas forcément que les technologies numériques soient utilisées à des fins d'apprentissage, et qui portent un regard critique sur les utilisations qui en sont faites dans le milieu scolaire (Loisy, 2017).

Enfin, les institutions sont peut-être moins visibles, mais elles jouent un rôle primordial de par leur position hiérarchique. C'est à l'institution que nous nous intéressons, en particulier aux cadres qui sont à un niveau intermédiaire entre les grandes décisions politiques et le terrain. Le déploiement des outils numériques dans les établissements d'enseignement s'inscrit sur des territoires qui sont des entités physique et psychologique, où des acteurs sociaux appartenant à une culture commune détiennent des connaissances que d'autres acquièrent dans un processus de co-construction (Kamoun, 2009) (Kamoun, 2012), et l'efficacité des réformes pédagogiques et la pérennité des changements, sont inter-reliées à l'autonomisation des enseignants et au management local des savoirs (Sergiovanni, 1999). Se pose dès lors la question de comment renforcer l'adoption et l'appropriation des usages pédagogiques du numérique au sein même des milieux professionnels.

1.2. La gouvernance du numérique

La gouvernance du numérique comme vision de la transformation consiste à définir une stratégie globale et homogène tenant compte de la vision propre de chaque partie prenante. Dans le contexte éducatif ces parties prenantes auxquelles nous nous intéressons sont l'enseignant, l'apprenant, et les managers institutionnels.

Dans le contexte de l'éducation publique, la gouvernance du numérique doit être comprise de deux façons : (1) comme se référant à l'organisation structurelle du

système social d'éducation qui découle des échanges entre différents acteurs, groupes, institutions et organisations, et aussi (2) comme se référant aux techniques, concepts et outils pratiques spécifiques qui sont utilisés pour façonner des formes particulières d'action humaine, des capacités, des habitudes et comportements décisionnels afin d'obtenir des résultats spécifiques (Rose, 1999). Les technologies numériques peuvent être au service de deux visions contrastées, l'une revêtant une dimension organisationnelle intangible, et l'autre fondée sur l'innovation au niveau des outils et pratiques.

1.2.1. La dimension organisationnelle de la gouvernance du numérique

Certaines définitions de la gouvernance (Christensen & Laegreid, 2012) incluent parfois le New public management (NPM) comme pratique et comme ensemble d'idées dans l'administration publique.

Le NPM a émergé à la fin des années soixante-dix et quatre-vingt. Des pays comme le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et les États-Unis l'ont pratiqué pour transformer les gouvernements en des organisations de pilotage efficaces, ou selon deux des promoteurs de ces réformes gouvernementales, pour « faire plus avec moins » (Osborne & Gaebler, 1992). Dans cette logique de gouvernance et de parties prenantes, le NPM se présente comme un mode de gouvernance plus horizontal fondé sur plus de coopération entre diverses organisations (Sørensen & Torfing, 2007).

Si le NPM, est perçu, du point de vue du management, comme un mode de gouvernance favorisant l'horizontalité et la transparence dans le secteur public, la psychanalyse, elle, est extrêmement critique là-dessus. Elle lui reproche de diluer la responsabilité de l'individu, chacune des catégories d'acteurs pouvant dissimuler son incompétence en renvoyant « le bébé à l'autre ». Dans le domaine de la santé publique, par exemple, les nouveaux managements public et privé sont soupçonnés de gouverner des conduites par les normes de santé (Fassin & Hauray, 2010). Quoique minoritaires et non intentionnellement subversives ces techniques sont utilisées par le NPM, « dans le cadre de sa stratégie de lutte contre l'autonomie des groupes professionnels, pour laquelle les usagers, tout en défendant leurs propres intérêts, peuvent se retrouver, à leur insu, instrumentalisés » (Demailly, 2013 : 163).

La prise en compte de cette critique psychanalytique dans notre réflexion sur la double contrainte du sujet enseignant et le cadre de la transformation numérique est de nature à nous permettre d'éviter d'aller vers la modélisation d'une démarche qui ne donne pas au sujet la place qu'il mérite en tant qu'acteur clé, avec ses capacités et ses affects, dans la situation d'apprentissage et la transformation numérique.

1.2.2. La dimension des outils et pratiques comme innovation

La tentative de valorisation de l'innovation collaborative dans l'environnement intrapreneurial du secteur public, nécessite le développement d'un nouveau type de leadership public. Les auteurs dont Osborne (2006), recommandent de former et encourager les gestionnaires du secteur public à se concentrer sur les intrants et les résultats, en termes de performance du personnel et de leur service. La littérature sur la gestion du changement en éducation indique un certain nombre de facteurs pouvant influer sur la traduction de l'innovation. Callon et Latour (1989) ont développé la théorie de la traduction considérant l'innovation comme un processus dans lequel actants humains et non-humains entrent en interaction favorisant la diffusion de l'innovation. Dans le contexte éducatif, l'adoption de l'innovation par l'enseignant, ses attitudes à l'égard du changement, sa formation, son développement professionnel et son expérience antérieure constituent des facteurs critiques de succès de la traduction de l'innovation. Si l'innovation visée est incompatible avec les attitudes courantes des enseignants, une résistance au changement risque d'émerger comme un obstacle défavorisant l'innovation.

Il est clair que le mode de gestion des directions et le leadership, l'organisation du travail, la culture organisationnelle, la dynamique relationnelle et le climat au sein d'un établissement scolaire ont un effet direct ou indirect sur le changement (Desimone, 2002). Fullan (2003) affirme que le succès de l'introduction d'innovation dans les écoles dépend principalement de la question de savoir si le personnel impliqué acquiert de « l'appropriation » du processus d'innovation et y voit une logique cohérente. Ce point de vue ne se limite pas au développement de l'école mais s'applique aussi généralement au développement organisationnel.

Selon les recherches menées à ce jour, l'adoption du numérique dans les écoles est plus prometteuse lorsqu'il est lié à des objectifs pédagogiques clairs, formulés idéalement dans un cadre global. En outre, toutes les mesures utilisées pour mettre en œuvre l'innovation devraient être planifiées de manière coordonnée. Ces mesures comprennent : l'extension du matériel technique et des logiciels en fonction des besoins; le soutien technique et pédagogique approprié, la formation continue individuelle et collective organisée; un réseau d'échange d'informations entre les enseignants ; le soutien de l'administration de l'école et d'autres parties prenantes, y compris les parents. En outre, le succès de l'innovation, tel qu'établi par la recherche sur le développement des écoles, dépend non seulement d'une planification et d'une mise en œuvre complètes, comme le préconise le Public management, mais également de la façon dont les changements sont gérés du point de vue de la gouvernance. L'équilibre entre leadership et participation conjointe au processus d'innovation (Hauge & Norenes, 2014) est requis pour faire réussir un projet intrapreneurial d'innovation publique.

1.2.3. L'intrapreneuriat comme innovation publique

Par innovation publique, nous entendons, comme le proposent Boukamel et Emery (2019 : 28), un progrès de nature gérable, similaire à l'innovation dans les services, et radicale. Elle est récente dans le service public et difficile à mettre en place. Elle puise sa légitimité dans son caractère impératif, capable de répondre aux défis d'améliorer l'efficience sous une pression essentiellement externe. Ses méthodes s'inspirent de l'expérience du secteur privé et elle est portée par un groupe d'acteurs suivant une démarche collaborative.

Recentrer le débat sur l'innovation du point de vue du secteur public revient à le situer dans le contexte plus large du rôle de l'État et de la contribution du gouvernement aux activités sociétales. L'innovation publique est l'une des missions essentielles du gouvernement appelé à inventer des solutions aux défis auxquels la société est confrontée. La capacité des gouvernements à diriger la société dans un processus de changement continu dépend de ce rôle essentiel. Lee et ali. (2012) ont examiné les pratiques contemporaines d'innovation de secteur public et leurs constatations ont révélé que l'innovation ouverte se fonde sur la collaboration des parties prenantes. Dumay et ali. (2013) ont examiné des données empiriques transversales et leurs conclusions ont montré comment les cadres supérieurs sont responsables de permettre et de financer l'innovation et doivent développer les compétences nécessaires pour reconnaître le type d'innovation permis et l'adapter à une approche stratégique pertinente. Cette compétence relève d'un comportement intrapreneurial.

Malgré un certain flou entourant ce néologisme, « le concept [d'innovation publique] a donné naissance à un courant de recherche relativement fourni » (Coster, 2009) désigné dans la littérature anglo-saxonne, par trois termes différents, mais désignant des phénomènes très proches : corporate entrepreneurship, internal corporate venturing, et intrapreneuship. Le dernier terme désigne selon Coster (2009 : 291) :

- Le fait d'entreprendre dans une organisation existante ;
- La mise en œuvre d'une innovation par un employé ou des employés se trouvant sous le contrôle d'une organisation déjà établie;
- L'application de compétences et d'approches entrepreneuriales au sein de ou par une entreprise existante pour améliorer son fonctionnement interne ou développer ses marchés (Saetre, 2001)

Étant donné l'objet de notre revue de la littérature, nous retiendrons la définition de Carrier (1993) en rejoignant Kearney et *ali.* (2010), qui estiment que l'intrapreneuriat peut concerner tout aussi bien le secteur non-lucratif que le secteur public.

1.2.4. Leadership et comportement intrapreneurial

L'idée communément admise dans la culture occidentale est que tout changement s'expose à de la résistance de la part des acteurs sociaux. Ce phénomène constitue un axe fort dans la recherche en management des organisations (Crozier & Friedberg, 1977). Les aspects liés à cette attitude d'évitement sont très interdépendants et complexes. De nombreux autres facteurs risquent de s'y mêler rendant nécessaire l'étude approfondie du style d'innovation comme processus global de changement.

Pour gérer les situations complexes liées à l'incertitude comme limite de visibilité sur le futur, il ne s'agit pas d'instruire ou corriger les perceptions des agents publics en ayant recours à ce qu'on désigne par « leadership transactionnel », il ne suffit pas non plus d'inspirer, motiver et inciter le personnel à travers ce que l'on appelle « leadership transformationnel » (Parry & Bryman, 2006). Même si ces deux types de leadership continuent à être défendus pour leur capacité à rendre effectifs les objectifs du changement, leur valeur reste limitée dans la mesure où ces objectifs sont souvent définis de manière bureaucratique. Moriano et *ali*. (2014), ont montré à travers une étude qui examine l'influence des styles de leadership des managers sur le comportement intrapreneurial des employés de 186 organisations publiques et privées, que le leadership transformationnel a un impact positif sur le comportement intrapreneurial des employés, alors que le leadership transactionnel l'influence négativement.

La promotion de l'innovation publique, telle que définie ci-dessus, nécessite une combinaison de leadership « adaptatif » et « pragmatique ». Le leadership adaptatif vise à identifier les activités publiques à maintenir, à les adapter et les transformer. Il cherche alors à développer de nouvelles pratiques en créant et en testant des prototypes. Il facilite l'intégration des nouvelles activités avec les anciennes (Heifetz et *ali.*, 2009) et vise l'alignement des acteurs organisationnels sur la stratégie adoptée.

Un « leadership pragmatique » peut s'avérer utile pour développer de nouvelles métaphores et récits qui aident à encadrer ce qui est difficile à comprendre, à élargir les connaissances et boîtes à outils, et à changer les identités et les rôles (Mezirow, 2000).

Pour analyser la manière dont le pouvoir de « faire faire » s'exerce au sein des environnements numériques via le recours à différents styles de leadership pour soutenir la capacité intrapreneuriale et appuyer la transformation numérique comme innovation publique, certains auteurs dont Badouard et ali., (2016) mobilisent la notion de gouvernementalité pour décrire comment certains acteurs puissants s'y prennent pour influencer les comportements d'autres acteurs qui ne sont jamais, pour autant, totalement impuissants. La gouvernementalité numérique se manifeste sous trois formes : inciter, contraindre, encadrer. Les auteurs tentent, exemples à l'appui, de faire voir comment ces trois formes de gouvernementalité numérique peuvent être heuristiques dans l'étude des phénomènes propres à Internet, dès lors qu'il s'agit d'y penser le pouvoir. Leur analyse permet de conclure que « ces formes de "conduite des conduites" correspondent à

des relations de pouvoir entre individus, ou entre groupes d'individus, qui se réalisent par le biais de ressources techniques, comme des algorithmes, des systèmes de management de contenus ou des systèmes d'exploitation » (Badouard et ali., 2016 : 13).

Dans cette même perspective, nous proposons de décrypter et comprendre le rôle de l'intrapreneuriat et des leaderships comme cadres d'action, et de vérifier leur efficacité pour amorcer un processus d'influence sans avoir recours à la contrainte.

2. DISCUSSION

Pour répondre à notre objectif de construire un modèle de gouvernance de la transformation numérique comme innovation publique, nous avons mis en évidence des aspects dont celle-ci devrait tenir compte pour relever le défi de la transformation numérique en contexte d'enseignement-apprentissage, et nous avons caractérisé le milieu de travail comme espace d'adoption et d'appropriation. Nous avons ensuite construit un cadre de la gouvernance du numérique comme vision de la transformation en mettant en exergue la dimension organisationnelle et celle des outils, puis en qualifiant l'intrapreneuriat comme condition nécessaire mais non suffisante de l'innovation publique; le comportement intrapreneurial ayant besoin d'un support fort de leadership. Cette discussion articule les notions à un niveau plus général et amène au modèle proposé.

Le rôle de la gouvernance, entendue comme « la totalité des différents moyens par lesquels les individus et les institutions, publiques et privées, gèrent leurs affaires communes » (Maesschalck, 2001 : 313), est crucial. Il est de gérer les obstacles à travers une planification rigoureuse à différents niveaux (humain, technologie, formation...), qui prenne également en compte l'expérience vécue des acteurs de l'éducation. La littérature du domaine met en évidence des difficultés à plusieurs niveaux. Dans notre optique, le concept de gouvernementalité, forgé par Foucault (2004) à l'appui des concepts de gouvernement et de corporalité, pourrait s'avérer utile pour dépasser les limites de la dimension organisationnelle souvent associée au NPM et prendre en compte le problème dans toute sa complexité. De plus, ce concept nous met en garde contre une vision du sujet assujetti aux dispositifs qui visent la fabrication d'un sujet « utile », discipliné car ayant incorporé la norme à l'aune de laquelle il sera jugé.

Si l'on regarde ce qui se passe à la position hiérarchique juste supérieure, il semble que peu de directions d'écoles, faute de moyens ou de possibilités de prise de décision, portent une attention à l'élaboration de stratégies d'intégration des technologies pour soutenir les enseignants (Isabelle & Lapointe, 2003). Au niveau le plus élevé, les systèmes éducatifs devraient se doter d'une politique claire pour rendre les orientations moins ambigües, or il semble que ce ne soit pas toujours le cas, ce qui crée une nocivité psychologique (Loisy et *ali.*, 2012). Face à cette problématique, et du point de vue de la gouvernance et du nouveau management public, nous présupposons que le numérique dans l'enseignement est un projet

intrapreneurial d'innovation publique. Il s'agit dès lors de prendre en compte, d'une part, le sujet enseignant avec ses limites et ses interactions constructives avec le milieu, d'autre part, les processus managériaux de régulation par lesquels les gouvernances peuvent jouer leur rôle. Cette réalité complexe des dispositifs du NPM, transposés du privé, qui peut paraître évidente et prise pour acquise, a besoin d'être interprétée du point de vue de la théorie foucaldienne de la gouvernementalité qui accorde la place qu'il mérite au sujet, à ses motivations intrinsèques pour s'engager dans un projet de changement et au pouvoir communicationnel du leadership en terme d'empowerment.

Dans ce nouveau contexte de changement et d'innovation en rupture avec les pratiques établies, il n'est plus possible de diriger conformément au modèle hiérarchique transmissif centré sur le chef. Le processus de changement relève d'une dynamique qui se déploie « en collaboration avec les autres professionnels, pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés » (Roy et ali., 2020). Ce faisant, une gouvernance à plusieurs dans une logique de parties prenantes et une obligation d'échanger l'information et soutenir la co-construction des pratiques avec la communauté éducative, s'impose. Apprendre aux enseignants à exercer leur métier étant, dans la plupart des pays, la mission des gouvernements, l'innovation comme intention de changement pour le mieux revêt un caractère public. Elle requiert un comportement intrapreneurial dont la stimulation positive dépend du leadership et de sa capacité de faire adhérer à l'innovation et à co-construire sa traduction. Le rôle du leadership consiste aussi à encourager les pratiques de bonne gouvernance, en vue d'une amélioration de la performance de l'enseignement-apprentissage.

Perçu et souvent présenté par ses instigateurs comme opportunité d'innovation, le numérique en enseignement-apprentissage revêt, dans le secteur public de l'éducation, l'aspect d'un projet entrepreneurial d'innovation publique. Les conditions de production des dispositifs pédagogiques numériques et leur déploiement sur le terrain sont déterminants pour l'adoption de l'innovation. La construction de ces projets ne relevant pas de la seule compétence des enseignants pédagogues, le choix des dispositifs et des expertises nécessaires est crucial pour créer des conditions favorables à l'innovation et au changement. Ce faisant, les interactions entre, d'une part, des enseignants confrontés aux difficultés de leurs apprenants dans l'accès au numérique et son appropriation, et, d'autre part, des intrapreneurs institutionnels, font émerger à la surface une position paradoxale de « double contrainte ». Le risque majeur de cette position est de faire vivre l'enseignant, qui n'est pas un professionnel de la transformation numérique, un dilemme insoluble où tous les choix possibles sont perçus perdants. En l'état de la proposition, on ne voit pas en quoi ils parviendraient à sortir de la position de « double-contrainte » à laquelle ils sont soumis. Cet aspect paradoxal de l'innovation, à la fois opportunité et menace, soulève la question de la gouvernance et des stratégies d'innovation. Dans le secteur public, la transformation numérique revêt une forte dimension organisationnelle et interactionnelle. Les changements qu'elle stimule, dans la redéfinition des

compétences métier relève d'une politique de ressources humaines à impact à la fois endogène touchant tous les acteurs de l'organisation interne, et exogène provenant de la société de plus en plus familiarisée avec le numérique. Cette interaction entre les facteurs endogènes et exogènes est source de vie et de transformation progressive (Mocquet & Rouissi, 2017).

Dans l'esprit de la théorie de la traduction (Callon et Latour, 1989), notre approche pose les interactions entre acteurs et objets au cœur de l'innovation. Comme l'illustre la figure 2 qui présente le schéma du modèle conceptuel, les interrelations entre les possibilités offertes par le milieu et l'expérience vécue du sujet enseignant sont au cœur de l'adoption de l'innovation.

Intrapreneuriat

Milieu = conditions
pour l'appropriation du
numérique
pédagogique

Expérience
vécue

Identité
psycho
sociale

Figure 2. Un modèle de gouvernementalité de la transformation numérique de l'enseignement-apprentissage

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Nous avons commencé nos propos en présupposant que le numérique dans l'enseignement est un projet intrapreneurial d'innovation publique. Nous avons cherché dans la littérature des points d'appui pour un cadre conceptuel qui nous permettrait de vérifier notre présupposé et d'identifier les facteurs critiques de succès d'un projet d'introduction du numérique dans les apprentissages scolaires.

À la lumière de notre revue de la littérature, nous retenons que l'introduction du l'enseignement-apprentissage relève dans d'une innovation intrapreneuriale dans le contexte d'une gouvernance collaborative et d'un new public management (NPM). Les objectifs de cette innovation ne peuvent être atteints, selon les contextes, que movennant une combinaison de leaderships susceptibles de stimuler et appuyer le comportement intrapreneurial tout en ayant en tête de concilier éthique et performance dans le secteur public de l'éducation. Le résultat de cette politique de régulation est la mise en place des conditions contextuelles pour l'adoption et l'appropriation du numérique pédagogique, au milieu d'interactions sociales pour soutenir cette innovation. Ces conditions soutiennent le potentiel de développement des acteurs, mais ne peuvent le garantir, celui-ci dépendant de l'expérience vécue des acteurs dans ce milieu. Trois éléments peuvent notamment limiter l'adoption et l'appropriation du numérique pédagogique : les rationalités en tension, le niveau de compétence et l'identité professionnelle sur lesquelles les conditions offertes par le milieu peuvent jouer.

Notre cadre ouvre de nouvelles questions :

- Quels seraient les acteurs sociaux à cibler comme intermédiaires dans la traduction de l'innovation ?
- Quelle serait la démarche d'investigation la mieux appropriée à la problématique de l'introduction du numérique comme innovation publique et aux challenges liés à cette innovation, en particulier :
- O Comment saisir le travail que réalisent les cadres qui sont à un niveau intermédiaire pour rendre les orientations des politiques publiques moins ambigües?
- O Comment les acteurs sociaux perçoivent-ils les difficultés liées aux rationalités en tension, aux compétences à renouveler, et à l'identité professionnelle ? Et comment se déploient-ils pour y faire face ?
- O Comment appréhender la manière dont s'organisent les milieux pour proposer des activités sociales signifiantes d'appropriation des innovations publiques, en formation initiale et en contexte de travail ?
- Dans quelle mesure le secondaire peut-il être cette étape charnière entre le primaire et l'université dans le processus de traduction de l'innovation ?
- Dans quelle mesure l'investigation de deux territoires contrastés permettrait de les comparer et les positionner l'un par rapport à l'autre dans une perspective de transfert d'expériences?

Le croisement des approches managériale et éducationnelle nous a permis de produire un modèle de gouvernementalité de la transformation numérique de l'enseignement-apprentissage. Ce modèle sera mobilisé dans le cadre d'une recherche doctorale¹ pour une étude empirique comparative entre deux expériences d'introduction de l'enseignement-apprentissage avec le numérique dans deux pays francophones : la France et la Tunisie.

BIBLIOGRAPHIE

- BADOUARD R., MABI C. & SIRE G., (2016), « Inciter, Contraindre, Encadrer, trois logiques de gouvernementalité numérique », French Journal For Media Research, n° 6, ISSN 2264-4733.
- BOUKAMEL O. & EMERY Y. (2019), « Les Treize postulats de l'innovation publique : identification et discussion dans le champ de la santé », *Innovations*, Vol. III, n° 60, pp. 15-41.
- BOURGEOIS É. & DURAND M., (2012), «L'apprentissage au travail », dans É. Bourgeois & M. Durand (Dir.). *Apprendre au travail*, Presses Universitaires de France, pp. 9-14, 232 p.
- CALLON M. & LATOUR B., (1986), « Comment concevoir les innovations ? Clefs pour l'analyse sociotechnique », *Prospective et Santé*, Vol. XXXVI, pp. 13-25.
- CARRIER, C., (1993), « La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique », *Cahiers de recherche*, Vol. XCIII, n° 9, Université du Québec à Trois-Rivières, Département d'administration et d'économique, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- CHRISTENSEN T. & LAEGREID P., (2012), «Competing principles of agency organization the reorganization of a reform », *International Review of Administrative Sciences*, Vol. LXXVIII, n° 4, pp. 579-596.
- COSTER M. (Dir.), (2009), Entrepreneuriat, Pearson, 380 p.
- COULET J.-C., (2011), La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences, *Le travail humain*, Vol. I, n° 4, pp. 1-30.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., (1977), L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective, Seuil, 445 p.
- DEMAILLY L., (2013), « Le nouveau management public de la santé et les politiques du secret », ESSACHESS-Journal for Communication Studies, Vol. VI, n° 2(12), pp. 151-165.
- DESIMONE L., (2002), «How can comprehensive school reform models be successfully implemented? », Review of Educational Research, Vol. LXXII, n° 3, pp. 433-479.
- DUMAY J., ROONEY J. & MARINI L., (2013),« An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. XIV, n° 4, pp. 608-633.
- FOUCAULT M. (2004). Naissance de la Biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979), EHESS Gallimard Seuil, 368 p.
- FASSIN D. & HAURAY B., (2010), Santé publique, l'état des savoirs, La découverte, 544 p.

¹ Cette réflexion conceptuelle s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre le laboratoire tunisien LIGUE (Tunis) et le laboratoire français S2HEP (Lyon 1). Une recherche doctorale en codirection est en cours pour tester ce cadre dans deux contextes francophones, la France et la Tunisie; elle est menée par Soumaya Djobbi actuellement engagée dans un travail d'appropriation du modèle de gouvernementalité de la transformation numérique de l'enseignement-apprentissage pour la partie théorique et conceptuelle de sa thèse et dans l'élaboration de la méthodologie de recherche.

- FULLAN M.G., (2003), Change forces with a vengeance, Routledge, 128 p.
- HAUGE T.E. & NORENES S.O., (2014), « Collaborative leadership development with ICT: experiences from three exemplary schools », *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, Vol. XVIII, n° 3, pp. 340-364.
- HEIFETZ R., GRASHOW A. & LINSKY M., (2009), The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World, Harvard Business Press Hardcover, 326 p.
- INSTITUT FRANÇAIS DE L'ÉDUCATION, (2020), « Enquête IFÉ sur l'impact du confinement sur l'activité des professionnels de l'éducation », dans États Généraux du Numérique « Travailler ensemble autrement / Culture numérique professionnelle commune ». URL: https://etats-generaux-du-numerique.education.gouv.fr/processes/travailler-ensemble/f/26/proposals/652 (Consulté le 30/04/2021)
- ISABELLE C. & LAPOINTE C., (2003), «Start at the top: Successfully integrating Information and Communication Technologies in schools by training principals », *Alberta Journal of Educational Research*, Vol. XLIX, n° 2, pp. 123-137.
- KAMOUN C.S., ANNABI A.T., MAHJOUB Z.A., (2009), « Le Traitement des Alertes dans un Contexte de Veille Sanitaire : Cas de l'Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits (ANCSEP) en Tunisie », SIIE, 12-14 Février, Hammamet (Tunisie).
- KAMOUN C.S., (2012), « How Territorial Intelligence Could Helpin the Emergence of Useful Knowledge for Food Safety System? Evidence From Tunisia », *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. X, n° 3, pp. 53-72.
- KEARNEY C., HISRICH R., ROCHE D. & FRANK W., (2010), «Change Management Through entrepreneurship in public sector enterprises », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. XV, n° 4, pp. 415.
- KOEHLER M.J. & MISHRA P., (2005), "Teachers learning technology by design", Journal of Computing in Teacher Education, Vol. XXI, n° 3, pp. 94-102.
- LEE S.M., HWANG T., & CHOI D., (2012), « Open innovation in the public sector of leading countries », *Management Decision*, Vol. L, n° 1, pp. 147–162.
- LEPLAT J., (2004), L'analyse psychologique du travail, Vol. LIV, n° 2, pp. 101-108.
- LOISY C., (2017), « Le C2i2e. Des compétences pour soutenir les apprentissages des élèves ? Annonce d'un changement de paradigme ? », Revue Hermès, n° 78, pp. 147-150.
- LOISY C., BESSIÈRES D., BÉNECH P., FONTANIEU V. & VILLIOT-LECLERCQ É., (2012), « Étude de la mise en place de la C2i2e dans la formation professionnelle des enseignants dans les universités françaises », Actes du Colloque scientifique international portant sur les TIC en éducation : bilan, enjeux actuels et perspectives futures, Université de Montréal. URL: http://ticeducation.org/en/pages/actes (Consulté le 30/04/2021)
- LOISY C., VAN DE POËL J.-F. & VERPOORTEN D., (2017), « Regards croisés sur deux dispositifs de formation technopédagogique et évaluation de leurs bénéfices », dans P. Detroz, M. Crahay, & A. Fagnant (Dir.), L'évaluation à la lumière des contextes et des disciplines, De Boeck, pp. 275-304, 318 p.
- MAESSCHALCK M., (2001), Normes et contextes: Les Fondements d'Une Pragmatique Contextuelle, Europaea Memoria, 324 p.
- MEZIROW J., (2000), Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress, Jossey-Bass, 400 p.

- MISHRA P. & KOEHLER M.J., (2006), «Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher knowledge », *Teacher College Record*, Vol. CVIII, n° 6, pp. 1017-1054.
- MOCQUET B. & ROUISSI S., (2017), « Méta-usages du numérique chez le manager : Nouveaux enjeux pour les formations dans l'enseignement supérieur », *Terminal** [Online], 120 | 2017, Online since 04 May 2017. DOI: https://doi.org/10.4000/terminal.1644
- MORIANO J.A., MOLETO F., TOPA G., & LEVY MANGIN J.-P., (2014), «The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship », Vol. X, n° 1, pp. 103-119.
- OSBORNE D. & GAEBLER T., (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley, 420 p.
- OSBORNE S.P., (2006), The New Public Governance? *Public Management Review*, Vol. VIII, n° 3, pp. 377-388.
- PARRY K.W. & BRYMAN A., (2006), « Leadership in organizations », dans S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, & W.R. Nord (Dir.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed.), Sage, 920 p.
- PECHBERTY B., (2003), « Apports actuels de la psychanalyse à l'éducation et l'enseignement : un éclairage fécond », Études de linguistique appliquée, Vol. CXXXI, pp. 265-273.
- PORTELANCE L., MARTINEAU S. & MUKAMURERA J., (2014), Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement. Oui, mais comment?, Presses de l'Université du Québec, 256 p.
- RABARDEL P., (2005), « Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir », dans P. Rabardel, & P. Pastré (Dir.), *Modèles du sujet pour la conception*, Octarès, pp. 11-29, 260 p.
- RABARDEL P. & PASTRE P., (2005), Modèles du sujet pour la conception, Octarès, 260 p.
- RINAUDO J.-L., (2015), « Imaginaire éducatif et technologies numériques », *Interfaces numériques*, Vol. IV, n° 2, pp. 251-268.
- ROSE N., (1999), Powers of Freedom: Reframing Political Thought, Cambridge University Press, 321 p.
- ROY N., GRUSLIN É., POELLHUBER B., (2020), « Le développement professionnel au postsecondaire à l'ère du numérique », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, Vol. XVII, n° 1, pp. 63–75.
- SAETRE A.S., (2001), Intrapreneurship: an exploratory study of select Norwegian industries, Report of NTNU Trondheim.
- SERGIOVANNI T. J., (1999), « The story of community », dans J. Retallick, B. Cocklin et K. Coombe (Dir.), *Learning Communities in Education*, Routledge, pp. 9-25, 297 p.
- SØRENSEN E. & TORFING J., (Dir.), (2007), Theories of democratic network governance, Palgrave Macmillan, 356 p.
- VYGOTSKI L.S., (1985), Pensée et langage suivi de Commentaire sur les remarques critiques de Vygotski de Jean Piaget (Trad. F. Sève), [1re éd. 1934], Messidor/Éditions sociales, 419 p.
- WEBER M.-L., RODHAIN F. & FALLERY B., (2019), « Peut-on anticiper les impacts de la transformation numérique du travail ? Une proposition de réponse par

l'analyse de l'activité », 24ème Congrès de l'AIM (Association Information et Management), 3-5 juin 2019, Nantes (France).

Could Robots Contribute to Improve Social Well-Being? A Psychoanalytical Perspective

Thibault de SWARTE

Idea lab LASCO, IMT

IMT Atlantique, campus of Rennes, SRCD department, France. This article has been funded by the French National Research Agency (ANR) Project "Autonomous Agents and Ethics" ANR-13-CORD-0006

Résumé: Dans une perspective psychanalytique freudienne, le bien-être social peut être défini par la manière dont une société tente de canaliser les pulsions individuelles tantôt tournées vers la vie tantôt tournée vers la négativité à travers des structures sociales. Ni les pulsions ni les structures sociales ne sont stables, d'où la nature instable et complexe de leurs interactions. Les pulsions de vie le développement économique et social et l'innovation technologique, ce que l'on appelle dans le champ politique, sociologique ou managérial le bien-être social. Ce dernier diffère du bien-être au sens de la psychanalyse, lequel doit aussi prendre en compte la dimension inconsciente, imaginaire et pulsionnelle de nos vies. Les pulsions de mort concernent les pulsions autodestructrices des sujets et/ou les pulsions destructrices des autres individus ou des règles de la vie en société. Les robots, en tant que produits de la fonction imaginaire de leurs concepteurs, sont également soumis à une forme d'ambivalence instinctuelle. Souvent au service de la pulsion de vie (robots médicaux, prothèses auditives numériques, robots démineurs, ...) ils sont aussi parfois au service de la pulsion de mort : drones de combats ou robots de trading à haute fréquence. Les robots sont ainsi à mes yeux à la fois des totems et des tabous. Ils sont des totems car la robotique est capable de nous aider dans de nombreux domaines. Elle mérite le respect voire parfois l'admiration quand par exemple un robot recueille des échantillons sur la planète Mars. Mais ils sont aussi des tabous en ce sens qu'ils définissent un nouveau système d'interdits tant intrapsychiques que sociaux. Du fait des développements désordonnés et exponentiels de l'intelligence artificielle, des algorithmes et des agents autonomes, le grand public est dérouté par l'ambivalence évoquée ci-dessus. Il peut alors éprouver le sentiment d'être victime d'une sorte de Deus ex machina ayant acquis un pouvoir démesuré.

Mots-clés : Roboéthique, Agents autonomes, Inconscient, Sujet, Bien-être social.

Abstract: From a Freudian psychoanalytic perspective, social well-being can be characterized by the way in which a society attempts to canalize individual drives, sometimes life-oriented and sometimes negativity-oriented, through its social

structures. Neither drives nor social structures are stable, which is why their interactions are unstable and complex. The life drives allow economic and social development and technological innovation, which are called social well-being in the political, sociological or managerial domains. This type of well-being differs from well-being in the sense of psychoanalysis, which must also consider the unconscious, imaginary and pulsion dimension of our lives. The death drives concern the self-destructive drives of the subjects and/or the destructive drives of the other individuals or/of the rules of life in a society. This kind of social well-being differs from well-being in the sense of psychoanalysis, which also has to consider the unconscious, imaginary and pulsion dimension of our lives. The death drives concern the self-destructive pulses of subjects and/or the destructive pulses of other individuals or of the social rules of life. Robots, as products of the imaginary function of their creators, are also subjected to a form of instinctual ambivalence. Often at the service of the life drive (medical robots, digital hearing aids, mine-clearing robots...) they are also sometimes at the service of the death drive: combat drones or high frequency trading robots. Robots are thus both totems and taboos in my opinion. They are totems because robotics is capable of helping us in many areas. They command respect and sometimes even admiration when, for example, a robot collects samples on the planet Mars. But they are also taboos in the meaning that they establish a new system of intrapsychic and social interdictions. Due to the disorderly and exponential developments of artificial intelligence, algorithms and autonomous agents, the general public is confused by the ambivalence mentioned above. They may then feel that they are the victims of a kind of Deus ex machina that has acquired an extraordinary amount of power.

Keywords: Roboethics, Autonomous agents, Unconscious, Subject, Social wellbeing.

INTRODUCTION

Robotics¹ has transformed industrial work since the 60s and 70s and today has put an end to assembly line work in the automotive industry. In 2017, General Motors connected 30,000 assembly line robots to the Internet. The managerial innovation represented by robots in the automotive industry is thus old and still unfinished. This contribution to the improvement of social welfare is hardly disputable: it is better to be a robot technician in 2021 than a skilled worker at Ford or Renault in the 1960s. Today, the question of well-being is increasingly

¹ This article benefited from the very significant contribution of Marina Ferraz Campanher, a student in clinical psychology, on the occasion of the internship she carried out under my supervision in the framework of the Ethicaa project. It was presented orally by me at the ISPSO conference in Rome (2015) but had never been published. I would also like to thank warmly Carine Bouzir-Chemin for her careful review and two anonymous reviewers from the review *Psychanalyse & Management*.

concerned with its psychological and emotional dimension, as shown by countless studies. On the other hand, the psychoanalytical perspective on these questions is still underdeveloped in the field of managerial innovation.

The constant advancement of technology provides access to a great amount of software and devices, specifically designed to serve and interact with humans. Called autonomous agents or autonomous robots, these are industrial machines, smartphones, drones, autonomous cars which do not require a driver to be guided, and surgical robots that assist doctors in surgery with an infinitely greater precision than the human hand.

"With the development of the Information and Communication Technologies (ICT), human users are more and more in interaction with software or robot agents embedding autonomous decision capabilities. Consciously or unconsciously, human users may delegate part of their decision power to these autonomous entities. In Artificial Intelligence, the notion of agent is a common metaphor to consider software, robots or even human entities under the same concept including the ability to reason and decide on the action to execute, considering different pieces of information (Ethicaa team 2014) ".

Roboticists in Japan, Europe, and the United States are developing service robots to care for elderly and disabled people. In Japan they are also working to make androids appear indistinguishable from humans. The South Korean government has announced its goal to have a robot in every home by the year 2020. It is also developing weapons-carrying robots, in partnership with Samsung to guard its border with North Korea (Wallach and Allen, 2010).

Roboethics researchers tries to manage such issues but not on the basis of Freudian or other psychoanalytical concepts. Their approach is mainly concerned by the ethical interaction between humans and autonomous agents. In this context, it is pertinent to discuss and analyze the effects of autonomous robots on social well-being in a psychoanalytical perspective. That is the goal of my text.

From a Freudian psychoanalytic perspective, social well-being can be characterized by the way in which a society attempts to canalize individual drives, sometimes life-oriented and sometimes negativity-oriented, through its social structures. Neither drives nor social structures are stable, which is why their interactions are unstable and complex. The life drives allow economic and social development and technological innovation, which are called social well-being in the political, sociological or managerial domains. This type of well-being differs from well-being in the sense of psychoanalysis, which must also consider the unconscious, imaginary and pulsion dimension of our lives. The death drives concern the self-destructive drives of the subjects and/or the destructive drives of the other individuals or/of the rules of life in a society.

This kind of social well-being differs from well-being in the sense of psychoanalysis, which also has to consider the unconscious, imaginary and pulsion dimension of our lives. The death drives concern the self-destructive

pulses of subjects and/or the destructive pulses of other individuals or of the social rules of life.

Robots, as products of the imaginary function of their creators, are also subjected to a form of instinctual ambivalence. Often at the service of the life drive (medical robots, digital hearing aids, mine-clearing robots...) they are also sometimes at the service of the death drive: combat drones or high frequency trading robots.

Robots are thus both totems and taboos in my opinion. They are totems because robotics is capable of helping us in many areas. They command respect and sometimes even admiration when, for example, a robot collects samples on the planet Mars. But they are also taboos in the meaning that they establish a new system of intrapsychic and social interdictions. Due to the disorderly and exponential developments of artificial intelligence, algorithms and autonomous agents, the general public is confused by the ambivalence mentioned above. They may then feel that they are the victims of a kind of *Deus ex machina* that has acquired an extraordinary amount of power.

In this paper, I shall look to see how robots can contribute to social well-being based on four major psychoanalytical concepts: unconscious, uncanny, object relation and constitution of the subject.

RESEARCH FILD AND METHODOLOGY

Materials and Methods

This work was written some years ago and must be considered as an exploratory research. The technique used is literature survey, interviews with experts in the field of robotics and artificial intelligence. We also use studies dedicated to specific domains: drones, high frequency trading, autonomous vehicles, ... An exploratory research is characterized by providing greater familiarity with the problem. And, the literature survey is developed based on material already prepared, constituted primarily of books and scientific articles (Gil, 2008). The material used was the recent literature on new concept of roboethics, the literature on psychoanalytic concepts and the literature about the early studies on psychoanalysis and robotics intersection.

This research followed a methodology based on the literature of reference on the subject. So, a brief explanation of the concept of roboethics is provided. After that, the application of some psychoanalytic concepts will developed in relation to human interaction with autonomous robots. Such concepts include: unconscious, uncanny, object relation and subject. Finally, it points to the possible application of psychoanalytic concepts to the roboethics field, that is, the relevance of considering the unconscious and its vicissitudes in order to develop roboethics.

The name Roboethics was officially proposed during the First International Symposium of Roboethics (2004) by roboticist Gianmarco Veruggio, who also served as chair of an Atelier funded by the European Robotics Research Network to outline areas where research may be needed. The roadmap effectively divided ethics of artificial intelligence into two sub-fields to accommodate the researchers' differing interests:1) Machine ethics is concerned with the behavior of artificial moral agents (AMAs); 2) Roboethics is concerned with the behavior of humans, how humans design, construct, use and treat robots and other artificially intelligent beings (Veruggio, 2007). For the question of the 'novelty' of artificial intelligence and its ethical implications, we refer to the work of Ganascia (2017).

Roboethics has to take into account the global ethical problems derived from the applications where the potential problems are more important and evident such as the dual-use technology (every technology can be used and misused); anthropomorphization of the machines; humanization of the m\human/machine relationship (cognitive and affective bonds toward machines); technology addiction; digital divide, socio-technological gap (per ages, social layer, per world areas); fair access to technological resources; effects of technology on the global distribution of wealth and power; environmental impact of technology (Veruggio and Operto, 2006).

EURON is the European Robotics Research Network, aiming to promote excellence in robotics by creating resources and exchanging the knowledge between researchers. The document provides a comprehensive review of state of the art robotics and identifies the major obstacles to progress. The target of this Roadmap is not the robot and its artificial ethics, but the human ethics of the robots' designers, manufacturers and users. The Roboethics Roadmap is an open work, a Directory of Topics & Issues, susceptible to further development and improvement which will be defined by events in our technoscientific-ethical future (Veruggio, 2007).

To be concerned about the interaction between humans and technology, roboethics involves various fields of knowledge. The main involved are: robotics, computer science, artificial intelligence, philosophy, ethics, theology, biology, physiology, cognitive sciences, neurosciences, law, sociology, psychology, industrial design (Veruggio and Operto, 2006).

Thus, this work chose to use the concepts of psychoanalysis, one of the most known theories of psychology, to generate reflections and contributions for the development of roboethics.

Why considers psychoanalysis?

Many works have been published, especially in Japan and the USA, in a psychological perspective of the study of robots, often in cognitive psychology. In France, Barthélémy & al (1992) was probably a pioneer in creating in the 80's and 90's at Telecom Bretagne a teaching and research department called "IASC"

(Artificial Intelligence and Cognitive Systems). A mathematician by training, he was looking for "models for the psyche". Barthelemy's approach in the 90s was in some ways complementary to that of Jacques Lacan around 1965, although it was later by about 25 years and not much influenced by psychoanalysis. A psychiatrist by training, Lacan, a fine reader of Freud, studied the contribution of modern mathematics and set theory to arrive at a formalized theorization of the unconscious. "We try to reach language through writing. And writing, it only gives something in mathematics, namely where we operate through formal logic" (Goian, 2015). In France today, apart from the work of Tisseron & al (2018), there is little work questioning robots from the point of view of the theory of the unconscious. This is why this text is hopefully of some interest.

The American searcher Sherry Turkle (1992), who has studied Lacan in Paris, is working today in the MIT. For her, computer science is a direct, objective and technical approach of autonomous agents (Turkle,1995). Psychoanalysis proposes instead a subjective science, that particularizes, taking each individual as unique (Nogueira, 2004). So, it is worthwhile to consider the knowledge of psychoanalysis in order to formulate an ethical approach on autonomous robots interacting with human (Turkle, 1995).

Ethical conflicts are characterized by the fact that there is no "good" way to solve them. So, when decision must be taken it should be an informed decision, based on an assessment of the arguments and values (ETHICAA, 2013).

Bonnemains & al. (2018 p. 1) insist that: "the final discussion allows us to highlight the different sources of subjectivity of our approach, despite the fact that concepts are expressed in a more rigorous way than in natural language: indeed, the formal approach enables subjectivity to be identified and located more precisely". My text would therefore like to contribute to shed light on this "residual" subjectivity, in coherence with the founding approach of Freud and psychoanalysis.

Ethical issues always escape from general rules; they instead bring in particular elements to be considered (Wallach and Allen, 2010). Psychoanalysis is one of the few speeches that still carries a constant subversion in relation to the universalization of certain cultural concepts - the subject of the unconscious as that which constantly escapes from an absolute deciphering (Roudinesco, 1999).

In this context, roboethics may consider psychoanalytic concepts to develop a more complete ethics which considers both the universal and particular, that is, the impact of technology on the social and individual field.

Materials and Methods

This work was written some years ago and must be considered as an exploratory research. The technique used is literature survey, interviews with experts in the field of robotics and artificial intelligence. We also use studies dedicated to specific domains: drones, high frequency trading, autonomous vehicles, ... An exploratory research is characterized by providing greater familiarity with the

problem. And, the literature survey is developed based on material already prepared, constituted primarily of books and scientific articles (Gil, 2008). The material used was the recent literature on new concept of roboethics, the literature on psychoanalytic concepts and the literature about the early studies on psychoanalysis and robotics intersection.

This research followed a methodology based on the literature of reference on the subject. So, a brief explanation of the concept of roboethics is provided. After that, the application of some psychoanalytic concepts will developed in relation to human interaction with autonomous robots. Such concepts include: unconscious, uncanny, object relation and subject. Finally, it points to the possible application of psychoanalytic concepts to the roboethics field, that is, the relevance of considering the unconscious and its vicissitudes in order to develop roboethics.

FOUR PSYCHOANALYTIC CONCEPTS AND AUTONOMOUS ROBOTS

Four psychoanalytic concepts will be presented below, they are: unconscious, uncanny, object relations and constitution of the subject. These concepts will be shown in interaction with the use of autonomous robots.

The unconscious

The virtual world is considered closer to our imaginary than the reality. (De Swarte, 2001). When a human faces an autonomous agent in a virtual world, there is a gap between his/her conscious and unconscious projections (Jones, 2013).

An iceberg can serve as a useful metaphor to understand the unconscious, the small bit of the iceberg that is visible above the water represents the conscious, which is present in our mind, or is used for analyzing and making decisions based on information that is brought from the unconscious. The part of the iceberg which remains under the water, however, represents the preconscious, which is not present in the consciousness but is retrievable in memory and, lastly, the larger part is the unconscious, which is latent and not retrievable by the conscious, it is a place of memories, wishes, and fears repressed from consciousness (Telles, 2003).

We can consider one person's Facebook profile, inside it there are various autonomous agents in interaction with humans. In this social network one can show just some parts of his life in his profile, in general, the happy and fantasized ones. Then, this part becomes all the life of this person, represented on the screen for people that access his profile, disregarding the others moments, sometimes even the bad ones, that this person has experienced. So, often, a Facebook profile imposes a "must do" way of life, in general, a way of life associated to constant happiness, and people pursue it in the reality, in other words, they would like to get the life that they fantasize in the screen. However, the ever-presence of happy feelings is impossible. When people follow this experience compulsively, trying

to fill a lack, in some moments they cannot. So, depressive feelings can emerge in this context.

Moreover, the life on the social network could be seen as a life on a stage, although a digital one. For example, the selves that we are/create on Facebook are inevitably part of us, recreating ourselves in a digital form, a little who we would like to be. This is the creation of something new, perhaps better, but mainly 'other.' When we become a part of online life, we take on multiple identities, cutting across 'real life' distinctions of gender, race, class, and culture. Facebook user profiles are obvious constructs: there is truth in them, but invariably artificiality as well (Turkle, 2011). Thus, such behavior can be seen as another way to fill the intrinsic lack to the human being, since one can fancifully try to fill this lack through the creation and projection of someone he/she would like to be or would desire to be.

Freud (1914) pointed about reality and fiction:

"It is an inevitable result of all this that we should seek in the world of fiction, in literature and in the theatre compensation for what has been lost in life... For it is really too sad that in life it should be as it is in chess, where one false move may force us to resign the game, but with the difference that we can start no second game, no return-match. In the realm of fiction, we find the plurality of lives which we need" (ibid, p. 291)

The technology and autonomous robots provide us the fantasy that we cannot fail like a promise of perfection. For a robot, it is just providing battery, program it and press the right buttons on the device and it will make the right actions compulsively. However, this is not possible for humans, because there are more complex variables that involve human life, like basic needs, emotional issues, satisfaction, desire, dreams, etc. Thus, the human being can use an autonomous agent to keep a fantasy of perfection, free of mistakes and frustrations (Turkle, 2012).

So, it is very valuable for roboethics has knowledge about these possibilities of fantasies. Once roboethics knows it, this ethics can understand and consider these dynamics of interactions and, several times, can prevent misuses of autonomous robots.

A robot has no unconscious. This is where it differs radically from the human subject. Freud wanted to help us to feel better in our social life if we could be able to stop being prisoners of our childhood. For Lacan, the question does not arise in such terms. What makes a difference between humans and robots is speech...Since Descartes, a subject is human because he talks (cogito ergo sum). A robot can never be a "parlêtre" because it has no subjectivity. A subject cannot be a robot because he or she speaks. For Turkle, which can be considered as a neo-Lacanian thinker, what really matters is the fantasy of perfection that we unconsciously project on robots. Therefore, the answer to the question of relationships between our unconscious and robots seems really open at this stage of my research.

From a classical Freudian point of view, a robot could bring a better social well-being because it has no unconscious. This is also a fantasy of neurosciences or of research on brain physiology. Such "scientists' fantasies" of XXI century could be compared with the Freudian project from the nineteenth century of psychoanalysis as a science of the unconscious.

Following Lacan, we would be able to reverse the terms of the Freudian problematic. Then I assume that a robot is a product of the imaginary function. There is an object "a" that can be a robot. In the movie "Her" for example, the relationship between a man and an operating system is easier than with a woman. Then, if a robot becomes an object of desire, *ipso facto*, it is humanized even if it does not become human. The work of Tisseron (2014) is going in the same direction, on the basis of a psychoanalytical approach in the tradition of Winicott. For Turkle (2011), who has worked on social robots and robot companions, the question is also open.

The Uncanny

In 1919, Freud developed the concept of *Das Unheimliche* (The 'uncanny', 1919) which means "(...) the uncanny is that class of the frightening which leads back to what is known of old and long familiar." (p. 124). This uncanny is in reality nothing new or alien, but something which is familiar and old-established in the mind and which has become alienated from it only through the unconscious process of repression.

Jentsch (1906), cited by Freud (1919) made an important observation about the uncanny feeling: *«doubts whether an apparently animate being is really alive; or conversely, whether a lifeless object might not be in fact animate*" (p. 135); and he refers in this connection to the impression made by wax creatures, ingeniously constructed dolls and automata. Because these excite in the spectator the impression of automatic, mechanical processes at work like a mental activity, and it is similar how operate the current autonomous agents.

Moreover, Jentsch (1906) cited by Freud (1919) in the work The 'uncanny', wrote:

"In telling a story, one of the most successful devices for easily creating uncanny effects is to leave the reader in uncertainty whether a particular figure in the story is a human being or an automaton, and to do it in such a way that his attention is not focused directly upon his uncertainty, so that he may not be led to go into the matter and clear it up immediately. That, as we have said, would quickly dissipate the peculiar emotional effect of the thing (...)". (p.135)

This could also explain the fact that Masahiro Mori (1970), a well-known researcher of robotics, was inspired by the work of Freud and Jentsch and by the concept of *Das Unheimliche* to theorize the Uncanny Valley. The idea is encapsulated in a graph showing a correlation between positive feelings of familiarity and objects' human-likeness. He hypothesized that at some point

higher realism would have the opposite effect, eliciting feelings of weirdness and unease (Jones, 2013).

Thereby, a sudden plunge of robot familiarity and acceptance occurs when similarity to humans comes close to identity. This abrupt valley in the graph of Mori's correlation (see Fig. 1) is called the "uncanny valley". Thus, lack of familiarity is accompanied by uncanny feelings (Scalzone, F. & Tamburini, G., 2013).

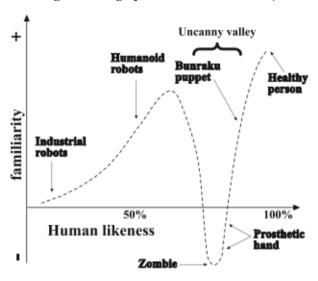


Figure 1: the graph of Mori's correlation (1970

Mori (1970) describes the fact that when a humanoid robot is similar to a human being, the more similarity and imperfections it contains the more it may create a disturbance or discomfort to humans. The theory states that beyond a certain level of similarity in imitation, humanoid robots are better accepted.

The use of the term valley thus refers to the rejection area to cross before reaching acceptance of the robot and to feel well-being in front of him (Gaugler, 2013).

Object relation

The psychoanalyst Tisserron (2014) points out that "All objects created by humans, reveal much about humans". Given this consideration, we must ask ourselves what the creation of smartphones, drones, robots, humanoids, reveal about us? Why were they developed? Which are the benefits and potential problems originating from these creations and their interactions with humans?

Freud (1905 [2006]), creator of psychoanalysis, explains that the babies are dependent at birth and need an adult to take care of them. Through language,

adults will give them a place of existence. The child's demand is for attention and care, seeking satisfaction and well-being. The child enjoys the position in which the mother lays and begins to demand. However, the mother cannot satisfy the demand as a whole. Thus, the mother constructs the lacking object. This trajectory is required for the child, because it is constituent. Once internalizing this will mark a lifetime of desire and he will search for an object that will cover the hole of anguish from the lacking object.

For Winnicott (1971) such objects (to which children remain attached even as they embark on the exploration of the world beyond the nursery) are mediators between the child's earliest bonds with the mother, whom the infant experiences as inseparable from the self, and the child's growing capacity to develop relationships with other people who will be experienced as separate beings. As the child grows, the actual objects are left behind.

Winnicott (1971) drew a distinction between using an object as a 'soother' (against anxiety) and as a 'comforter' (against depression). While the first defines a transitional object, the second can be the basis of pathologies or addiction. So, evidently, an autonomous agent could be used in both cases, depending on the needs and fantasies of each person.

Turkle (2011) differentiates her concept of relational artefacts from Winnicott's transitional objects: whereas traditional dolls or teddy bears present an unchanging, passive presence in the child's environment, relational artifacts take an active behavior. Instead of being inert playthings onto which children project their fantasies and desires, the needs of a child to "be hugged, dressed, or lulled to sleep" are reciprocated by "such things as the digital dolls' crying inconsolably or even saying: 'Hug me!' or 'It's time for me to get dressed for school!'. Turkle (2011) wrote "psychology of projection gives way to a relational psychology, a psychology of engagement." (p. 2). "Relational artifacts" such as robotic pets and digital creatures are designed to have emotive and affective connections with people. People are not simply imagined as their "users" but as their companions.

Another example from Turkle's (2012) research is the Miriam case, which is a sad elderly woman. In part, this sadness derives from her circumstances, she lives in a nursing home and she is fighting with her son. Now, Miriam is calm, stroking Paro, a sociable robot in a shape of a baby, developed in Japan. It has been advertised as the first "therapeutic robot" for its ostensibly positive effects on the ill, elderly, and emotionally troubled. Paro has "state of mind" and is affected by how it is treated. It can sense when it is being stroked with kindness or with aggression. On this day, Miriam is depressed and believes that the robot is depressed as well. She turns to Paro, strokes him again, and says, "Yes, you're sad, aren't you? It's tough out there. Yes, it's hard". So, in attempting to provide the comfort she believes it needs, she comforts herself.

Robots may become idealized objects in fantasy, that is, omnipotent fetishes helping people to deny anxieties (Scalzone, F. &Tamburini, G., 2013). Robot-

child, robot friend, romantic partner robot, robot-relative, robot dog...there are many variations and great temptations to restore or maintain an artificial fusion maybe covering and distorting some feelings inherent to human life which is imperfect and illusory, made of unbearable lack, emptiness, loss, abandonment, helplessness or solitude (Baddoura-Gaugler, 2013).

The object relation is very often guided by the desire to escape from loneliness. The desire that the object become humanized can often makes humans believe that the object will support the "black" part of man and woman, namely his/her aggression, destructiveness and their death wishes (Tisseron, 1999).

In addition, all the created objects carry an embodied desire it is within the world of feelings and emotions and has a state of the body that may have contact with human and become a personified object (Tisseron, 1999). For instance, existing robots are not sentient; nevertheless, when humans interact with some kind of robots they may act and talk as if the robot has sensations and feelings. In a similar way, humans tend to attribute thoughts and beliefs to robots (Coeckelbergh, 2009)

This dynamic shows us a situation where the object is not recognized in its autonomy, the subject sees itself in the object, get confused with it, does not recognize it and barely recognizes itself (Telles, 2003).

When someone keeps narcissistic remains in the relation with the object, it does not exist as such; the object is a product of human imagination, distorted by the human desire. Care must be taken with a characteristic *modus operandi* of our current narcissistic culture: intolerance to pain and suffering; to mourning and loss; to the requirement to immediately perform for all and every desire, without regard for the limitations presented by reality (Scalzone, F. &Tamburini, G., 2013).

According to Knorr Cetina (2001), there is an expansion of object-centered environments. She considers the Lacanian notion of an existential lack to suggest that this post-social process involves an understanding of the self as "a structure of wanting in relation to continually renewed lacks," (p. 525) lack that individuals seek to fulfil through their relations with "social" objects.

Since the dawn of humanity, there are relations between humans and objects. However, they were inanimate objects. Nowadays, autonomous robots are constantly searching to mimic human behavior and the line between reality and fantasy is tenuous. Thus, this is another point that roboethics must pay attention, because the object relation and its vicissitudes are inside the relationship between humans and autonomous robots, moreover, often, this relation defines how will be the robot uses in the real life.

The question of drones comes immediately to our mind. Drones were designed to improve the well-being of soldiers, especially US, avoiding to fight hand-to-hand, various mutilations and loss of lives. Technological developments in the

field of sensors, satellites and cameras will soon enable drones to minimize collateral damages on innocent civilians. From the point of view of contemporary military doctrine, drones are a "perfect" weapon to improve the armies' well-being.

Here is what was said in 1907 by the French writer Alfred de Vigny about "military grandeur and servitude":

"The Warrior's abnegation is a heavier cross than the Martyr's one. One must have carried it for a long time to understand its size and weight. It is necessary that the Sacrifice is the most beautiful thing on earth, since it means so much beauty for simple men. They often have not thought to merit and secret of their life".

Is the key point still there today? Our society is characterized by asymmetric wars in which the death instinct is mediated by satellites, civilian aircrafts or military drones? The major contribution of troops to social well-being is, as Vigny says, to accept to die to protect society. However, a drone cannot die. It may just be destroyed. The relationship with death, which is for Lacan a relationship with reality, is thereby radically altered. We will come back later on that specific point in last the part, dedicated to the subject's constitution.

It is now interesting to introduce the concept of abnegation from Vigny, which is not a psychoanalytic concept. From a Freudian perspective, abnegation requires a mobilization of the ego function at the service of the superego. It also requires, even if it's less present to our mind, an "alignment" of the id and of drives that must serve the superego. Of course, a robot is not affected by such an issue.

But what happens from the perspective of human subjects? For a drone operator, his own death instincts are put at the service of his superego ("save American lives"). But the ego does not agree: the operator cannot be courageous if he executes enemies without any risk for himself. Henceforth, it is not surprising that, in return, operators may suffer mental illness during or at the end of their mission. The symptoms have been well described by Andersen (2014).

To explore how the game reflects a contemporary vision of the U.S. military, I weave together a close textual reading of two levels in Black Ops II with actual accounts from drone pilots and politicians that illuminate the nature of drone combat. Although there are moments in Black Ops II in which avatars combat enemies with first-hand firepower, the experience of heroic diegetic violence is superseded by a combat experience defined by powerlessness, boredom, and ambiguous pleasure.

To conclude, we could try to build a link between the object relations theory and the concept of social well-being through the drones' case. "All objects created by humans, reveal much about humans" (Tisseron, 2014).

By transforming a fight into a "war game", a drone makes unreal the enemy's' death. So did the invention of artillery in the Middle Age. There is anyway a big progress in legitime technologies to deliver death by a specific body of which it

is the "berüf" (cf. Max Weber). Can we therefore say that the well-being of a soldier is increasing? Nothing is less certain. On the contrary, observations show a shift in post-conflict traumas: no longer physical they become psychic traumas.

Thus a "homosexual" object relation whose stake is the enemy's death has to be redefined. Abnegation is nowadays only on the side of a "real" fighter (let's say a "radical Islamist"). We understand better why it is so important in official talks to demonize those warriors in order to give legitimacy to their killing. A virtual fighter, operator of a drone, mutates on its side in a technician of death.

In terms of an intrasubjective relation to "real" (the intrasubjective relationship to death for Lacan) it could be not so different from what was happening with Nazis in concentration camps. Death becomes a dehumanized function. It is a soft barbary but a barbary anyway that kills at last more fighters than the sordid videos of Daech on YouTube. However, there is one major difference: a drone is a small scale tool, not a mass murder one. Thus, if robots bring fears and anguish because they are made with programs and artificial intelligence, they could also contribute to humanize the death drive because no program can be written without human intervention.

Constitution of the subject

"Consciously or not, human users may delegate part of their decision power to autonomous agents" (Ethicaa 2014 p. 1). What we try to understand here is the psychoanalytical dimension of autonomy. For Freud, the subject can gain some autonomy thanks to the psychoanalytic treatment that can make him free from his childhood fantasies. So, it would be desirable that a drone operator benefits of a psychoanalytic coaching to help him to differentiate the video console that he used in his childhood from the joystick with which it sends a drone on a group of Taliban. The operator of an artificial agent could therefore be an autonomous subject if he is able to distinguish easily games from reality.

With Lacan, it is much more complicated than with Freud insofar since the origin, the subject is constituted by language. In his seminar II, Lacan defended the autonomy of the symbolic (Cassou-Noguès, 2013): "my work concerns the reference of Lacan to cybernetics. My aim is to show the importance of this reference since it underlies the autonomy of the symbolical".

But later, in seminar VI, the Lacanian subject is described topologically, that is, the subject is described through a structural division into three orders – the real, the imaginary and the symbolic. These three orders cannot be understood independently, as they are essentially intertwined (Lacan, 1958-1959).

There will be work to deepen in a future article the issue of autonomy of the symbolic. Right now, remains open the theoretical question of whether we must apply the Lacanian triptych RSI (Real/Symbolic/Imaginary) to understand the ability of robots to improve social welfare OR if the triptych can be limited to the sole symbolic dimension.

The Real order is an unconscious speech, which contains unaware desires, and repressed contents. It is explained, thereby, creating the asymmetry between demand and desire. Real is the being, which is beyond the subject of knowledge. There is an unconscious speech, that it only captures a cut in an interval, where itself appears, in this way, the Real is made from cuts. The symbolic order creates the reality where the subject speaks and thinks. The social world of linguistic communication, intersubjective relations, knowledge of ideological conventions, and the acceptance of the law (also called the "big Other"). And the imaginary order is the subject's own ego area. The fundamental narcissism by which the human subject creates fantasy images of both himself and his ideal object of desire (Lacan, 1958-1959).

Butler (2005) describes the formation of the subject in relations to the Other and the others, both to cultural norms and actual other people. The norms and meanings of a social space give birth to the subject's psychic space, and the desires are formed in the chiasm of the personal and the social.

What is common to both Butler and Lacan is their focus on society to constitute the subject. Thus, placing autonomous agents in social spaces shifts the space and influences the constitution of the subject.

NEC Corporation, a Japanese firm, was developed a social robot, called "PaPeRo" capable to play with and watch over children. The childcare robot can recognize and make verbal communication with people, send images by mobile phone to persons far away, as well as play games and sing along with others. With it, NEC is looking for new relationships and possibilities as a part of children's groups at daycare centers, kindergartens and elementary schools (Official website, 2014).

Especially in this example, people can get the false impression of being together and experiencing social experiences, because they are all semblance of the social relations, by its interactivity and autonomy, but are not social.

Turkle (2012) wrote about it:

"We are lonely but fearful of intimacy. Digital connections and the sociable robot may offer the illusion of companionship without the demand of friendship. Our networked life allows us to hide from each other, even as we are tethered to each other." (Turkle, 2012, p. 01)

Added to this, through the concepts of Lacan and Butler on the constitution of the subject is possible to realize the crucial role of socialization for the constitution of the subject. Moreover, Turkle (2012) points out that when people are together, the moment has profound therapeutic potential. People can heal themselves by giving others what they most need.

Thus, the human subject is the emotional one and this part is unprogrammable. But in the artificial side are placed things that can be simulated and/or reproduced through a programme. On the human side, there are other things

that cannot be artificially simulated. The idea of mind as machine simulating thoughts and reasoning is possible. But it cannot bring themselves to propose simulate feelings, because simulate love is never love (Turkle, 2011).

Autonomous robots are becoming intimate machines (Turkle, 2012) and ethical issues arise in this context. Roboethics shall thinking about these changes and must be attentive to the human needs for the constitution of the subject. Thus, it is important consider these human subject's necessities to setting ethical directions in the robotics domain.

CONCLUSION

The question raised in this article was to determine whether robots could contribute to the improvement of social well-being in a psychoanalytical perspective. The term "robot" being polysemous and giving rise to a considerable production of fantasies, I have chosen to focus on roboethics, which has the advantage of enabling us to build a bridge with ethics in general and with psychoanalysis in particular.

The concept of social welfare is also extremely extensive and I have chosen to focus on its psychoanalytical dimension, particularly on the basis of Freud's work (Freud 1995, Arnaud & al. 2018, Elliott, 2019).

I have looked to see how robots can contribute to social well-being based on four major psychoanalytical concepts: unconscious, uncanny, object relation and constitution of the subject.

- From a classical Freudian point of view, a robot could bring a better social well-being *because* it has **no unconscious**. Following Lacan, we would be able to reverse the terms of the Freudian problematic. Then I assume that a robot is a product of the imaginary function. There is an object "a" that can be a robot. Then, if a robot becomes an object of desire, *ipso facto*, it is humanized even if it does not become human. The work of Tisseron (2014) is going in the same direction, on the basis of a psychoanalytical approach in the tradition of Winicott.
- In 1919, Freud developed the concept of *Das Unheimliche* (The 'uncanny', 1919) which means "(...) the uncanny is that class of the frightening which leads back to what is known of old and long familiar." (p. 124). This uncanny is in reality nothing new or alien, but something which is familiar and old-established in the mind and which has become alienated from it only through the unconscious process of repression. In 1919, Freud has developed the concept of "uncanny". It is "that class of uncanny which returns to that which has long been known and familiar". This unfamiliarity is in fact neither new nor strange. It is something that is known and established for a long time in our mind and that has eventually become foreign only because of the unconscious

process of repression. The improvement of social welfare would then imply a better knowledge of the unconscious processes and of their articulation with the dominant culture which socializes relation to the unconscious and to repression. The culture is today very favorable to robots in Japan or in China, suspicious in Europe and globally favorable in the USA.

- We have tried to build a link between the **object relations** theory and the concept of social well-being through the military drones' case (de Swarte & al. (2019). Furthermore, "all objects created by humans, reveal much about humans" (Tisseron, 2014).
- Autonomous robots are becoming intimate machines (Turkle, 2012). Roboethics must reflect on these changes and must be attentive to human needs for the **constitution of the subject.** We can go further and look for what is common to Butler and Lacan, namely to question the emphasis put by society to "constitute the subject". Thus, placing numerous "autonomous agents" in social spaces redefines these spaces and strongly influences the constitution of the subject. A banal example is that of the Chinese who are perceived as lobotomized by Europeans due to the fact that autonomous agents (certainly not in the sense of political autonomy) carry out an intense robotic facial recognition of the population.

This article has an important limitation. It is an exploratory research started in the middle of the 2010s, at a time when I myself was discovering psychoanalysis applied to robotics. Since then, several additional works have been carried out by me, including within the context of this article's publication. But they will have to be continued.

On the substance, it seems important to me to start considering the conditions of possibilities of a "psychoanalysis of robots" that would not only be therapeutic but also preventative. Such an initiative would imply a significant increase in clinical studies and in the financial means that are allocated to these studies.

It would also imply, as it is now the case for child and adolescent psychoanalysis, to set up an institutional framework for the prevention of conscious and unconscious psychic disorders generated by "robots" in the broadest sense, including the algorithms of social networks.

BIBLIOGRAPHIE

ANDERSEN C. (2014), Games of Drones: The Uneasy Future of the Soldier-Hero in Call of Duty: Black Ops II, Surveillance & Society 12(3) pp. 36-376.

ARNAUD G., FUGIER P. et VIDAILLET B. (2018), Psychanalyse des organisations. Théroies cliniques, interventions, Erès, 416 p.

BADDOURA-GAUGLER R. (2013) L'homme et le robot humanoïde : Transmission, Résistance et Subjectivation, Université Paul Valéry – Montpellier III. Thèse de doctorat (PhD) dirigée par le Pr. Bernard SALIGNON.

BARTHÉLEMY J.-P., GRUMBACH A., MARUANI A., THURIN J.-M., THURIN M. (éds) (1992), *Modèles pour le psychisme*, Éditions Eshel,

- BONNEMAINS V., SAUREL C. & TESSIER C. (2018), "Embedded ethics: some technical and ethical challenges", *Ethics Inf Technol*, n°20, pp. 41–58. https://doi.org/10.1007/s10676-018-9444-x
- BUTLER J. (2005), Giving an Account of Oneself, New York, Fordham University Press.
- CASSOU-NOGUES P. (2013), « Lacan, Poe et la cybernétique, ou comment le symbole apprend à voler de ses propres ailes », *Savoirs et clinique*, n° 16, pp. 61-70
- COECKELBERGH M. (2009), "Personal Robots, Appearance, and Human Good:A Methodological Reflection on Roboethics", Springer Science Review. Int J Soc Robot, n°1 pp. 217–221.
- ELLIOTT, Anthony. Social theory and psychoanalysis in transition: Self and society from Freud to Kristeva. Routledge, 2019.
- ETHICAA Projet. Document Scientifique. Programme Contint. Edition, 2013.
- ETHICAA Team, (2014), "Towards a Framework to deal with ethical conflicts in autonomous agents and multi agent systems", CEPE 2014. http://www.gregory.bonnet.free.fr/papers/BONNET_CEPE14.pdf
- FRANKLIN S. & GRAESSER A., (1996) Is it an Agent, or just a Program?: A Taxonomy for Autonomous Agents. Institute for Intelligent Systems, University of Memphis, Memphis, TN 38152, USA.
- FREUD, S. (1901-1905) *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade*. In: Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 2006.
- FREUD S. (1914), *On narcissism. An introduction*. In: Strachey J (ed) The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud, 1964, vol 14. Hogarth Press, London.
- FREUD S. (2015), Totem et tabou. Flammarion,.
- GANASCIA J.-G. (2017) « L'intelligence artificielle est une idée neuve. », dans Ganascia J.-G. (Dir.), *Intelligence artificielle. Vers une domination programmée*, Le Cavalier Bleu, « Idées recues », pp. 37-42, 216 p.
- GIL A. C.(2008), Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. Atlas, São Paulo, Brasil.
- GOIAN F. (2015), Séminaire XXIV de J. Lacan (1976-77). Commentaire de la leçon XII (1964-65). https://www.freud-lacan.com/getpagedocument/10645
- JENNINGS N. R. (2000), "On agent-based software engineering", *Artificial Intelligence*, n° 117, pp. 277–296, http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/jennings.pdf
- JENTSCH E. (1906), "On the Psychology of the Uncanny", http://art3idea.psu.edu/metalepsis/texts/Jentsch_uncanny.pdf
- JONES R. A. (2013), Relationalism through Social Robotic, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 43:4, pp. 405-424
- KNORR CETINA K. (2001), "Postsocial relations: theorizing sociality in a postsocial environment", in Ritzer G. & Smart B. (Eds.), *Handbook of social theory*, London: Sage, pp. 520–37, 522 p.
- LACAN J. (1958-1959) The seminar of Jacques Lacan Book VI: Desire and its interpretation, trans. Cormac Gallagher, From p78 of Cormac Gallagher's translation, The Seventh Chapter of Seminar VI: 26th April 2014: Francisco-Hugo Freda
- LACAN J. (1959-1960 /1986), Le séminaire de Jacques Lacan, livre VII, l'éthique de la psychanalyse, Seuil, 374 p.
- MACAL C. M. and NORTH M. J. (2010), "Tutorial on agent-based modelling and simulation", *Journal of Simulation*, 4, pp. 151–162.
- MORI M. (1970), "Bukimi no Tani (the uncanny valley)", Energy, 7(4), pp. 33–35.
- NEC Corporation Website (2014), Available in: < http://jpn.nec.com/robot/>.

- NOGUEIRA L. C. (2004), "A pesquisa em psicanálise", *Psicologia USP*, 15(1-2), pp. 83-106. https://doi.org/10.1590/S0103-65642004000100013
- ROUDINESCO E. (1999) Pourquoi la psychanalyse?, Fayard, 196 p.
- SCALZONE F. & TAMBURINI G. (2013) "Human-robot interaction and psychoanalysis. In: a faustian exchange: what is to be human in the era of ubiquitous technology?", AI & Society, 28 (3), pp. 297–307, DOI:10.1007/s00146-012-0413-3
- SWARTE T. (de) (2001), « Le Symbole et le réseau: questions autour d'internet », dans (de) Swarte T. (Dir.) Psychanalyse, Management & Dépendance au Sein des Organisations, L'Harmattan, 384 p.
- SWARTE T. (de) (2014), « Ethique et robotique à la lumière de la psychanalyse », Actes des 82^{èmes} journées de l'ACFAS, Montréal, Université Concordia, 15-16 Mai.
- SWARTE T. (de) (2015), Could robots contribute to social well being? A psychoanalytical perspective. ISPSO: International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations: Toxic emotions, Organizational health and social well being: Psychoanalytic Understanding and Interventions, June 2015, Rome, Italy, pp. 1-20, hal-01357688)
- SWARTE T. (de), BOUFOUS O. et ESCALLE P. (2019), Artificial intelligence, ethics and human values: the cases of military drones and companion robots. *Artificial Life and Robotics*, vol. 24, no 3, pp. 291-296.
- TELLES S. (2003), Fragmentos clínicos de psicanálise, Casa do Psicólogo, 200 p.
- TISSERON S. (1999), Comment l'esprit vient aux objets, Aubier-Psychologie
- TISSERON S. (2014), Scarlett Johansson, l'éthique et le robot. http://www.sergetisseron.com, May.
- TISSERON S. et TORDO F. (2018), Robots, de nouveaux partenaires de soins psychiques. Eres TURKLE S. (1992), Psychoanalytic Politics: Jacques Lacan and Freud's French Revolution. Free Association Books.
- TURKLE S. (1995), Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet. Simon & Schuster
- TURKLE S. (2004), "Whither Psychoanalysis in Computer Science?", *Psychoanalytic Psychology*, Vol.21, No. 1, pp. 16-30.
- TURKLE S. (2011) Morning Edition (NPR) "Social robots raise moral, ethical questions", with Ari Shapiro, march 11 2011, https://www.npr.org/2011/03/11/134448276/Social-Robots-Raise-Moral-Ethical-Questions
- TURKLE S. (2012), Alone Together: why we expect more from technology and less from each other. Basic Books
- VERUGGIO G. (2007), "The EURON Roboethics Roadmap", 6 p., https://www3.nd.edu/~rbarger/ethics-roadmap.pdf
- VERUGGIO G. & OPERTO F. (2006), Roboethics: a Bottom-up Interdisciplinary Discourse in the Field of Applied Ethics in Robotics. *International Review of Information Ethics*. Vol 6(12/2006), p. 2-8, https://doi.org/10.29173/irie133
- WALLACH W. & ALLEN C. (2010), Moral Machines: Teaching Robots Right from Wrong, Oxford University Press
- WINNICOTT D. W. (1971), Playing and reality, Basic Books

CONCLUSION

Le sujet comme hyspostase de la digitalisation et du numérique ?

L'innovation managériale contribue à répondre à des attentes inédites dans la mesure où les situations de gestion le sont également. Elle contribue à l'analyse et à la gestion des situations de management, mais également de changement organisationnel, stratégique, économique, social, ainsi que sociétal, attendu qu'il lui revient de concevoir ces situations et de les mettre en œuvre. La recherche en innovation managériale enrichit corrélativement les champs de la recherche en Comportement Organisationnel et en Développement Organisationnel. Elle contribue normalement à enrichir les champs connexes relatifs développement des systèmes d'information notamment, mais elle est également associable aux recherches en Sciences de l'Information et de la Communication et aux Sciences de l'Éducation (registres de l'apprentissage, de la pédagogie...). La recherche en innovation managériale ouvre en fait un champ plus large de recherches interdisciplinaires dont le checheur doit se saisir pour faire évoluer les designs de recherche qui ne doivent pas se limiter à la seule observation de la matérialité des faits. Cette perspective favorise les attitudes psychologiques du chercheur faisant prévaloir plus d'importance à l'objet qu'au sujet, et ce indépendamment de son positionnement épistémologique, y compris donc constructiviste. L'innovation managériale est en effet du ressort d'une construction du sujet, qui se dote de méthodes, de dispositifs et d'outils. Une posture orientée objet produit un déficit de connaissances du côté du sujet, et l'ignorance à cet égard est une cause de déficit d'adaptation de celui-ci, dont on sait qu'il lui en est ou sera fait le reproche au titre de la résistance notamment. Une attitude psychologique orientée unilatéralement est toujours compensée dans le registre de l'inconscient par son opposé. Celui-ci ressort inéluctablement lorsque l'innovation managériale prend le contre-pied des postures, des méthodes et des pratiques antérieures qui se trouvent alors de facto considérées comme non performantes (supra < éditorial) en vue d'instituer un changement. Cela signifie que le travail des attitudes psychologiques n'a pas été fait en temps opportun, qui prépare au changement continu par l'adaptation permanente du sujet. Ce qu'il faut comprendre est que la raison, la logique, comme la culture et la connaissance d'une façon générale n'ont pas tous les pouvoirs face à l'emprise de l'inconscient. C'est toujours le sujet de l'inconscient qui est maître. La raison, la pensée, la connaissance, les facultés cognitives, relevant du registre de la conscience, viennent s'y opposer selon les situations, au grè des différences psychologiques pour chacun des sujets. La conduite du changement impose un travail préalable, de longue date, sur la transformation des couples d'opposés, préparant à l'agilité, si tôt ou tard surgit la nécessité qu'il faut faire différemment, changer des habitudes, utiliser des dispositifs et des outils nouveaux, faisant apparaître que ce changement est légitime pour le sujet. L'affirmation de cette agilité par des théories évanescentes n'y changera rien. Trop de théories en management ne sont que des pseudo-théories. Les difficultés du management viennent toujours de ce

que le sujet est hypostasié, inférieur, c'est-à-dire considéré en dessous des moyens et considérés lui-même comme un moyen, que le travail humain n'est pas considéré lui-même comme un investissement. Le développement de la digitalisation aggrave ce phénomène, et contenu dans la machine, le sujet n'est plus qu'une abstraction et pas même un substantif. Il n'est plus ; il disparaît. Les concepts de la connaissance ne posent plus d'ailleurs que des hypostases de celui-ci (cf. l'actant, *supra* > éditorial).

Cependant, ce n'est pas du sujet de l'inconscient que surgit la nouvelle conception du monde, mais bien du sujet de la conscience phénoménale. Réduire le sujet, à ses statuts attendus de l'économie et du marché, plus largement de leurs gouvernements, est aussi une forme d'hypostase du sujet de l'altérité économique. La concurrence et la rivalité impliquent toujours que le point de vue abaisse et déprécie son opposé. Cela explique pourquoi il est si difficile d'obtenir la coopération au sein des organisations et que le travail est toujours à refaire. Les pratiques courantes du management entretiennent de l'incomplétude et du refoulement. Mettre l'accent sur un point de vue, c'est refouler le point de vue opposé. Ainsi l'énergie psychique (« libido ») s'équilibre. Avec le développement généralisé de la digitalisation se reposeront les questions de la consubstantiation, en des termes nouveaux, en l'espèce de la nature de la présence humaine au travers des objets digitaux (cf. robots humanoïdes), qui ne serait plus qu'une abstration, le sujet étant réduit à sa matérialité, notamment à ses statuts de consommateurs, d'usagers. Seuls s'en sortiront les sujets agiles qui sont en capacité de se déterminer au regard des conjonctions d'opposés en jeux. Dans ces situations, le management, consécutivement l'innovation managériale doit investir dans le développement de la déterminabilité du sujet. Elle aura à résoudre le problème de l'impétus d'Aristote pour que le sujet revienne au centre de l'action humaine. Car c'est de sa seule mise en mouvement, de son élan et de sa translation, que le sujet, qui n'est pas un corps inaltérable, en conflit avec lui-même qui ne veut pas se laisser dissoudre dans les couples d'opposés qui l'oppriment, peut retrouver sa place, comportant de limiter l'activité de la machine.

PUBLICATIONS DE l'I.P&M

DRILLON D., BONNET D. (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? Revue Psychanalyse & Management – N° 01 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « IA », 1ère Journée de recherche Excelia Group, 260 p.

BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), «Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations», Revue Psychanalyse & Management, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». Revue Psychanalyse & Management, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.

BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », Rerne Psychanalyse & Management, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.

BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », Revue Psychanalyse & Management, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.

BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », Revue Psychanalyse & Management, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.

BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), «Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », Revue Psychanalyse & Management, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.

BONNET D. (dir.), P. HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », Revue Psychanalyse & Management, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.

BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », Revue Psychanalyse & Management, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.

BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), «Un certain autre regard,», Revue Psychanalyse & Management, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.

BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID. P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », Revue Psychanalyse & Management n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

CONTRIBUTIONS DE l'I.P&M

BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.

BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), «L'emprise comportementale», Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

BARTH I., (dir.), (2008), Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations, Édition L'Harmattan, 238 p.

BARTH I., (dir.), (2011), «L'interstitiel: Le lieu-lien entre-deux», Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In* Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse, *Revue Economiques et Sociales* (SEES), Vo l. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier), In *Revue Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), Étre homme ou femme dans les organisations: Contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance, L'Harmattan, 411 p.

De SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », Revue Gestion 2000, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations, Éditions ISEOR, 369 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », Revue Gestion 2000, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations, Éditions L'Harmattan, 384 p.

La compréhension d'un problème de management au sein des organisations doit se concevoir dans l'unité des conditions de déterminabilité qui s'opposent. Ces conditions sont manifestes pour les unes, ou latentes pour les autres. L'innovation managériale est concernée par cet axiome méthodologique, qui n'a nul besoin de démonstration puisque c'est l'objet de la science que de découvrir ce qui n'est pas connu. Dès lors, la science doit apporter la preuve contradictoire de la validité de la connaissance, laquelle restera néanmoins réfutable.

L'innovation introduit quelque chose de nouveau, mais ce quelque chose doit être neuf en la chose transformée, qui sera structurant et que la pratique managériale s'attachera à conserver. L'innovation managériale s'oppose dans le couple du mouvement et de la permanence. Elle s'oppose également dans le couple de l'unicité et de la variété. L'innovation managériale est instituée et instituante si sa structure comporte un système de transformations. Cette perspective permet de délimiter le champ de l'innovation managériale. Il est celui de la transformation. Son champ épistémologique est celui des structuralismes opératoires. Cette perspective délimite donc le champ de définition du concept de l'innovation managériale. Nul besoin de théories. Les praxis suffisent, à considérer dans les cadres d'épistémologies interdisciplinaires, formalisés par la structure topologique du design de la recherche. La recherche en innovation managériale doit faire prévaloir le test d'une modélisation expérimentale du design de la recherche.

Ces perspectives fournissent un cadre pour la lecture des articles proposés dans ce numéro 2 de la Revue Psychanalyse & Management dans la collection des n° spéciaux et hors-séries.

Dès lors, l'innovation managériale ne peut pas se satisfaire d'observer les objets en

leur état et configuration. Elle doit connaissances tirer ses l'observation des transformées ou non qui permettent les conditions cerner déterminabilité de l'innovation. À condition, l'innovation cette managériale n'est ni une doctrine, ni dogme, mais champ un scientifique.



Revue Psychanalyse & Management Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries

32,00 € TTC

ISSN: 2740-8760

ISBN: 978-2-9574955-1-1

Code-barre 978-2-9574955-1-1



