

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DÉVELOPPEMENT

FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET POSTDOCTORALES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

DÉPARTEMENT DE RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Thèse de doctorat présentée par Kathleen GOTTWALD

soutenue le : 14 décembre 2018

pour obtenir les grades de :

Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Discipline : Psychologie, psychologie-clinique, psychologie sociale

Spécialité : *Psychologie*

et de

PhD de l'Université Laval

en extension à l'Université du Québec en Outaouais

Discipline : Relations Industrielles

Spécialité : *Gestion des Ressources Humaines*

Exploration d'un geste critique et réflexif au service de l'expérimentation sociale

**Redynamisation d'un processus de recrutement
et de formation d'apprentis (France)**

THÈSE dirigée par :

DURIVAGE André

Professeur, Université du Québec en Outaouais (Québec)

LOARER Even

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (France)

RAPPORTEURS :

BELLEMARE Guy

Professeur, Université du Québec en Outaouais (Québec)

DESRUMAUX Pascale

Professeur, Université Lille 3 (France)

JURY :

FRANCOIS Ludovic

Président de jury. Professeur, HEC-Paris (France)

D'AMOURS Martine

Professeur, Université Laval (Québec)

DUCHEMIN Claude

Signataire de la convention CIFRE, GRDF-ENGIE (France)

Quand je ne savais qu'une seule langue, la mienne, l'allemand, j'ai eu l'impression d'un univers où tout ce qui pouvait être différent m'encombrait dans ma pensée. Et quand j'ai connu les langues latines, j'ai eu l'impression d'une transformation incroyable, j'ai changé de vision du monde, je n'ai plus appelé les choses par leur même nom.

Hannah Arendt (Ricœur et Daniel, 2005)

Habiter plusieurs maisons de langage.[...] recevoir la langue étrangère chez soi, et habiter la langue de l'autre.

(Ricœur et Daniel, 2005)

Remerciements

Au moment d'exprimer mes remerciements, je me trouve devant une œuvre impossible. Tant de personnes m'ont permis de me situer là où je suis et où j'en suis aujourd'hui : à tous ceux que je ne vais pas citer, j'adresse une pensée sincère. Ce parcours doctoral fut un long cheminement et sans de nombreux appuis, apports et partages cette thèse de doctorat n'aurait vu ni le jour ni la fin.

J'ai beau plaisir à d'abord adresser mes remerciements en direction de l'autre côté de l'atlantique.

Je remercie en premier lieu le Prof. Dr. André Durivage, co-directeur de ma thèse, pour l'attention sécurisante qu'il a porté sur mes travaux et pour la force tranquille qu'il a su animer : une aide généreuse dans les phases plus calmes mais aussi et surtout lorsqu'il était le feu. Les nombreuses conversations autant conceptuelles que personnelles ont été pour moi très enrichissantes et constructives. Cela fera partie de mon parcours de vie.

Je remercie également le Prof. Dr. Guy Bellemare pour ses riches stimulations et sa bienveillance. Par son ouverture à de nouvelles approches il m'a permis d'explorer de nouvelles avenues au-delà des frontières ... Je lui suis redevable de ce qu'il m'a permis de faire émerger. Ce n'est pas demain que je vais oublier les mots d'encouragements et son respect.

Je tiens également à remercier sur un autre plan le Prof. Dr. Bernard Gauthier. Il a été pour moi une source méthodologique centrale et m'a témoigné que l'on pouvait enseigner avec humour et en toute légèreté sans pour autant perdre l'exigence.

Un grand compliment et merci au Prof. Dr. Samir Amine. Ce doctorat a nécessité de ces petits plus qui font parfois de grandes différences. Au moment opportun, il a su trouver les mises en harmonie nécessaire.

Avec un sourire chaleureux, je remercie tout autant la Prof. Dr. Louise Boivin. La négociation collective n'a pas pour moi livré tous ses secrets, mais j'ai aimé y voyager grâce à ses apports en son enthousiasme.

Il m'est également plaisant d'adresser mes remerciements au Prof. Dr. Martine D'Amours pour avoir accepté de devenir membre de mon jury. J'en suis très honorée.

Merci enfin à toute l'équipe de l'administration de l'UQO. La gestion à distance de ce double parcours doctoral ne fut pas simple. Mais c'est toujours avec attention et soutien que les embûches furent levées une à une.

Côté France, je remercie le Prof. Dr. Even Loarer, co-directeur également de ma thèse. J'ai bénéficié auprès de lui d'un fort et précieux soutien pour la partie traitement du questionnaire et pour la gestion administrative de ce parcours doctoral. Par son intermédiaire j'ai aussi découvert des facettes de la vie professorale que je n'imaginai pas. Il est des rencontres qui marquent et celle-là en est une.

Je remercie dans le même mouvement Noëlle Lallemand qui s'est très fortement mobilisée elle aussi pour ce volet de traitement des données.

Un Merci spécial au Prof. Dr. Jean Luc Bernaud qui m'a accompagné dans la première partie de ma thèse de doctorat.

Un Merci spécial également au Prof. Dr. Pierre Falzon qui a dirigé le laboratoire du CRTD durant la quasi-totalité de mon parcours doctoral. La chaleur de ces échanges ne s'effacera pas.

Je souhaite également adresser mes remerciements au Prof. Dr. Pascale Desrumaux et au Prof. Dr. Ludovic François pour l'honneur qu'ils me font en ayant accepté d'être membres du jury.

Je suis profondément reconnaissante envers Claude Duchemin, de la Direction des Ressources Humaines et de la Transformation (DRHT) de GRDF - Engie, pour son soutien indéfectible. Avec lui à mes côtés, je savais que nous pouvions aller en haute mer. Je ne pouvais souhaiter mieux.

Dans la même dynamique, mes remerciements extraordinaires vont aussi à Nassima Taferant pour son soutien sans faille au sein de la DRHT de GRDF et les jours de ciel gris. Merci ma belle amie.

Je remercie chaleureusement la Prof. Rany Patout, directrice de Programmes au sein de l'INSEEC. C'est aussi grâce à elle que je me suis destinée à ce long parcours doctoral.

Je tiens à remercier l'ANRT et GRDF pour avoir validé mon projet de thèse et soutenu financièrement cette recherche par le biais d'une convention CIFRE. Sans ces soutiens financiers et l'octroi de bourses à l'UQO, ce parcours eut été impossible.

Merci à Lisa, ma meilleure amie, qui, aux moments où parfois je perdais la vue de l'ensemble, m'a soigneusement soutenue pour remettre de l'ordre dans mes idées. Les heures passées dans la zone du bien-être ont laissé mon cerveau au repos pour pouvoir continuer à travailler avec une vigueur renouvelée.

Ample merci à mon meilleur et fidèle ami Jörg qui m'a enlevé la peur lorsque les événements de la vie m'ont presque laissé me noyer. Il a été ma bouée.

Un grand merci à mon amie Emilie. Une rencontre qui a commencé pendant le programme de master et qui s'est transformée en une merveilleuse amitié. Les conversations très humaines et scientifiques sont devenues notre pain quotidien.

Merci à Annette Meisl pour sa force et sa spontanéité. Elle m'a permis ici ou là, de reprendre un peu d'air.

Merci à ma mère, qui m'a fait devenir une battante ce qui m'a permis de tenir jusqu'au bout. Pensées à mon papa qui m'a quitté avant la fin de ces doctorats.

Enfin un merci à moi-même car c'est en puisant dans mes propres ressources que j'ai pu tout à la fois dépasser les moments difficiles et avancer pas à pas dans ce parcours doctoral et l'élaboration de cette thèse. Ces années d'investissement ne furent pas qu'un long fleuve tranquille, mais me voilà arrivée au port.

Et un grand merci aussi à tous les auteurs que j'ai convoqué et qui sont venus soutenir mon travail. Grand merci de même aux collaborateurs de GRDF, aux membres de l'Education Nationale et aux candidats rencontrés. Sans eux, cette thèse n'existerait pas.

Résumé

Exploration d'un geste critique et réflexif au service de l'expérimentation sociale

Redynamisation d'un processus de recrutement et de formation d'apprentis (France)

Dans son rapport rédigé en 2014, le Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (France) ouvrait une interrogation d'enjeu majeur : alors même que les connaissances ne cessent de progresser nous sommes de plus en plus confrontés à des crises et des retours de réalité. La diversité et la persistance de leurs manifestations interrogent le monde de la recherche et la société dans son ensemble.

Ce questionnement, partagé avec le partenaire industriel avec lequel nous avons engagé cette recherche, nous a conduits à retenir que l'Entreprise était un lieu particulièrement fécond pour aborder cette problématique. Dans ce cadre de recherche partenarial, nous avons retenu d'y contribuer en investiguant la tension entre les espaces saturés de réponses (exigence apocritique) dans lesquels nous opérons, et les retours de réalité auxquels le monde que nous constituons se cogne (exigence problématologique).

Notre thèse vise à rendre compte de l'exploration d'un geste critique et réflexif que nous avons mobilisé au service de l'expérimentation sociale. Elle défend une perspective qui peut permettre d'articuler et de travailler le rapport entre « critique » et « possible », en vue de soutenir, le cas échéant, l'émergence de modalités alternatives ou de nouveaux arrangements sociaux auparavant ignorés et qui deviendraient dès lors perceptibles.

Cette recherche a été conduite :

- avec comme terrain un domaine de gestion emblématique de la Gestion des Ressources Humaines à savoir celui du recrutement de nouveaux collaborateurs,
- et en lieu et place des acteurs en charge de la direction de celui-ci.

En quoi et comment cette typologie d'acteurs, dans ce type de contexte, peut-elle soutenir un geste critique et réflexif en vue de permettre des sauts qualitatifs conséquents en matière de

relevance sociétale ? S'il pouvait se déployer, ne se traduirait-il pas par des transformations sociales ? Telles sont les questions qui ont guidé notre travail.

La recherche présentée a comporté 2 phases :

- la première qui a consisté à interroger dans quelle mesure ces « travailleurs du savoir » peuvent ou non déployer un geste critique et réflexif à même de faire émerger de la ressource pour proposer des alternatives.

- la seconde qui a pris la forme d'une proposition de reconceptualisation du territoire de la situation de recrutement que nous avons ensuite mise à l'épreuve sur un terrain spécifique, à savoir celui portant sur la famille des « techniciens gaziers ».

Elle dégage trois ensembles de résultats :

- un premier d'ordre méthodologique dès lors que tout à la fois nous avons retenu une démarche visant à explorer par les possibles et que nous avons opéré en terrain sensible,

- un second qui résulte de la mise à l'épreuve de la plasticité des frontières du système des relations industrielles et qui a conduit au déploiement d'une expérimentation sociale d'envergure,

- un troisième qui rend compte de l'étude quasi-expérimentale que nous avons réalisée en vue d'expérimenter dans quelle mesure le déploiement d'un environnement capacitant était en mesure d'améliorer la santé psychologique des candidats.

Mots clefs : problématique - transformation - territorialisation - recrutement - santé psychologique - environnement capacitant.

Résumé en anglais

Exploring a critical and reflexive gesture in the service of social experimentation.

Revitalization of a recruitment and training process for apprentices (France)

In its report written in 2014, the Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (France) faced a major problem: even as knowledge continues to grow, we are increasingly confronted with crises and returns of reality. The diversity and persistence of their manifestations challenge the world of research and society as a whole.

This questioning has been shared with the industrial partner with whom we engaged this research. We conclude that the company was a particularly fertile place to address this issue. In this kind of research partnership, we hold on to contribute to the tension between the aeras saturated with responses (apocritical requirement) in which we operate and the returns of reality to which the world encounter (problematic requirement).

Our thesis aims the exploration of a critical and reflexive gesture that we have mobilized in the service of social experimentation. It advocates a perspective that allows to work on the relationship between the "critical" and "possible", in order to support the emergence of alternative conditions or new social arrangements that were previously ignored or unseen and would therefore become perceptible.

This research has been conducted by using as field an emblematic management situation, namely the recruitment of new collaborators and the actors in charge of it.

In which way and how can this typology of actors "knowledge workers" support a critical and reflexive gesture in order to allow more significant qualitative leaps in terms of societal relevance? If it could be deployed, would it not result in social transformations ? These are the questions that have guided our work.

The research we undertook involved two main phases :

- the first was to question the extent to which these "knowledge workers" may or may not deploy a critical and reflexive gesture capable of coming up with the resources to propose alternatives,

- the second, which proposes to reconceptualize the territory of the recruitment situation, which we then tested on a specific field, namely that of the "gas technicians".

Three groups of results have been identified :

- a first of a methodological nature since we have both adopted an approach aimed at exploring through the possible and operating in sensitive areas,

- a second which results from testing the plasticity of the borders of the industrial relations systems and which has led to the deployment of a large-scale social experimentation,

- a third that reports on a quasi-experimental study conducted to test the extent to which the use of an enabling environment was able to improve the psychological health of candidates.

Keywords : problematicity - transformation - territorialization - recruitment - psychological health - enabling environment.

Résumé en allemand

Erforschung einer kritischen und reflexiven Handlung zugunsten des sozialen Experimentierens
Revitalisierung eines Einstellungs- und Ausbildungsprozesses für Lehrlinge (Frankreich)

In seinem Bericht aus dem Jahr 2014 stand der Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (CSRT in Frankreich) vor einer großen Herausforderung: Auch wenn das Wissen und die Kenntnisse der Forschung weiter wachsen, sind wir zunehmend mit Krisen und Rückflüssen aus der Realität (*retours de réalité*) konfrontiert. Die Vielfalt und Beständigkeit ihrer Erscheinungsformen wirft Fragen für die Forschungsgemeinschaft und die Gesellschaft als Ganzes auf.

Diese Problematik stiess bei dem Industriepartner, mit dem wir diese Forschung durchgeführt haben, ebenfalls auf Gehör. Wir kommen zu dem Schluss, dass das Unternehmen ein optimaler Ort ist, um das Thema anzugehen. In dieser Art von Forschungsk Kooperation möchten wir dazu beizutragen, die Kontroverse, den "Response Mode" (apokritische Anforderung) zu verwenden und die Tatsache mit Rückflüssen aus der Realität konfrontiert zu werden, untersuchen.

Unsere Doktorarbeit zielt auf die Erforschung einer kritischen und reflexiven Handlung ab, welche wir zugunsten des sozialen Experimentierens mobilisiert haben. Dieser Blickwinkel ermöglicht es, das Verhältnis zwischen "kritisch" und "möglich" zu artikulieren, um im Anschluss das Entstehen alternativer Vorgehensweisen oder neuer sozialer Agreements zu unterstützen, die bisher ignoriert oder nicht wahrgenommen wurden.

Diese Forschung wurde durchgeführt :

- durch die Verwendung eines emblematischen Bereichs des Managements (HRM), nämlich der Einstellung neuer Mitarbeiter,
- mit den dafür verantwortlichen Schlüsselfiguren.

In welcher Weise und wie kann diese Typologie der Akteure (in diesem Kontext) eine kritische und reflexive Geste unterstützen, um bedeutendere qualitative Optimierungen in

Bezug auf die gesellschaftliche Relevanz zu ermöglichen? Wenn dies möglich wäre, würde es dann zu sozialen Veränderungen führen? Diese Fragen haben unsere Arbeit begleitet.

Die von uns durchgeführte Forschung umfasste zwei Hauptphasen :

- die erste bestand darin, das Ausmaß in Frage zu stellen, in dem diese "Wissensarbeiter" eine kritische und reflexive Handlung entfalten können oder auch nicht, um dann in der Lage zu sein, Ressourcen zu entwickeln, die Alternativen hervorbringen können,
- die zweite, schlägt eine Rekonstruktion im Bereich der Personaleinstellung vor, die wir dann im bestimmten Berufszweig des "Gastechniker", getestet haben.

Drei Typen von Ergebnissen wurden identifiziert :

- ein erster methodischer Ansatz, der darauf abzielt, das Mögliche zu erforschen und auf sensiblen "Terrain" tätig zu sein,
- ein zweiter, der sich aus der Prüfung der Plastizität der Grenzen des Systems der Arbeitsbeziehungen ergibt und zur Durchführung eines großen sozialen Experiments geführt hat,
- ein dritter, der über die von uns durchgeführte quasi-experimentelle Studie berichtet, mit dem Ziel zu testen, inwieweit der Einsatz eines "kapazitätzreichen Umfelds" (enabling environment) die psychische Gesundheit der Kandidaten verbessert und stabilisiert.

Schlüsselworte: Problematizität - Transformation - Territorialisierung - Personaleinstellung - Psychische Gesundheit - kapazitätzreiches Umfelds.

Table des matières

Remerciements.....	ii
Résumé.....	vi
Résumé en anglais.....	viii
Résumé en allemand.....	x
Table des matières.....	xii
Liste des tableaux.....	xviii
Liste des figures.....	xx
Liste des encarts.....	xxii
Liste des abréviations et acronymes.....	xxiv
Prolégomènes.....	1
Première partie.....	7
1 Introduction.....	7
1.1 Le contexte de notre recherche.....	12
1.2 Le projet de recherche.....	14
1.2.1 Proposition d’approche.....	17
1.2.2 Stratégie de recherche.....	20
2 Premier volet de notre projet de recherche.....	23
2.1 Approches critiques dans le champ de la gestion.....	23
2.1.1 Critical Human Resource Development.....	30
2.1.2 Fondement de l’approche critique en HRD.....	31
2.2 Discussion.....	37
2.2.1 Quatre questionnements.....	37
2.2.2 Quatre propositions.....	40
	xii

2.3	Posture épistémologique	44
2.3.1	Finalités de notre projet de connaissance	44
2.3.2	Cadre épistémologique	45
2.3.3	Perspective constructiviste et pragmatique.....	47
2.3.4	De l'objet de recherche au projet de recherche	50
2.4	Appuis théoriques.....	51
2.4.1	Problématique et problématique.....	51
2.4.2	Du dualisme à la dualité	58
2.4.3	Approche de l'activité	78
2.5	Considérations méthodologiques	94
2.5.1	Le champ du possible	95
2.5.2	Nourrir une culture du précédent.....	98
2.5.3	Élaboration d'un espace de recherche partenariale	99
2.5.4	De l'intérêt de l'abduction.....	102
2.5.5	Recueil des données.....	105
3	Second volet de notre projet de recherche.....	107
3.1	Introduction	107
3.2	Proposition pour sortir de l'innovation orpheline	109
3.2.1	Le bon recrutement selon le modèle orthodoxe.....	109
3.2.2	Proposition de reconceptualisation.....	119
3.2.3	L'enjeu de la représentation	121
3.3	Opérationnalisation de la recherche	125
3.3.1	Le recrutement par alternance	125
3.3.2	Programmes retenus	127
	Seconde partie.....	130
4	Introduction	130
5	Méthodologie	130
5.1	Recueil d'indices, de signes et de données	133
5.2	Restitution des résultats.....	135

6	Analyse par niveaux.....	136
6.1	Niveau Institutionnel.....	137
6.1.1	Approche par les marchés de l'emploi.....	137
6.1.2	Approche par l'enseignement et la formation professionnelle.....	153
6.2	Niveau organisationnel.....	169
6.2.1	La mise en récit.....	179
6.2.2	Des mises au format.....	181
6.3	Approche par le niveau local.....	183
6.3.1	Prémices.....	184
6.3.2	Thinking in new boxes.....	188
7	Mise à l'épreuve.....	190
7.1	Constitution en prototerritoire.....	190
7.2	Phase d'amorçage.....	196
7.3	Genre et style.....	201
7.4	Indices et signes.....	202
7.5	Conditions préalables.....	205
7.6	Du renversement de l'ordre des questions.....	211
7.6.1	Rendre impossible certains possibles.....	214
7.6.2	Approche du geste critique et réflexif.....	224
7.6.3	Approche événementielle.....	224
7.6.4	Approche sensible au lieu.....	230
7.6.5	Émergence de nouvelles questions.....	235
7.6.6	Émergence de nouveaux territoires.....	238
7.6.7	Émergence de nouvelles possibilités d'apprentissage.....	243
7.7	Résultats opérationnels.....	245
7.7.1	Non-discrimination territoriale.....	246
7.7.2	Visée de recrutement pour la totalité des apprentis en sortie d'alternance ..	246
7.7.3	Diversité de parcours et de profils.....	248
7.7.4	Révision de la place du candidat.....	250
7.8	Résultats de second type.....	250
8	Conclusion partielle.....	256

Troisième partie	259
9 Introduction.....	259
10 La question de la santé psychologique	264
10.1 Les dimensions retenues.....	265
10.1.1 Modèle C.A.A.....	265
10.1.2 Alliance de travail.....	266
10.1.3 Confiance.....	267
10.1.4 Bienveillance.....	268
10.1.5 Intégrité.....	269
10.1.6 Fiabilité.....	269
10.1.7 Ouverture.....	270
10.1.8 Compétence.....	270
10.1.9 Sens.....	271
10.1.10 Reconnaissance existentielle.....	271
10.1.11 Perspective développementale.....	272
10.1.12 Expérience positive.....	273
10.2 Le contrat psychologique en arrière-fond.....	273
10.3 Élaboration d'un environnement capacitant.....	276
11 Méthodologie	279
11.1 Action engagée en vue de soutenir l'environnement capacitant.....	279
11.2 Quasi ou pré expérimentation.....	288
11.3 Hypothèses.....	289
11.4 Stratégie de recueil de données.....	290
11.4.1 Mobilisation d'un dispositif d'enquête par questionnaire.....	290
11.4.2 Mobilisation de deux dispositifs d'enquête par entretien.....	292
11.5 Stratégie de triangulation.....	300
12 Résultats et analyses.....	304
12.1 Approche par les processus (quantitatif).....	304
12.1.1 Méthode.....	304
12.1.2 Résultats et analyses.....	307

12.1.3	Remise en perspective.....	343
12.2	Approche par les promotions d’alternants recrutés.....	345
12.2.1	Mode d’analyse qualitative retenu.....	345
12.2.2	Approche par tableau de synthèse.....	347
12.2.3	Extraits de <i>verbatim</i> et thématisation.....	350
12.2.4	Analyse des tableaux de synthèse.....	361
12.2.5	Construction d’indices.....	363
12.3	Approche par les candidats non recrutés.....	370
12.3.1	Approche par cas.....	371
12.3.2	Construction d’indices.....	390
12.4	Approche transverse.....	397
	Conclusion générale.....	403
12.5	Problématicité et situation de gestion.....	403
12.6	Limites et déconstruction.....	417
12.7	Propos de clôture.....	427
	Index.....	429
	Bibliographie.....	439
	Annexes.....	483

Liste des tableaux

Tableau 1 : Thèmes et démarches privilégiés dans les recherches critiques en management et organisations (Cazal et Dietrich, 2003, p. 540).....	24
Tableau 2 : Démarches centrales des CMS (Cazal et Dietrich, 2003, p. 547)	28
Tableau 3 : A concept analysis of Critical HRD (Burrell, 2001, p. 14).....	35
Tableau 4 : POE région IdF.....	220
Tableau 5 : POE région MED	221
Tableau 6 : Situation des apprentis en sortie de cycle alternance Bac Pro (1 ^{er} février 2015)	239
Tableau 7 : Taux d'embauche réel	247
Tableau 8 : Evolution des recrutements sur 6 promotions (Femme, RQTH et tranche d'âge)	248
Tableau 9 : Les champs dimensionnels retenus	265
Tableau 10 : Phases des processus P1 et P2.....	284
Tableau 11 : Ventilation par promotion (Nombre d'apprentis)	298
Tableau 12 : Répartition des sujets par condition expérimentale, par sexe et par âge.....	304
Tableau 13 : Items de la partie 1. Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes	308
Tableau 14 : Items de la partie 2. Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes	309
Tableau 15 : Items de la partie 3. Moyenne et comparaison intergroupe des moyennes.....	311
Tableau 16 : Items de la partie 4. Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes	313
Tableau 18 : Coefficients alphas de Cronbach pour les 7 échelles	316
Tableau 19 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour l'ensemble de l'échantillon de la recherche	317
Tableau 20 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous- échantillon de candidats ayant quitté le processus après la phase 1.....	320
Tableau 21 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous- échantillon de candidats ayant quitté le processus après la phase 2.....	321
Tableau 22 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous- échantillon de candidats ayant été jusqu'au bout du processus.....	322
Tableau 23 : Matrices des inter-corrélations	323
Tableau 24 : Coefficients alphas de Cronbach pour les échelles de Bien-être / satisfaction et déception globale.....	324

Tableau 25 : Scores moyens et comparaisons des moyennes selon les conditions : nouvelle et existante.....	325
Tableau 26 : Corrélations entre critères et prédicteurs du ressenti de bien-être / satisfaction final	329
Tableau 27 : Liste des Variables nominales actives (8 VARIABLES pour 26 MODALITES ASSOCIEES).....	332
Tableau 28 : Modalités caractéristiques du Groupe 1	337
Tableau 29 : Modalités caractéristiques du Groupe 2	338
Tableau 30 : Modalités caractéristiques du Groupe 3	338
Tableau 31 : Modalités caractéristiques du Groupe 4	339
Tableau 32 : Modalités caractéristiques du Groupe 5	340
Tableau 33 : Modalités caractéristiques du Groupe 6	341
Tableau 34 : Enquête en CFA - synthèse écrite	348
Tableau 35 : Vue d'ensemble par phase et par thème	360
Tableau 36 : Approche par cas - ventilation « nouveau » / « classique »	371

Liste des figures

Figure 1 : Perspective structurationniste (Briand, 2001, p. 91).....	64
Figure 2 : Modèle T.A.A (Tâche - Activité - Acteur) (Gourc, 1997).	80
Figure 3 : Risque d'une professionnalisation « experte » (Schwartz, 2009, p. 25).....	92
Figure 4 : Approche par points de vue : du haut / du bas ; du dedans / du dehors.....	93
Figure 5 : La co-construction de l'espace de recherche (Caillouette et Soussi, 2014, p. 45). 100	
Figure 6 : Proposition aménagée de la co-construction de l'espace de recherche	100
Figure 7 : Retroductive et projective abduction (Zingale, 2017)	105
Figure 8 : Re-problématisation de la « situation de recrutement »	123
Figure 9 : Typologie de résultats.....	128
Figure 10 : Le modèle danois (Madsen, 2006).....	142
Figure 11 : Dynamique des réformes politiques de l'EFPP en 2010-2014 par pays (source Cedefop (2015, p. 3).....	154
Figure 12 : Prototerritoire réceptif (adapté de Woessner (2010)).	192
Figure 13 : construction mutuelle de la structure et de l'action (inspirée de Barley et Tolbert, 1997).....	218
Figure 14 : Aucune différence vs totale différence	229
Figure 15 : Approche dynamique et récursive et approche planifiée et linéaire	231
Figure 16 : Approche par les capacités (Fernagu-Oudet, 2012)	277
Figure 17 : Dimensions et sous-dimensions.....	292
Figure 18 : Rapport intervieweur - interviewé	296
Figure 19 : Démarche pour l'obtention des résultats	301
Figure 20 : Complémentarité des dispositifs d'enquête	302
Figure 21 : Scores moyens aux questions de la partie 1 pour les deux conditions : nouvelle et existante.....	307
Figure 22 : Scores moyens aux questions de la partie 2 pour les deux conditions : nouvelle et existante.....	310
Figure 23 : Scores moyens aux questions de la partie 3 pour les deux conditions : nouvelles et existante.....	310
Figure 24 : Scores moyens aux questions de la partie 4 pour les deux conditions : nouvelle et existante.....	312

Figure 25 : Moyennes des scores sur l'ensemble des dimensions et l'ensemble de l'échantillon	318
Figure 26 : Taille des différences (d de cohen) sur l'ensemble des dimensions et l'ensemble de l'échantillon.....	319
Figure 27 : Scores de satisfaction et de déception pour les deux conditions	325
Figure 28 : Représentation graphique selon les deux premiers axes.....	333
Figure 29 : Dendogramme de la CAH et histogramme des indices de niveau.....	336
Figure 30 : Analyse qualitative des entretiens en CFA	346
Figure 31 : Dynamique de nos trois approches	420

Liste des encarts

Encart 1 : Présentation sommaire de GRDF et d'Engie.....	13
Encart 2 : Diversités des manières de résoudre le problème des postes à pourvoir.....	114
Encart 3 : Communiqué de Bruges (2010).....	153
Encart 4 : Enjeu de professionnalisation et École de métier.....	163
Encart 5 : Extrait de la table ronde GRDF - Topex 2015.....	170
Encart 6 : Le passage cadre.....	185
Encart 7 : Saynètes entre acteurs RH.....	203
Encart 8 : L'absence de preuve n'est pas preuve d'absence (Cowper, 1782).....	205
Encart 9 : Saynète rencontre - cadres RH et managers -.....	206
Encart 10 : Saynète « Master RH » (SNCF - IAE Paris) et SQPTO.....	209
Encart 11 : Intérêts différents ou divergents - <i>Verbatim</i> en référence aux items 1 à 4.....	217
Encart 12 : Retour de réalité.....	263
Encart 13 : Extraits de sondages illustratifs de « l'expérience candidat ».	283

Liste des abréviations et acronymes

AFNOR : Agence Française de Normalisation
ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi (devenue Pôle Emploi)
ANRT : Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (France)
ATE : modèle Alternance - Travail – Emploi (Québec)
BAC : Brigade Anti Criminalité
Bac Pro : Baccalauréat Professionnel (Niv. IV)
BEP : Brevet d'Etudes Professionnelles
B.U : Business Unit
CAC40 : Cotation Assistée en Continu (Indice Boursier des 40 plus forts taux d'échanges)
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CEC : Cadres Européens des Certifications
CEGEP : Collège d'Enseignement Général et Professionnel (Québec)
CFA : Centre de Formation d'Apprentis
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail (organisation syndicale)
CHRD : Critical Human Resource Development
CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche
CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
CNC : Cadres Nationaux de Certifications
COMEX : Comité Exécutif (comité de direction GRDF)
C.P : Contrat Psychologique
CPC : Commission Consultative Paritaire (Éducation Nationale)
CRHA : Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés
CRISES : Centre de Recherche sur les Innovations Sociales et l'Economie Sociale
CRTD : Centre de Recherche sur le Travail et le Développement
CSR Europe : European Business Network for Corporate Social Responsibility
CSRT : Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie
DD : Développement Durable
DEC : Diplôme d'Enseignement Collégial (Québec)

DEPP : Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance
DQP : Dispositif Diversifié et de Qualité (Allemagne)
DRH(T) : Direction des Ressources Humaines (et de la Transformation - GRDF)
EBE : Entreprise à But d'Emploi
EC : Environnement Capacitant
EdM : Ecoles de Métiers (EDF et GDF)
EDF : Groupe énergéticien international - Electricité de France
EFP : Champs de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle
Ega Pro : Egalité Professionnelle (accord Ega Pro)
ENGIE : Groupe énergéticien international (ex. GDF SUEZ)
EPIC : Etablissement Public Industriel et Commercial
ERDF : Electricité Réseau Distribution France
FACE : Fondation Agir Contre l'Exclusion
GRDF : Gaz Réseau Distribution France
GRETA : Groupement d'établissement publics d'Enseignements Techniques pour Adultes
GRH : Gestion des Ressources Humaines
GRT Gaz : Groupe Réseau Transport Gaz
GRSE : Groupe de Recherche en Santé et en Education
HEC : Ecole des Hautes Eudes Commerciales
HRD : Human Resource Development
IAE : Institut d'Administration des Entreprises (Ecoles Universitaires)
IEG : Industries Electriques et Gazières (Branche professionnelle)
INETOP : Institut National d'Etude du Travail et d'Orientation Professionnelle
IdF : Région Ile-de-France
IR : Industrial Relations
IS : Innovation Sociale
ISO : International Organization for Standardization
NOME : Nouvelle Organisation des Marchés de l'Electricité (loi adoptée en 2010)
NPOs : National Partner Organisations (ie non profit Organizations)
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
PACTE : Laboratoire interdisciplinaires de sciences sociales
PACTE (loi) : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PDG : Président Directeur Général

PEI : Paradigme épistémologique Interprétativiste
PEM : Pôle Emploi Mobilité (entité de la DRHT de GRDF)
PERC : Paradigme épistémologique Constructiviste Critique
PECGL : Paradigme épistémologique Constructiviste au sens de Guba et Lincoln
PECP : Paradigme épistémologique Constructiviste Pragmatique
PERS : Paradigme épistémologique Réaliste Scientifique
PMI-PME : Petites et Moyennes Industries - Petites et Moyennes Entreprises
POE : Préparation Opérationnelle à l'Emploi
ONISEP : Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions
ORP : Offices Régionaux de Placement (Suisse)
QVT : Qualité de Vie au Travail
RAB : Région Rhône Alpes Bourgogne (découpage territorial GRDF)
RAC : Référentiel des Activités et des Compétences
RATP : Régie Autonome des Transports Parisiens
REX : Retour d'expérience
RH : Ressources Humaines
RI : Relations Industrielles
RQIS : Réseau Québécois en Innovation Sociale
RQTH : Reconnaissance de Qualification de Travailleurs Handicapés
RRT : Région de Rapport de Travail
RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
RSE-BoP : Responsabilité Sociale de l'Entreprise - « Bottom of Pyramid »
SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer
SQPTO : Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations
T.A.A : Tâche - Activité - Acteur
TACT : Test d'Approche et de Comportement au Travail
TALEO : Solution logicielle conçue pour la gestion du recrutement
TEMSEC : Bac Pro de Technicien en Maintenance des Systèmes Energétiques et Climatiques
TEPSIE : Theoretical, Empirical, and Policy Foundations for building Social Innovation in Europe
TINA : acronyme de « There is no alternative »
TISEC : Bac Pro de Technicien en Installation des Systèmes Energétiques et Climatiques
TPE : Très Petites Entreprises

TRG : Technicien Réseau Gaz (Titre)

TEMSEC : Bac Pro de Technicien (en Maintenance des Systèmes Energétiques et Climatiques)

Topex : Comité Top Exécutive (GRDF)

S.A : Société Anonyme

SHS : Sciences Humaines et Sociales

UE : Union Européenne

UQO : Université du Québec en Outaouais

VET : Vocational Education and Training

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development

ZUS : Zone Urbaine Sensible

Prolégomènes

« Penser avec les autres. La thèse comme co-écriture ».
(Thinking with others. The PhD thesis as co-writing)¹

« Malgré son caractère d'exercice solitaire, l'écriture d'une thèse est avant tout un acte de co-création. Partant de là, les ressorts de cet art complexe demandent à être explorés et interrogés »². Ce travail que nous présentons est une œuvre collective, nourrie de rencontres et d'échanges continus, ou la relation à l'Autre a été permanente et multiple : que ce soit dans la phase d'émergence ; que ce soit lors de nos pas de côtés et chemin faisant ; que ce soit dans les multitudes relectures et enrichissements croisés ; que ce soit en réseaux rapprochés ou en dialogues avec des auteurs convoqués, en échanges ponctuels ou en frottement continu, en échanges formels ou informels ; que ce soit en proximité ou en tentative de rapprochements avec les Autrui absents, cette recherche ne résulte que d'échanges. Le « nous » dont nous ferons usage est ainsi plus et moins que le « nous » représentant la communauté scientifique dans son homogénéité (Charmillot, 2013) : « plus » dès lors que co-élaboré avec nos partenaires directs dans des dialogues et réflexions incessants ; « moins » dès lors qu'en dernier ressort, la mise en mots formelle qui ressort et le cheminement intime³ du « je ».

En référence à Charmillot (2013), nous considérerons que l'écriture scientifique n'est pas neutre. Une conception est de considérer que l'écriture se doit d'être transparente et d'être mise au service des résultats⁴. Pour notre part, en cohérence avec le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit cette recherche, nous avons retenu la proposition de concevoir l'écriture comme

¹. Nom du séminaire 2013/2014 de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) qui avait pour objet d'appréhender le processus intellectuel et académique qu'est l'écriture d'une thèse de doctorat.

². Propos introductif à ce séminaire EHESS 2013/2014.

³. « Cheminement éminemment intime du chercheur habité par sa question et qui prend par moment [...] l'allure d'un combat contre le doute et l'incertitude : doute que l'observation de départ ne puisse jamais se transformer en objet d'étude abordable avec la rigueur nécessaire » (Martini-Willemin et Chatelanat, 2002, p. 69-70).

⁴. « Dans une démarche positiviste, l'écriture constitue un impensé de la recherche, elle n'est envisagée qu'en tant que support de diffusion des connaissances et s'appuie sur une neutralité présumée, liée à un idéal d'objectivité et d'extériorité du chercheur » (Dayer, 2009, p. 64). Comme le complète Charmillot, Cifali et Dayer (2006), le format d'écriture scientifique qualifié d'universel est en réalité masculin par les mécanismes qui le sous-tendent (socialisation secondaire de l'univers scientifique) (Anderfuhren et Rodari, 2014, p. 145).

« participant au processus de construction des connaissances, et non pas limitée uniquement à un moyen de restitution de résultats adressée aux pairs » (Dayer, 2009, p. 65). : « travailler l'écriture et non pas uniquement l'utiliser, c'est faire de la science autrement et non pas faire autre chose que de la science » (Charmillot, Cifali et Dayer, 2006, p. 175). C'est être attentif au fait que le style d'écriture diffère « en fonction du paradigme épistémologique à partir duquel on construit sa démarche de recherche » (Hunsmann, 2010). Dès lors que l'on retient de travailler à faire émerger des connaissances dans une perspective développementale et transformationnelle, il nous est apparu difficile de ne pas habiter la question ouverte par Charmillot (2013, p. 163) : « comment penser l'écriture de la recherche pour la mettre au service d'une réelle production de connaissances susceptibles de transformer, comprendre, émanciper ? ». En inscrivant notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste comme nous l'explicitons, il ne s'agit plus de mobiliser l'écriture pour formaliser des savoirs qu'il s'agira ensuite et ultérieurement de transmettre. Il s'agit d'interroger l'écriture elle-même comme ressource permettant « d'échapper aux multiples déterminations qui pèsent sur chaque acteur, y compris les acteurs scientifiques ».

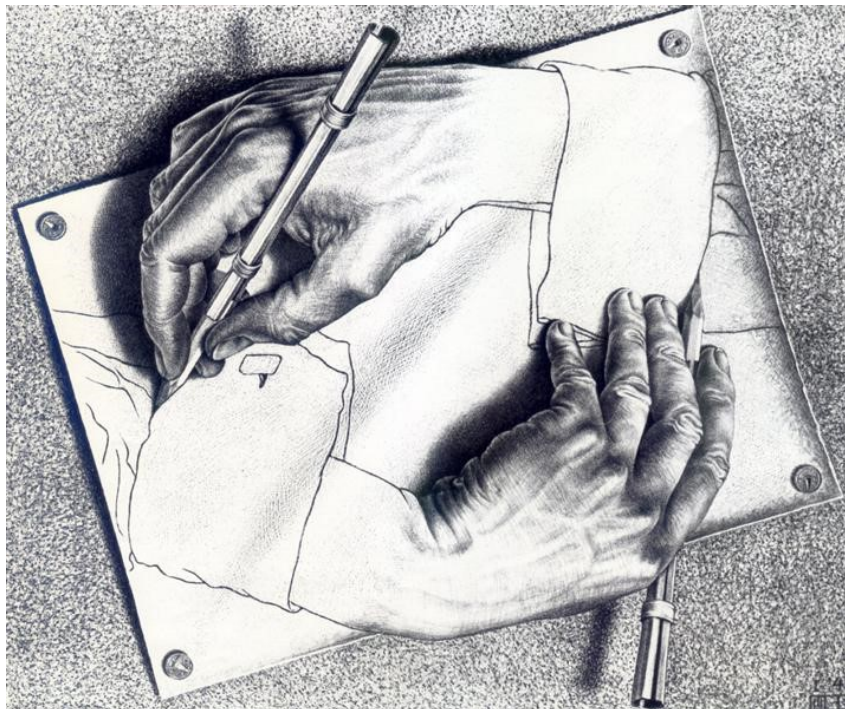
L'écriture scientifique transporte de façon sous-jacente des formes d'humanités, des modèles de rapports à autrui, des représentations du lien social d'autant plus à questionner qu'elle est porteuse du pouvoir « scientifique »⁵ (Piron, 1996, p. 141). Elle est un véhicule qui participe à la production et à la reproduction du monde. Elle s'adresse. Elle comporte une dimension politique : « penser l'écriture de la science, c'est prendre au sérieux la responsabilité du chercheur face au monde qu'il contribue à construire et à transformer à travers ses textes » (Charmillot, 2013, p. 166-167). Au regard de « l'éthique du souci des conséquences », la responsabilité du chercheur l'appelle à :

Se demander quelle forme d'humanité, quel modèle des rapports avec autrui et quelle représentation du lien social ces textes, dotés du pouvoir 'scientifique' de véridiction, proposent aux lecteurs, implicitement ou non. Le chercheur solidaire accepte de soumettre à ce souci son travail de recherche et de production de vérité lorsqu'il s'engage dans la pratique de l'écriture scientifique (Piron, 1996, p. 141).

⁵. En référence à Foucault (1994) et « la « contribution » des sciences sociales à la constitution de l'individu moderne produit par des savoirs qui le décrivent, le normalisent, le catégorisent, le surveillent, le panifient et participent ainsi aux formes du pouvoir moderne » (Piron, 1996, p.125).

L'écriture constructiviste⁶ est d'abord une écriture sensible à rendre compte de la « science en train de se faire »⁷ (Latour, 1989). Elle livre un « récit moins lisse, où l'activité scientifique résulte d'un processus de construction aussi bien social que technique » (Aggeri et Hatchuel, 2003). Dit d'une autre façon, elle est une écriture sensible à l'exposition et au partage des pratiques « qui en viennent à faire advenir un nouveau monde [...], à peser sur lui et à le transformer » (Pestre, 2006, p. 46). Elle donne à voir ses cheminements et reconnaît que « l'humain construit, produit la réalité dont il parle scientifiquement » (Lerbet-Séréni, 2010). L'écriture constructiviste est aussi une écriture qui permet de soutenir des « élaborations conceptuelles questionnantes ». « Elle reconnaît que les situations sont à la fois instituées et instituanes, traditionnelles et innovantes, individualisantes et socialisantes, de l'ordre du collectif et de l'individuel,... ». Reconnaître la complexité des situations humaines invite le chercheur comme l'exprime Lerbet-Séréni (2010) à s'engager :

Sur la voie d'une science qui assume son engagement herméneutique : réfléchir, s'outiller, et mettre en œuvre de façon rigoureuse, mais sans prétention ni d'exhaustivité, ni d'achèvement, des hypothèses d'interprétation du vivant auquel nous nous intéressons, qui est aussi nous-mêmes.



Drawing Hands, Escher (1948)

-
6. *Vs* L'écriture positiviste pour laquelle l'écriture scientifique « est une réalité naturelle qui fixerait une autre réalité ». Dans cette perspective l'écriture se veut « transparente », « épurée du social » et « vidée de tout projet politique ». Elle rapporte au plus près ce qui est. Elle est un « acte neutralisé » de mise en forme adéquate.
7. *Vs* La « science faite » est pour qui l'écriture est mobilisée pour rendre compte et défendre ses résultats.

Notre recherche vient mettre en regard :

- une situation de gestion emblématique des rapports de travail, à savoir « *la situation de recrutement* »,

- et la question générique ouverte par le Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (CSRT) qu'il qualifiait de simple et incontournable : « *pourquoi la connaissance, malgré sa dynamique et ses progrès sans précédent historique, ne permet pas d'enrayer les crises ?* ».

Comme l'exprime Martuccelli (2010), nos sociétés sont confrontées à de nombreux retours de réalité qui ne cessent de nous poser problème et qui sont - selon son analyse - le résultat de nos actions passées. Sur cette base que nous partageons, nous avons retenu qu'il pouvait être heuristique de saisir les situations de gestion comme des terrains nourriciers. C'est-à-dire des terrains, qui, sans que nous nous en rendions compte, peuvent nourrir ce qui nous apparaît plus tard, ailleurs, autrement sous des formes que nous qualifions de problèmes sociaux. Ce faisant, il nous en devient également possible de les concevoir comme des terrains que nous pourrions nourrir différemment et dès lors de façon beaucoup plus féconde. Par cette mise en perspective, notre objectif principal de recherche est d'appréhender en quoi et comment des acteurs en position d'autorité peuvent ou non relancer un geste critique et réflexif en vue de soutenir des agir plus conséquents en matière de relevance⁸ sociétale. Puis dans un second temps et si du possible se révèle, d'explorer et de mettre à l'épreuve la possibilité de déployer de nouveaux arrangements qui seraient dès lors plus à même de contribuer à cet horizon.

Cette recherche est née d'une dynamique partenariale instaurée avec des responsables opérant dans une Direction des Ressources Humaines et de la Transformation d'une filiale d'un grand groupe industriel et commercial. L'intérêt de ce cas tient en ses singularités, singularités que nous avons considérées comme opportunité pour relancer le geste critique. Nous sommes ici en présence :

^{8.} ⁸ Relevance au sens de pertinent dans son acceptation faible de « ce qui dépend de... », « ce qui a trait à... », « ce qui se rapporte à ... » (belgicisme).

- d'une filiale qui est valorisée pour les actions qu'elle entreprend envers les questions sociétales. Dit d'une autre façon, qui présente des - et qui est reconnue pour ses - résultats très positifs dans ce domaine : dès lors, nous sommes ici en présence d'une situation qui ne fait pas problème,

- de responsables de domaine qui considèrent quant à eux, dans un cadre de communications non officielles, que ces innovations sociales, au-delà de leurs plus-values, limitent paradoxalement la possibilité d'engager des transformations de plus fortes envergures.

Ce qui nous a encouragé à investiguer cette problématique est qu'au regard de nombreux échanges, tous aussi informels qu'impromptus, avec des acteurs occupant des fonctions de direction, s'est fréquemment dégagée une attente de nouveaux registres d'action ; ce, indépendamment des rapports de pouvoirs et de domination qu'il ne s'agit pour nous ni de minimiser ni d'évacuer. Le projet de connaissance auquel nous avons souhaité nous atteler a pour finalité de tenter de faire émerger des connaissances qui font sens pour ceux qui sont « *en situation de* », étayées scientifiquement et à même d'augmenter le pouvoir d'agir et de transformation sociale.

Cette recherche se présente comme contre-intuitive dans la mesure où nous proposons d'investiguer une situation où les acteurs, fonctionnellement en charge de structurer le domaine d'activité qui est sous leur autorité, ne sont pas appréhendés comme :

- dotés de forte *agency* et insuffisamment réflexifs,
- mais au contraire appréhendés comme témoignant de forte réflexivité, mais de faible *agency*.

Cette recherche, chemin faisant, s'est construite en plusieurs étapes. La première phase de notre recherche a consisté à étudier :

- dans quelle mesure, les innovations sociales retenues sous-exploitent-elles (ou non) le potentiel transformatif supposé contenu dans la situation ?,
- dans quelle mesure, dans un tel contexte, des responsables en charge de la structuration de ce domaine, sont-ils en mesure (ou non) de relancer un geste critique et réflexif ?

Sur la base des résultats de cette première phase de recherche, nous avons entrepris dans un premier temps, d'étudier avec nos partenaires en quoi et comment cette situation de recrutement pourrait être repensée afin que par conception elle puisse permettre d'envisager un étoffement

en matière de contribution sociétale. Le travail partenarial que nous avons conduit a permis de faire émerger une proposition de reconception de cette situation de recrutement et d'identifier de nombreuses pistes à explorer. Plus spécifiquement, trois grands projets - que nous avons considérés comme possibles à opérationnaliser et pertinents pour supporter une recherche - se sont dégagés. Le cadre contraint d'un doctorat ne nous permettant cependant pas de nous déployer sur l'ensemble de ce programme, nous avons retenu de nous concentrer principalement sur l'un d'entre eux, à savoir celui qui se rapporte à ce temps singulier que représente le moment où « *candidat* » et « *entreprise* » se rapprochent en vue de « *permettre le pourvoi des postes vacants* ». Nous avons néanmoins considéré qu'il était pertinent de nous saisir également du projet concernant la restructuration du marché de l'emploi relatif au métier de technicien réseau gaz qui a été conduit.

Compte tenu des possibilités du contexte, nous avons retenu de déployer nos propositions, *in vivo*, dans le cadre d'un programme de recrutement en contrat d'alternance portant sur 105 techniciens gaz répartis sur tout le territoire français.

Une partie de la production de cette recherche a fait l'objet d'une communication lors du 31st International Congress of Psychology (ICP) qui avait pour thème : « Diversity in Harmony : Insights from psychology » et qui s'est tenu à Yokohama (Japon) du 24 au 29 juillet 2016. Titre de notre communication : « An innovative approach to increasing the social relevance and the psychological health in the recruitment process: a study at an international company » (Gottwald, Durivage et Loarer, 2016).

Cette recherche a été autorisée par le comité d'éthique de la recherche (CER) (émission du certificat d'éthique n°2180 le 12 mai 2015 (autorisation de la poursuite de la recherche par renouvellement du certificat d'éthique jusqu'en date du 12 mai 2018).

Cette recherche a reçu l'agrément de l'Association Nationale Recherche Technologie (ANRT). Dans ce cadre, elle a fait l'objet d'une Convention Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) et d'un financement de la part du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de GRDF, partenaire industriel de celle-ci.

Première partie

1 Introduction

Comme l'exprime Bernard (2002, p. 1)⁹, le projet de « regarder et d'écouter la recherche telle qu'elle s'invente sur le « terrain », d'identifier les approches émergentes et les projets innovants » peut s'avérer très pertinent. Dans cette perspective, deux catégories de propositions peuvent se dégager à ses yeux :

- celles qui se déploient en référence à des thématiques stabilisées, qui procèdent à des réexamens de notions qualifiables de « classiques »,
- et celles qui ouvrent de nouveaux objets ou de nouvelles problématiques révélant « une communauté en éveil » (Bernard, 2002, p. 1).

La recherche que nous avons retenue de conduire se rapporte à ce second cas de figure comme nous allons maintenant rapporter au travers de l'exposé de notre projet de recherche.

Dans de très nombreux lieux, sont lancés depuis ces dernières années des appels à contributions en vue de générer des renouvellements de nos modes de compréhension et de dégager de nouveaux pouvoirs d'agir. Le Programme de recherche et d'innovation (Horizon 2020) lancé par l'Union Européenne en est une illustration typique. L'appel aux Sciences Humaines et Sociales (SHS) y occupe une place importante comme l'indique de manière plus spécifique le défi N° 6¹⁰ qu'il formule. Celui-ci souligne les enjeux de recherche qui se rapportent aux SHS au regard de la volonté de mettre l'accent sur « des sociétés ouvertes à tous, innovantes et capables de réflexion dans un contexte de transformations sans précédent »¹¹. Nous mettrons ici également en lumière le rapport rédigé en (2014)¹² par le Conseil Supérieur

⁹. Dans son propos introductif « Dynamiques scientifiques pour territoire en mouvement ».

¹⁰. Défi N°6 : « L'Europe dans un monde en évolution : des sociétés inclusives, innovantes et réflexives ».

¹¹. Il amplifie cet appel en précisant qu'elles sont aussi mobilisées pour apporter leurs contributions aux autres défis, afin que ceux-ci puissent être abordés en appréhendant tout à la fois les dimensions : « faisabilité économique, acceptabilité sociale, changement dans les aspects comportements et humains, gouvernance, adaptation institutionnelle et prospective ».

¹². Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie. Rapport du 7 avril 2014 « Les nouvelles frontières de la connaissance » - s/titré : « Face à la crise ».

de la Recherche et de la Technologie (CSRT) et intitulé « les nouvelles frontières de la connaissance ». Plus problématisant, ce rapport en appelle plus nominativement aux chercheurs en SHS pour qu'ils se saisissent de cette question qu'il qualifie de simple et incontournable : « pourquoi la connaissance, malgré sa dynamique et ses progrès sans précédent historique, ne permet pas d'enrayer les crises ? ». Quelles nouvelles avenues convient-il d'explorer ?

Introduire notre recherche à partir de cette question du CSRT n'a ni pour objet de laisser entendre que celle-ci va porter sur la crise, ni pour visée d'introduire directement notre question de recherche. Si nous la mettons en lumière dès ces premiers mots posés, c'est qu'au fil de notre avancée, elle est venue donner corps à nos questionnements initiaux et qu'elle éclaire la posture qui justement nous a conduits à entrer en recherche. Lorsque le CSRT nous invite à questionner les liens entre « crise » et « connaissance », il ne sous-tend pas que les connaissances sont à l'origine des multiples tensions que connaissent nos sociétés. Il souligne que l'Humanité n'a jamais autant investi dans la production de connaissances, mais qu'au-delà des avancées spectaculaires que celle-ci a permis de promouvoir dans de nombreux domaines, elle nous apparaît problématique pour nous soutenir face aux enjeux et risques qui caractérisent notre époque. C'est au questionnement de la frontière des connaissances et à l'émergence de nouvelles pistes de recherche que le CSRT convie les SHS. C'est bien à une nouvelle saisie de « l'articulation de la société et du monde du savoir »¹³ qu'invitent plus largement ces différents appels à l'exploration de ces « nouvelles frontières de la connaissance », ce, dans la perspective de « renforcer le pouvoir de l'humanité¹⁴ et d'ouvrir de nouveaux espaces de liberté aux individus »¹⁵.

Dans le contexte de modernité avancée qui caractériserait notre époque (Giddens, 1990)¹⁶, les réponses que nous apportons « deviennent davantage problématiques » nous dit Meyer (2005b, p. 44), « au point que le risque de confusion entre ce qui vaut comme réponse et ce qui pose problème tend à s'accroître ». Reconnaître la problématicité du monde social ouvre sur le plan scientifique tout à la fois la question de l'autonomisation des savoirs et celle des buts de la

¹³. Cf. (CSRT, 2014, p. 89), rapport du Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie. « Les nouvelles frontières de la connaissance ». Entendu selon une double lecture : limites de la progression scientifique et obstacle à son portage par la société ; perspectives et ouvertures que peuvent permettre de nouveaux horizons.

¹⁴. Entre autres, à partir de l'acquisition de nouvelles façons de « voir » (Davallon, 1993).

¹⁵. Cf. (CSRT, 2014, p. 24). idem.

¹⁶. « *Late Modernity* » qui pour Giddens (1984, 1994a) se manifesterait principalement de trois manières : la dissociation du temps et de l'espace, la réflexivité et le risque.

connaissance que nous cherchons à construire. Cette reconnaissance est d'autant plus importante pour les chercheurs qui visent à soutenir la construction de connaissances susceptibles de générer de nouvelles avenues et des dynamiques socialement transformatrices. Comme l'exprime Kincheloe et Berry (2004, p. 41), « il y a beaucoup plus d'obstacles à la compréhension du monde que les chercheurs l'avaient prédit ». L'accélération de l'histoire qui apparaît caractériser notre époque a pour effet de dévitaliser (Fabre, 2011), ou de disqualifier (Meyer, 2008) la plupart des réponses. Cette problématique peut s'illustrer entre autres avec la métaphore du juggernaut¹⁷ (camion fou furieux) que Giddens (1990, p. 139) mobilisait il y a déjà près de trente ans pour caractériser le monde dans lequel nous vivons :

« a runaway engine of enormous power which, collectively as human beings, we can drive to some extent but which also threatens to rush out of our control and which could rend itself asunder. The juggernaut crushes those who resist it, and while it sometimes seems to have a steady path, there are times when it veers away erratically in directions we cannot foresee... »

Pour le moins, cette métaphore demeure d'actualité. Elle n'est cependant pas qu'une métaphore et ce « camion fou furieux » n'est pas sans faire de dégâts. Nos sociétés sont en effet confrontées à de nombreux « retours de réalité » que Martuccelli (2014) nous propose d'interpréter comme des sanctions de nos modèles de vivre ensemble et dès lors que nous les concevons comme tels. Selon son analyse, ceux-ci résultent de nos actions antérieures : « les sociétés contemporaines sont des sociétés confrontées aux conséquences non voulues de leurs actes passés ». Ces retours de réalité que nous illustrons ici ne sont pas ceux qui expriment leur sanction dans l'immédiateté de l'action, c'est-à-dire ceux auxquels nous sommes directement confrontés. N'est pas ici éclairé ce réel, face auquel nous devons faire face lorsque nous agissons et qui est particulièrement travaillé par exemple par la psychodynamique du travail ou de l'ergonomie. Ce réel est tant moins ce réel immédiat « qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance, [...] » (Dejours, 2009, p. 27) que « ce qui, dans le monde » « se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique » (Dejours, 1995, p. 41). Le réel de ces « retours de réalité » que nous éclairons ici et face auquel nous devons faire face est celui qui se révèle, ailleurs, plus tard et autrement¹⁸.

¹⁷. En allemand : Dschagannath. Étymologiquement (trad.) : « Ce mot vient de l'hindi Jagannatah, le seigneur du monde, l'un des titres de Krishna : chaque année, l'idole de la divinité était promenée sur un chariot, et certains de ses adorateurs mourraient écrasés sous ses roues » (Giddens, 1990, p. 139). Weber en son temps et compte tenu de son époque, retenait l'analogie du fiacre.

¹⁸. En cela ils ne diffèrent pas en termes d'objectivité : « la réalité est bien ce qui résiste ». Ils diffèrent en termes d'horizons spatio-temporels.

Notre réflexion de départ, co-construite avec le partenaire industriel avec lequel nous nous sommes associés, a porté sur l'enjeu de rapprocher ces deux horizons spatio-temporels. Dit d'une autre façon, de ne pas saisir ces retours de réalité comme des points de départ appelant prise en compte, mais comme des points d'arrivée de processus qui se sont nourris, au fil du temps et sans qu'on y prête attention, à partir de différents terrains. Ce choix s'inscrit dans la proposition de Paquet (2013, p. 16)¹⁹ qui pose que :

Beaucoup de [...] problèmes réputés insolubles ne peuvent être résolus en général, mais peuvent l'être *in situ*, dans un contexte particulier autour d'enjeux précis qui, parce qu'ils sont situés dans un environnement particulier, ne permettent pas à la conversation de s'échapper dans l'abstraction, et de faire que la conversation avec la situation tourne à vide.

Il nous invite en cela à penser des « résolutions localisées » conduites dans des « arènes organisationnelles territorialement situées » ou les incompris et les incertitudes seraient plus praticables : explorer le possible humain au travers des démarches exploratrices, « accompagnées d'une incessante critique et d'une incessante référence à la problématique donnée dans le réel » (Lefebvre, 1961, p. 192)²⁰.

Comment nous ressaisir à nouveau frais de ces « retours de réalité » qui s'expriment dans nos sociétés sous différentes formes et divers domaines ? Si ces retours de réalité résultent de nos actions, en quoi devrions-nous les considérer comme inéluctables ? Et plus spécifiquement au regard du questionnement de la connaissance envers ces enjeux, à quel projet de connaissance pourrions-nous nous atteler, non pas pour comprendre ou décrire des situations, mais pour soutenir les acteurs qui souhaiteraient agir, ensemble, autrement en vue de franchir un saut qualitatif en ce sens ? Dit d'une autre façon et pour reprendre l'expression de Solé (2000), comment « rendre impossible certains possibles »²¹ ou plus modestement dans le cadre de cette recherche comment contribuer à les réduire ? De telles questions peuvent apparaître naïves compte tenu de la prégnance des rapports de dominations et des jeux de pouvoir. Nous posons cependant qu'elles méritent d'être investiguées et peut-être dès lors justement à partir d'autres entrées et ici à partir du lieu d'exercices des praticiens, c'est-à-dire en contexte et en vue d'explorer les possibilités / impossibilités²² d'agir que seraient les leurs. Renforcer le lien

19. Ici en réf. à Schön et Rein (1994).

20. « L'utopie expérimentale déborde l'usage habituel de l'hypothèse dans les sciences sociales » (Lefebvre, 1961, p. 192) dans Paquet (2013, p. 15).

21. Pour lui « la réalité du monde n'est pas autre chose que l'ensemble des possibles et des impossibles que les hommes ne cessent de se créer et de se transmettre » (Solé, 2000).

22. En réf. ici à Martuccelli (2014, p. 63) selon lequel les régimes de réalité ont pour fonction sociale de dire l'ordre du possible et de l'impossible.

social de la Science, nous disent Bolay et Schmid (2004, p. v), c'est « repenser systématiquement le processus par lequel les questions incertaines, parfois inconscientes, les doutes, les peurs de la société émergent et peuvent se transformer en objets d'étude ».

C'est dans cette perspective contributive que nous avons engagé cette recherche : dans un premier temps dans le cadre d'une collaboration partenariale et réflexive puis sous le format d'une Convention CIFRE²³. C'est tout à la fois l'horizon de la relevance sociétale et l'horizon de l'utilisabilité²⁴ des savoirs qui ont fondé le soubassement de notre démarche de construction de ce qui deviendra notre projet de recherche²⁵. La fait de relier nos propres intérêts de recherche et le questionnement du CSRT présenté ci-dessus nous invite à rejoindre les mouvements de recherche qui posent qu'est là, comme le formule Picard (2013, p. 1) « une opportunité majeure de réfléchir à la construction de formes innovantes d'organisation de travail et de coordination [...] qui-rompent avec l'orthodoxie ». Cette « remise en cause »²⁶ est bien ici à comprendre non pas comme une disqualification ou une contestation des pratiques antérieures, mais comme une dynamique de reproblématisation, comme une stratégie de recherche, chemin faisant, visant à élaborer des connaissances qui permettent de penser différemment et d'augmenter le pouvoir d'agir. S'inscrire dans ce cadre, conduit le chercheur à revenir sur le sens de ce qu'il fabrique, c'est-à-dire à questionner en premier chef, le but de la connaissance qu'il se fixe comme projet de construire. De façon plus ou moins explicite, les avancées en ce sens se caractérisent par deux familles d'approches²⁷ :

- celle qui consiste à poser qu'il revient en définitive aux connaissances et démarches critiques produites par la recherche d'éclairer les praticiens / de leur fournir les moyens d'une stratégie sociopolitique d'émancipation (Willmott, 1997 ; Mingers, 1992),
- celle qui consiste à poser que la critique est partiellement inscrite dans le contrôle réflexif des acteurs des entreprises sur leurs propres activités (Cazal, 2008).

²³. Convention Industrielles de Formation par la Recherche.

²⁴. Utilisabilité n'est pas ici rabattu à « utile », dès lors qu'entendu au sens de ressources et de conversion en capacités (Sen 1990, 2000).

²⁵. L'objet ne s'offre pas au chercheur, il n'est pas de demande sociale qui se formerait de façon naturelle et qui viendrait poser des problèmes formulés au chercheur, ici mobilisé pour les résoudre. De même, la façon de s'équiper pour y répondre n'est pas neutre. Nécessité de prendre la mesure de l'effet des disciplines : les productions de savoir, la défense de telle ou telle tradition ont des effets sur la vie sociale.

²⁶. « Remise en question », entendue au sens de Meyer (1986) : non « contestation » mais « remise sous forme de question » : questionner le questionnement.

²⁷. Dans Cazal (2008).

Notre proposition consiste à dépasser cette dichotomie, posant qu'il peut être particulièrement fécond, comme nous y invite Dumais (2011, p. 6), d'interroger « le principe « d'authenticité »²⁸ du partenariat » et « de la co-construction » entre ces deux lieux (académique et entrepreneurial), dès lors qu'ils s'attellent ensemble à appréhender la problématique des situations de gestion qu'ils s'accordent à explorer.

1.1 Le contexte de notre recherche

Le projet de recherche que nous avons retenu prend place et corps au sein d'une Direction des Ressources Humaines d'une Filiale d'une Multinationale, filiale qui opère dans le secteur de la distribution de l'énergie. Plus précisément, c'est avec le responsable et son adjointe d'un des pôles œuvrant dans le développement des ressources humaines et en charge de la structuration des questions de l'emploi et de la mobilité que nous avons engagé ce partenariat. Nous sommes ici, selon la définition de Mintzberg (1983, p. 15)²⁹, au sein d'une technostucture. C'est-à-dire d'un pôle composé de « spécialistes qui ont pour mission de rendre plus efficace le travail des autres ». Structurellement parlant, ces acteurs ont pour fonction de contribuer à la performance organisationnelle en agissant sur le travail d'autres acteurs³⁰.

Dans le domaine du recrutement et de par la routinisation des processus qui se révèle ici très présente, l'activité de la technostucture est déterminante et à fort enjeu. Pour ce qui est de cette filiale et de ce domaine spécifique, les indicateurs de gestion conduisent à interpréter les résultats comme particulièrement positifs et en progression continue et satisfaisante. Tant sur le plan quantitatif que qualitatif, ce domaine d'activité est ainsi considéré comme particulièrement performant et sans problème au regard des indicateurs de gestion, au-delà de l'incertitude rejouée à chaque instant par le fait même de la nature de l'activité à savoir « trouver les bons candidats ». Cet objectif organisationnel qui consiste à garantir cette « dotation en personnel » s'est également vu enrichi au fil du temps d'objectifs sociétaux pour lesquels les attendus de l'entité se révèlent particulièrement volontaristes. Pour rester sur le domaine du

²⁸. Soulignant deux acceptations de la notion de la confiance qui lui sert de base : dimension morale et éthique (croyance en la bonne volonté de son partenaire) ; dimension plus technique (ce que l'on attend comme performance du partenaire) (Barber, 1983 ; Bidault et Jarillo, 1995). Et donc pour reprendre le label issu de la littérature se rapportant aux recherches participatives (Dumais, 2011).

²⁹. Mintzberg (1983, p. 346) souligne que Galbraith (1967) donne une définition plus extensive dès lors qu'il intègre dans la technostucture « les supérieurs hiérarchiques et d'autres spécialistes du personnel ».

³⁰. Via, entre autres « la standardisation des méthodes de travail, de la planification, du contrôle des résultats et des qualifications requises pour effectuer le travail ».

recrutement, différentes actions sont ainsi menées pour intégrer des enjeux sociétaux comme ceux de la non-discrimination, de la diversité, de l'inclusion, de l'embauche de travailleurs handicapés ou encore de la féminisation des emplois techniques, de la qualité de vie au travail, de la santé psychologique, Sur ce registre, les signaux externes viennent souligner la qualité de ces actions telles que déployées : obtention de certifications (label diversité, certification ISO), absence de dépôt de plainte³¹ auprès des organismes agréés, très bon positionnement de cette filiale en termes d'image³²,

Encart 1 : Présentation sommaire de GRDF et d'Engie (et annexes 1 et 2)

La filière concernée se nomme GRDF. Cette société est le principal gestionnaire de réseau de distribution du gaz naturel en France : elle achemine l'énergie pour 11 millions de clients sur plus de 9500 communes. Elle possède le plus grand réseau de distribution d'Europe. Près de 11500 collaborateurs y travaillent. Son chiffre d'affaires était en 2016 de 3,6 Mds€. GRDF est une des principales filiales du Groupe ENGIE. Ce Groupe est quant à lui présent dans 70 pays et son activité couvre trois grands métiers : l'énergie, le gaz naturel et les services à l'énergie. Plus de 150 000 collaborateurs y exercent. Son chiffre d'affaires en 2016 était de 66,6 Mds€.

C'est en partenariat avec les responsables du PEM (Pôle Emploi Mobilité) que nous mènerons cette recherche. Le PEM est l'entité en charge du domaine de l'emploi et de la mobilité pour le compte de GRDF. Ce pôle est rattaché à la DRHT (Direction des Ressources Humaines et de la Transformation) de cette filiale.

A titre indicatif, GRDF a recruté en 2017, 650 nouveaux collaborateurs en CDI (contrat à durée indéterminée) et 400 alternants en contrat de professionnalisation (ou de qualification). Nous exposerons dans notre production finale, l'organisation générale de cette filiale et de ce Groupe ; et plus précisément, leur mode de gouvernance, l'organisation de leur DRH, les orientations et les politiques RH réciproquement retenues.

Dit d'une autre façon, nous sommes ici dans une situation qui ne présente pas de problèmes et qui n'appelle pas à transformation. Le défi est plutôt ici de maintenir ce niveau de « performance ». Cette « performance obtenue » fait d'ailleurs que les membres de cette entité

^{31.} Que ce soit via le processus de recours organisé en interne ou via le Défenseur des Droits (autorité administrative indépendante chargée de défendre les droits fondamentaux).

^{32.} Lors de la dernière enquête annuelle 2018 de la revue « Capital » (N°317, février, 2008, p. 100), GRDF est en effet positionnée comme 2^{de} entreprise préférée par les salariés exerçant dans des entreprises françaises de plus de 500 salariés (enquête par sondage auprès de 20 000 salariés pour un total de 2100 entreprises avec un minima de 250 avis et une trentaine de critères).

sont assez fréquemment sollicités pour exposer la qualité des actions entreprises en vue de partager ces pratiques qui se sont révélées efficaces.

Cependant de l'avis des pilotes de cette entité - et c'est ce qui a justifié notre collaboration puis notre partenariat de recherche - les différentes actions de professionnalisation et de prise en compte des enjeux sociétaux engagés « répondent sans répondre ». A leurs yeux, si celles-ci permettent d'atteindre effectivement les objectifs quantitatifs, elles génèrent cependant deux effets iatrogènes³³ et des limitations quant aux potentialités transformatrices qu'autoriserait le contexte :

- elles créent des limites à l'investigation dès lors que les indicateurs de gestion sont positifs et que les processus en cours sont particulièrement alignés sur les « bonnes pratiques » soutenues scientifiquement,
- elles ne conduisent pas à des transformations plus profondes dès lors que les évolutions qu'elles retiennent se caractérisent davantage par des empilements de propositions sur un processus de gestion à dominante fonctionnelle.

L'idée directrice est ici qu'il serait bien ici des alternatives possibles pour permettre un saut plus soutenu en matière de contribution sociétale, mais que celles-ci seraient entravées. Ces deux inférences nous permettent de faire le lien avec notre propos introductif. Nous avons retenu que la situation de recrutement pouvait être un lieu particulièrement heuristique pour mettre à l'épreuve le rapport entre ces deux horizons spatio-temporels que nous venons d'évoquer. Nous retenons ici que le recrutement est un lieu d'observation particulièrement intéressant pour appréhender la façon dont les compromis sociaux se nouent. L'entrée par le local ne tient pas sa richesse qu'aux spécificités du local. Comme le précise Eymard-Duvernay (2008, p. 64), « le macro est inscrit dans le micro. Le recrutement constitue à cet égard un point d'observation très intéressant, complètement négligé ».

1.2 Le projet de recherche

Si nous avons rejoint cette entité - comme nous venons de le présenter succinctement -, ce n'est pas pour répondre à un besoin exprimé par des acteurs de la sphère de l'entreprise ou pour répondre à un problème que ceux-ci auraient identifié. Ce n'est pas non plus parce que nous

³³. Nous empruntons ce terme de la psychologie clinique, en référence à Sironi (2003) qui introduit le concept de maltraitance théorique sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

cherchions un terrain qui puisse nous permettre d'explorer une thématique de recherche qui retenait notre intérêt au regard de nos travaux antérieurs ou encore au motif de dimensions théoriques que nous aurions souhaitées explorer plus en avant. Ce n'est pas non plus en premier lieu pour étudier la façon dont la situation de recrutement pourrait être reconceptualisée afin d'en augmenter la contribution sociétale. La singularité de notre cas est en effet que cette question ne se serait pas posée ou tout au moins pas en ces termes dès lors que « rien » en l'état ne justifie de la requestionner³⁴ ; ou plus encore que l'horizon premier se présentait comme celui de la maintenir à ce niveau de qualité.

La « mise en problème », tel que proposé par le CSRT et qui nous sert ici tout à la fois d'aiguillon et d'horizon, ne peut trouver un plus ample déploiement dans un tel cadre. Les deux horizons spatio-temporels que nous avons mis en perspective sont en effet déjà mis en dialogue et les réponses innovantes, nourries de conceptions soutenues scientifiquement, « répondent » conformément aux attendus. Dans le cadre du travail préparatoire que nous avons conduit, nous avons cependant proposé de retenir comme hypothèse de travail que nous sommes ici dans une situation typique de ce que d'Agogué (2013, p. 23)³⁵ et Agogué, Le Masson et Robinson (2012) qualifie d' « innovation orpheline » (*Orphan innovation*), c'est-à-dire « des situations où l'innovation produite par les capacités des acteurs en place est en deçà des attentes et des besoins, alors même que l'ensemble des conditions favorisant l'émergence de projets innovants semblent réunies »

Cette entrée en problème nous montre que cette question construite par le CSRT en forme de problématique est déjà habitée pour ces responsables d'entreprises, mais dans leur contexte, elle ne peut trouver une tribune : dans ce contexte de performance reconnue, une remise en question³⁶ n'est politiquement guère possible. Nous avons pour notre part retenu que cette contrainte pouvait ne pas être saisie comme une « fin de non-recevoir » mais au contraire comme une opportunité heuristique et scientifiquement intéressante dès lors :

- qu'elle nous permet d'être au plus près de conditions réelles,

^{34.} À l'origine d'ailleurs, notre intention première, - de par nos pôles d'intérêts personnels et notre background universitaire - était d'envisager de travailler la question de l'interculturalité dans les univers professionnels.

^{35.} Sur cette base, ces chercheurs interrogent quant à eux la façon de « lutter contre les biais cognitifs dans les dynamiques industrielles » (Agogué, 2013).

^{36.} Que ce soit sous la forme la plus neutre au sens d'une « remise sous forme de question » ou au sens le plus engagé au sens d'une « démarche critique ».

- et de retenir comme premier volet de recherche justement cette question de la possibilité de développement d'un geste critique et réflexif, initié de l'intérieur des organisations et par les acteurs en situation.

Il nous est apparu particulièrement intéressant et original de « *faire cas* » de cette situation. Comme l'introduit Lacour (2005) « la singularité qui « fait cas » instaure la perplexité du jugement en cassant le fil de la généralisation ». Par la succincte présentation que nous venons d'en faire, nous posons que nous sommes ici, comme Stake (2000) nous invite à le privilégier, dans le cadre d'un cas unique ayant un intérêt intrinsèque. Nous avons posé pour notre part et en totale cohésion avec nos partenaires, que nous disposions là d'une configuration féconde pour explorer de nouvelles avenues en vue d'accroître notre pouvoir collectif à générer de nouvelles façons de penser et d'agir notre vivre-ensemble. Nous posons que ce cas et la nature de notre partenariat nous permettent de relier enjeux scientifiques, enjeux professionnels et enjeux sociaux. La recherche étant elle aussi une pratique sociale (Bourdieu, 2001), nous posons également, pour rester en tension dynamique avec la question du CSRT qui nous sert d'horizon, que faciliter des requestionnements croisés [sphère de la recherche / sphère de l'entreprise] peut-être fécond pour produire des enrichissements réciproques (Leresche, Benninghoff, Crettaz von Roten et Merz, 2006). Dire cela, c'est aussi préciser que notre partenariat n'a pas pour objet d'améliorer la performance de l'action ou celle de la situation de recrutement. Ce que nous proposons est bien ici de participer à la construction de connaissances relatives au processus de transformation du monde³⁷ en vue d'augmenter le pouvoir d'agir, ici dès lors dans le champ de la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement celui du développement.

Dès lors, de quoi notre cas est-il le cas ? La littérature relative aux études de cas peut être qualifiée de particulièrement fournie (Yin, 2008, 2012)³⁸. Dumez (2010, 2013a) attire cependant l'attention sur le fait que cette littérature méthodologique alimente de façon dense ce qu'est l'étude de cas, mais ne dit quasiment rien sur ce qu'est un cas. Le premier point qu'il discute est qu'il qualifie de « mythe » est « l'idée qu'en traçant une frontière autour du phénomène, on le définit et on doit pouvoir ainsi [en] rendre compte » (Dumez, 2013a, p. 14). C'est bien l'intérêt scientifique qui constitue le cas en tant que cas. Il n'a de sens que par rapport

³⁷. Entendu ici au sens de Barbier (2009, p. 125) posant que « l'activité d'un sujet humain est à la fois et dans le même temps processus de transformation du monde et processus de transformation de soi transformant le monde ».

³⁸. Yin (1981, p. 59) la définit comme « a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ».

à cet intérêt (Dumez, 2013b). L'intérêt scientifique d'étudier un cas d'« innovation orpheline » apparaît de prime abord particulièrement incitatif. Cependant, si l'enjeu est plus que d'en permettre la compréhension, d'en permettre *in fine* la désorphelinisation, l'intérêt change de nature. L'enjeu est ici d'importance si nous retenons qu'il est peu probable qu'à court et certainement moyen voire long terme les structures de type bureaucratique et la GRH fonctionnelle disparaissent ou se transforment au point que les principales critiques qui sont adressées à ces modèles n'aient plus lieu d'être. Notre cas se rapproche dès lors des cas où l'on peut formuler qu'un geste réflexif et critique gagnerait à se déployer, mais qui, en contexte, ne peut le faire dès lors que ce qui sert d'horizon pour soutenir cette critique ne peut trouver, justement en l'état du contexte, une surface pour s'exprimer comme nous en rapporterons.

1.2.1 Proposition d'approche

Sur le plan scientifique, nous disposons de nombreux travaux critiques portant sur ce sous-champ que constitue au sein de la GRH, celui du développement des ressources humaines (que nous qualifierons désormais de HRD³⁹). Nous en ferons une revue de littérature que nous débattons au regard des spécificités de notre cas. La vertu de la critique, comme l'exprime Craipeau et Metzger (2007, p. 153) et qu'elle permet que « le travail scientifique fasse retour sur les intérêts qui le poussent, ce qui peut en principe mettre ces intérêts à distance ». Ces approches critiques ont conduit - par l'acte de dénaturalisation qu'elles mobilisent -, à mettre en lumière les problèmes que génèrent certaines théories ou modélisations et à mettre en question l'autorité des discours dominants (Legge, 1995, 2004). Elles offrent en cela des grilles de lecture très saillantes. Mais si l'on écoute les praticiens, elles restent souvent problématiques pour eux faute de s'incarner en alternatives, c'est-à-dire de se transformer en environnements capacitants (Falzon, 2005).

La notion de situation capacitante ou d'environnement capacitant (EC)⁴⁰ (Falzon 2005), sous-tend un environnement approprié qui permet d'ouvrir des opportunités pour la réalisation de potentialités. Dit d'une autre manière, il ne suffit pas de savoir ou de vouloir pour pouvoir

³⁹. Ce choix de retenir l'expression anglaise « *Human Resources Development* », n'est lié qu'à un souci de facilitation dès lors qu'il est le terme utilisé par les *Critical Management Studies* avec lesquelles nous allons dialoguer.

⁴⁰. Que nous expliciterons de façon plus approfondie en § 3.4.2.2, p. 101.

agir. Au sens entendu par Sen (1993, 2000)⁴¹ et repris par Falzon (2005) sous ce concept d'EC, un tel environnement est un environnement qui vient permettre aux individus de déployer leurs capacités d'action tout en étant soutenus par un environnement en mesure de les soutenir réellement. Nous ajouterons pour notre part selon la conception dialogique que nous soutiendrons, qu'il est aussi un environnement qui permet la conception de l'idée même que cela est possible : il ne fait pas que soutenir, il atteste de la possibilité. Il conduit à mettre en dialogue les dimensions contraignante et habilitante qui le caractérisent, tout comme ce qu'il entrave et ce qu'il permet. Il donne corps au possible, même et surtout à celui que l'on n'imaginait pas ou que l'on croyait impossible. Au même titre qu'« une organisation du travail ou des modes de management qui se présenteraient comme contributifs d'environnements capacitants mettraient à disposition des individus des possibilités d'extension de leur pouvoir d'agir » (Fernagu-Oudet, 2012, p. 12), nous retenons que l'élaboration de connaissances qui seraient en mesure de soutenir de nouvelles façons de se saisir du réel conduit à faire de celles-ci, de véritables environnements capacitants pour les acteurs en charge de la structuration des activités. Tel est le cœur de ce projet de recherche.

Dans ce type de recherche, le projet de recherche ne se concentre pas sur la compréhension des facteurs contraignants ou habilitants des situations dans lesquelles les acteurs se trouvent plongés. Il ne porte pas non plus sur l'accompagnement des acteurs afin que ceux-ci déploient une réflexivité plus soutenue. Il vise avant tout à s'intéresser « aux conditions nécessaires pour la mise en œuvre des capacités dans les situations de travail » (Villemain et Lémonie, 2014), y compris donc des capacités critiques et de problématisation. Cette question apparaît d'autant plus centrale si comme nous le proposent Collomb et Rouvillois (2011), nous retenons que « L'entreprise est un lieu central dans le combat pour humaniser le système économique ». Ce qui nous intéresse ici est donc, en premier chef, d'appréhender le rapport entre ce que les acteurs - de par la fonction qu'ils occupent et l'autorité qu'elle leur confère - sont en mesure de faire et ce qu'ils peuvent faire.

Notre projet de recherche vise à prendre au sérieux le propos de ces praticiens postulant que nous sommes ici en situation d'« innovation orpheline » et de pousser dans une perspective

41. À partir du concept de capabilité. Pour Sen, la capabilité renvoie à la latitude et aux champs des possibles dont dispose un individu. Elle renvoie à la possibilité effective de déploiement des capacités et ne se réduit donc pas à la simple obtention de ces capacités (Falzon et Mollo, 2009).

heuristique la proposition contre-intuitive⁴² consistant à poser non pas des décideurs dotés d'*agency*⁴³ et insuffisamment réflexifs, mais au contraire des décideurs particulièrement réflexifs qui afficheraient une faible *agency*. En référence à la théorie de la structuration, nous sommes ici en présence d'acteurs qui certes en tant que responsables de domaine :

- disposent de ressources d'autorité, c'est-à-dire de ressources qui leur permettent un relatif contrôle des acteurs qui œuvrent dans le domaine dont ils ont la charge,

- et apparaissent disposer de ressources d'allocation conséquentes, c'est-à-dire de capacités de transformation et d'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des activités, ...

... mais qui - dès lors qu'appréhendés eux-mêmes comme des travailleurs - apparaissent nettement plus démunis en termes de ressources au regard des systèmes-experts⁴⁴ auxquels ils appartiennent et qu'ils constituent. Nous spécifierons ces dimensions ultérieurement, mais ce qui nous importe ici, en termes de mise en mots de notre « projet de recherche », c'est d'appréhender les acteurs appartenant à un lieu de pouvoir organisationnel, eux aussi comme des travailleurs et non en tant qu'entités abstraites.

De même, la réflexivité que nous évoquons est bien la réflexivité propre à la modernité qui pour Giddens (1991, p. 20) « doit être distinguée du contrôle réflexif de l'action intrinsèque à toute action humaine ». Selon cette conception, la réflexivité renvoie aux possibilités de soumettre, à la lumière de connaissances ou d'informations nouvelles, à des révisions chroniques de la plupart des différents aspects de la vie sociale (Javeau, 2006).

A ce niveau, il nous est apparu nécessaire d'être au fait que chaque orientation de recherche privilégie une certaine lecture de la réalité et de ce fait restreint le registre de nos possibilités d'intervention sur cette réalité (Coutellec, 2015) et que les connaissances scientifiques ne sont pas uniformément réparties « dans le champ des questions possibles » (Coutellec, 2015, p. 34). Comment dès lors s'équiper pour explorer au-delà des frontières ? S'interroger en ces termes, c'est aller, comme nous l'expriment Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier 2013)⁴⁵, « à

⁴². Nous expliciterons ultérieurement en quoi et comment - à partir de notre revue de littérature portant sur le geste critique en GRH -, cette proposition contre-intuitive a émergé à partir de notre cas.

⁴³. Entendu au sens de Giddens (1984, p. 9) : *agency* « refers not to the intentions people have in doing things but to their capacity of doing those things in the place ».

⁴⁴. Entendu au sens de Giddens (1994a, p. 35), c'est-à-dire comme mécanismes de délocalisation : « domaines techniques ou de savoir-faire professionnels utilisés par les personnes et dont on n'a pas besoin d'en connaître les fondements ou les principes pour les utiliser ».

⁴⁵. Cf. l'« autorité des faits » (Horkheimer et la théorie critique de l'École de Francfort) qui en vient à entraîner la fermeture des possibles émancipateurs (Genel, 2013)

l'encontre de l'idée que la recherche ou la description « de possibilités non actualisées n'a pas sa place dans le compte-rendu d'une enquête ou d'une expérience » et d'envisager que « ce qui n'existe pas est en fait activement produit comme non-existant⁴⁶ » (Sousa Santos, 2011, p. 34). Cette perspective nous est apparue, dans ce cadre et au regard des premiers éléments recueillis au sein de la DRH qui nous sert de cas, comme une proposition critique particulièrement heuristique. Elle offre une perspective qui peut permettre d'articuler et de travailler le rapport entre « critique » et « possible », en vue de soutenir, le cas échéant, l'émergence de modalités alternatives ou de nouveaux arrangements sociaux auparavant ignorés et qui deviendraient dès lors perceptibles.

En quoi et comment cette typologie d'acteurs, dans ce type de contexte, peut-elle soutenir un geste critique et réflexif en vue de permettre des sauts qualitatifs plus conséquents en matière de relevance sociétale ? S'il pouvait se déployer, ne se traduirait-il pas des transformations sociales ? Telles sont les deux premières questions qui ont guidé notre recherche.

1.2.2 Stratégie de recherche

Notre démarche a consisté à développer une recherche, chemin faisant qui s'est articulée en deux grandes phases, la seconde étant en totale dépendance de la première. La stratégie de recherche que nous avons retenue accepte en cela un fort degré de risque. Comme nous venons de l'explicitier, une entrée en recherche officialisée ne se présentait pas possible. Indépendamment de l'autorité dont disposent les acteurs avec lesquels nous œuvrons ici, il ne leur était pas possible d'engager un projet de recherche de cette nature. Nous avons cependant considéré cette contrainte comme une opportunité, certes particulièrement risquée dans la mesure où notre démarche pouvait s'interrompre en cours de route ou en second temps de ne pas nous permettre d'explorer une mise en œuvre de ce à quoi nous aurions abouti aux termes de notre première phase d'investigation. Risquée, mais dès lors à même de nous donner accès à des terrains peu ou pas explorés faute d'accès ou de conditions de faisabilité suffisantes.

Nous sommes ici dans un cadre assimilable à ce que Jullien (2009) qualifie de « transformation silencieuse » en référence à la pensée chinoise. La philosophie chinoise ne pense pas en « mode plan », en pilote ou en projet, mais en conditions qui puissent favoriser

⁴⁶. Qui prend la forme de ce qui est « ignoré, tenu pour rétrograde, inférieur, local ou particulier, improductif ou stérile » (Laville, 2015, p. 427).

l'apparition de situation à potentiel. Ce concept se réfère en cela aux transformations qui s'opèrent, mais que l'on ne voit pas s'opérer. Ces transformations ne sont pas invisibles, elles sont simplement silencieuses. Il s'agit ici de ce qui se travaille, mais qui ne s'aperçoit pas, qui progresse sans qu'on l'entende progresser. Ce qui est donc en deçà ou avant ce qui émerge. Ce type de stratégie ne pouvait à notre sens se penser et s'engager sans une forte communion de recherche avec les praticiens, via dès lors un partenariat affiné et une recherche chemin faisant conduisant dans ce cas à travailler son design en cours d'avancée. Nous sommes dans cette recherche en quelque sorte ici dans les coulisses, dans ce que l'on pourrait appeler un « *chantier interdit au public* », un terrain non accessible à la recherche commandée. Il ne s'agit pas ici d'un travail caché, illégal, ou présentant un caractère exceptionnel. Il s'agit d'un travail qui pour avoir des chances de faire émerger de nouvelles façons de penser et d'agir se conduit ici sans publicité et sans être le fruit d'une commande. Stratégie de recherche qui porte en cela une attention soutenue à la proposition de Bachelard (1934, p. 10-11) : « dans le monde de la pensée comme dans le monde de l'action [...] on peut faire passer la raison du « pourquoi » au « pourquoi pas » ».

La tentative est pour nous, comme pour notre partenaire, de créer du précédent et selon nos possibilités, d'élaborer une première esquisse de modélisation. Exprimé d'une autre manière à savoir ici en référence à la psychodynamique du travail, il va s'agir de mettre à l'épreuve la possibilité pour les acteurs de faire leur métier entendu au sens de Clot (2006b, p. 167) : « il ne s'agit pas seulement de faire ce qui est à faire, d'accomplir sa tâche, mais, au travers de sa réalisation, d'éprouver les limites du métier lui-même ». Dit d'une autre manière, faire son métier, c'est aussi le travailler. L'ambition du premier mouvement de notre recherche n'est cependant pas d'étudier comment un ou des acteurs perspicaces ou de talents opéreraient stratégiquement dans leur organisation pour influencer les politiques ou les évolutions organisationnelles. Elle est d'identifier tout à la fois, le possible et ce qui bride, en référence à la notion d'« innovation orpheline » que nous avons définie précédemment.

Notre recherche comporte ainsi deux grandes phases. La première qui va consister à interroger dans quelle mesure ces « travailleurs du savoir »⁴⁷ peuvent ou non déployer un geste critique et réflexif⁴⁸ à même de faire émerger de la ressource pour sortir l'innovation de son

^{47.} « *Knowledge workers* » (concept initialement mis en lumière par Drucker (1959)). Il y a lieu de préciser que le chercheur lui-même est également concerné par cette interrogation.

^{48.} Entre autres au travers la critique artistique telle que qualifiée par Boltanski et Chiapello (1999).

orphelinisation dès lors que celle-ci se serait bel et bien témoignée. Cette exploration nous conduira également à mettre en lumière en quoi et comment la structuration soutenue par les conceptions et les outils mobilisés de façon dominante en HRD entravent la possibilité de penser autrement le réel par sa propension à formater l'action et la pensée. La seconde, dès lors totalement dépendante de la première comme nous venons de le préciser, qui a consisté quant à elle, à proposer une reconceptualisation du territoire de la situation de recrutement et de la mettre véritablement à l'épreuve sur un terrain spécifique à savoir celui portant sur la famille des « techniciens gaziers ». La première phase de recherche - comme nous en rendrons compte ultérieurement - a permis une mise en lumière de nombreux domaines devenant en tant que tel de nouveaux objets à investiguer. Trois parmi ceux-ci se sont dégagés plus conséquents et de forts enjeux. Nous noterons que c'est dans ce temps de transition entre les deux phases que l'intérêt de mobiliser de la ressource scientifique à trouver chair nous permettant de changer de statut et entrer cette fois dans un contrat de recherche plus formel⁴⁹. Cependant, nos modestes moyens, la dimension encadrante d'un parcours doctoral⁵⁰ et l'échelonnement dans le temps long de ce type de démarche ne nous permettaient pas d'être en mesure de travailler de front ces trois domaines qui se présentaient comme de véritables programmes. Pour les exposer ici de façon particulièrement succincte :

- le premier qui se présentait comme un travail de plus longue haleine, a consisté à repenser la question du marché de l'emploi portant sur les emplois et la formation des techniciens intervenant sur des ouvrages de distribution gazière,
- le second a consisté à revisiter en profondeur cette période plus singulière que constitue le moment d'épreuve classiquement défini comme la rencontre entre « candidats » et « recruteurs » en vue de « pouvoir les postes disponibles »,
- le troisième devant consister quant à lui à compléter cette dynamique en proposant un questionnement quant à la nature des démarches qualifiées classiquement de socialisation et qui s'engagent une fois le recrutement effectué⁵¹.

Ces trois domaines ne sont ici présentés séparés que par un souci de compréhension. Ils sont cependant totalement interdépendants les uns des autres comme nous l'expliciterons

⁴⁹. Sous la forme donc d'une convention CIFRE, comme précisée.

⁵⁰. Une mise en chantier de ce type de démarche ne se cale naturellement pas sur les possibilités et les enjeux propres au laboratoire et au chercheur, d'autant plus pour un chercheur doctorant.

⁵¹. Nonobstant le témoignage de nombreuses études faisant état que la socialisation débute bien avant l'entrée dans l'organisation (Delobbe, 2011, Lacaze et Perrot, 2010, Delobbe et Dulac, 2005). Il y a lieu dans ce cas de parler de socialisation anticipée (Feldman, 1976).

ultérieurement. Dans ce contexte et pour permettre à une recherche complète d’aboutir, nous avons retenu de nous centrer pour cette seconde phase de recherche :

- sur le second domaine évoqué ci-dessus à savoir ce moment singulier de rencontre entre « candidats » et « recruteurs ». Elle portera sur la campagne de recrutement qui visera à pourvoir 105 postes de Technicien Réseaux Gaz, sur tout le territoire français et par le biais d’une formation dites « en alternance »⁵²,

- sans pour autant ne pas nous saisir également du premier domaine - certes de façon moins soutenue - qui porte quant à lui sur ce qui est devenu une restructuration de ce segment de marché et qui engagera *in fine* un panel d’entreprises, l’Éducation Nationale et les centres de formation, les autorités régionales et l’émergence de nouveaux profils de candidatures,

- sans par contre être en mesure de nous saisir du troisième domaine dès lors que celui-ci n’a pu être engagé en même temps que les deux premiers pour des raisons propres aux évolutions organisationnelles en cours et donc hors temps de notre recherche.

2 Premier volet de notre projet de recherche

Dans un premier temps, nous allons rendre compte de la revue de littérature relative à la critique du champ que constitue le développement des ressources humaines (HRD)⁵³. Dans un second temps, nous la mettrons en débat au regard de notre cas. Dans un troisième temps, nous éclairerons le but de la connaissance que nous cherchons à construire et dès lors notre positionnement épistémologique. Dans un quatrième temps, nous mettrons en lumière les cadres théoriques qui nous servent d’appuis et dans un dernier temps nous nous exposerons la méthodologie retenue.

2.1 Approches critiques dans le champ de la gestion

Comme le référencent Cazal et Dietrich (2003), les approches critiques dans le champ de la gestion et de l’organisation se réfèrent principalement aux *Critical Management Studies* (CMS) et au postmodernisme. Comme l’analysent ces deux auteurs, les courants émergent dans des contextes et selon la localisation des chercheurs. La coloration des travaux diffère notamment

⁵². Que nous définirons ultérieurement.

⁵³. Dans ce document nous n’utiliserons plus que cet acronyme HRD (*Human Resources Development*) pour faciliter la lecture est dès lors qu’il est utilisé de façon dominante dans la revue de littérature que nous mobilisons.

de par les intentions de recherche qui les ont fait émerger. Aux États-Unis, la recherche en gestion et l'enseignement se sont développés en étroite relation avec les entreprises (à la différence par exemple de la Grande-Bretagne où la tradition critique en gestion s'y affirme plus fortement nourrie par la recherche critique portant sur les relations industrielles (cf. tableau comparatif ci-dessous (Cazal et Dietrich, 2003, p. 540). En France, le courant critique qui est moins puissant se rapproche de celui des CMS comme en atteste le courant critique initié par Brabet (1993) ou les travaux de Louart (1995). À ces travaux, nous pouvons ici associer les travaux cliniques qui portent eux aussi un geste critique, mais d'une autre nature et autour de thématiques telles que la souffrance au travail ou les risques psychosociaux.

Tableau 1 : Thèmes et démarches privilégiés dans les recherches critiques en management et organisations (Cazal et Dietrich, 2003, p. 540)

	Amérique du Nord	Autres
Post-modernism	- théorie des organisations et management - féminisme et <i>race studies</i> - méthodologies : déconstruction, ethnographie, généalogie et historiographie, narratologie - supports empiriques : entreprises, services publics, textes classiques	(Grande Bretagne) - théorie des organisations - incommensurabilité des paradigmes - déconstruction - philosophie des organisations - théorie postmoderniste des organisations vs théorie des organisations postmodernes
Critical Management Studies	Idem + haut (avec intégration des travaux de Habermas), intérêt pour le management et orientation constructive et empirique plus marquée	(Scandinavie, Grande-Bretagne) - organisation, management et disciplines de gestion - critique de l'organisation du travail (<i>labour process theory</i>) - théorie critique (école de Francfort) et agir communicationnel (Habermas) - émancipation - culture d'entreprise, humanisme

Pour nourrir et discuter le geste critique que nous avons retenu de déployer, nous nous sommes tournés vers la littérature des Critical Management Studies⁵⁴ (CMS)⁵⁵. D'abord, parce que ce courant est identifié comme le plus incisif, ensuite par ce qu'il s'est développé plutôt en Europe sans ignorer pour autant les approches nord-américaines qui ont largement pénétré le continent européen. L'orientation centrale de ce courant de recherche est de promouvoir

⁵⁴. Parmi les pionniers (Alvesson et Willmott, 1992b ; Alvesson et Deetz, 2000). Alvesson (2008, p. 18). Ceux-ci définissent les CMS comme la « critique des idéologies, des institutions, des intérêts et des identités » (les « 4 I » selon l'auteur). Dans (Huault et Golsorkhi, 2009, p. 559).

⁵⁵. Regroupement structuré pour les Pays de tradition anglo-saxonne, Royaume-Uni, pays scandinaves. Dans les pays francophones, ce type de recherche est beaucoup plus dispersé (Nizet et Pichault, 2015).

l'émancipation (Fournier et Grey, 2000, Alvesson et Willmott, 1992, Pozzebon, 2003), principalement en dénonçant les inégalités et les relations de pouvoir cachées (Fournier et Grey, 2000). De façon dominante, il s'agit de « mettre à nu les processus idéologiques implicites, non accessibles aux agents », il s'agit « d'ébranler les interprétations naïves qui distordent et éludent la réalité des phénomènes sociaux » (Golsorkhi et Huault, 2009, p. 562 et p. 563).

Pour les chercheurs qui se revendiquent de ce courant de recherche, la tâche centrale de la CMS est d'intervenir de manière pragmatique et active dans les débats spécifiques au champ de la gestion (Spicer, Alvesson et Kärreman, 2007, p. 1). Si nous suivons ces trois auteurs, entre les « *Theories for Management* » (études de type fonctionnaliste ayant pour objet d'améliorer l'efficacité) et les « *Theories of Management* » (études de type interprétativiste ayant pour objet de dégager des compréhensions communes), il manque de façon majeure des théories qu'ils qualifient d'« *anti-management theory* »⁵⁶. Plus précisément, c'est pour ces trois auteurs la remise en question du managérialisme qui est visée et non la problématique en soi de la recherche de performance : le managérialisme constitue « un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998). Il « peut se caractériser par la place qu'il accorde à la performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité ». C'est l'« extension du management à tous les domaines de la vie sociale qui est appelée managérialisme » (Avare et Sponem, 2008, p. 115-116). Les CMS se définissent comme des forces de propositions :

- sans pour cela se réduire à la production de théories qui ne viserait que des besoins gestionnaires immédiats,
- et sans se limiter non plus à ne délivrer que des cadres facilitant la compréhension.

Différents courants animent les CMS. Parmi ceux-ci, Alvesson et Willmott (1992)⁵⁷ préconisent, pour ce qui est de la dimension émancipatrice portée par la démarche critique, de s'orienter vers des micro-émancipations plutôt que vers des démarches à plus grandes échelles. De façon complémentaire, ils nous invitent à ne pas nous inscrire dans la prémisse qui consiste à poser que cette émancipation ne pourrait advenir que par une transformation radicale des

⁵⁶. Entendu donc explicitement contre le management (Parker, 2002) (cité par ces trois auteurs).

⁵⁷. Il est communément admis que ces deux auteurs ont été les précurseurs de ce courant.

relations de pouvoir. Nous verrons ultérieurement que les acteurs du Pôle Emploi Mobilité revendiquent dans leurs registres, ces deux préconisations.

Spicer, Alvesson et Kärreman (2007, p. 14-17), formulent quant-à-eux qu'il y a au moins quatre « *characteristics of critical performative* », à savoir :

- se situer dans la pratique et au plus près. C'est-à-dire sans se placer en position de surplomb ou partir de concepts globalisants. Comme l'illustrent ces auteurs en référence à Spivak (1999, p. 425), est ici préconisé de pratiquer une « *critical intimacy* ». Dit d'une autre façon, de travailler aussi étroitement que possible avec les acteurs concernés. Poser cela c'est aussi ne pas rejeter d'emblée lesdites « bonnes pratiques » qualifiées de gages de réussite, mais y trouver ou y chercher des potentialités,

- soutenir une éthique de soins et de préservation. Une telle posture écarte les positions d'opposition. Pour imaginer cette dimension, ces auteurs mobilisent la métaphore de Jaspers (1932) qui fait de cette lutte transformative, une « *loving struggle* ». Il s'agit ici de soutenir une démarche dialogique, mais qui pousse cependant à étendre le sens vers ce que l'on pourrait faire advenir, sans pour autant revendiquer une vision unitariste a-temporelle a-spatiale,

- déployer une position pragmatique. Il s'agit ici d'entrer dans les « *matters of concerns* » avec cependant comme ambition de permettre des incisions dans les processus tels que déployés dans l'entité singulière concernée,

- viser les potentialités plutôt que les réalités. Il s'agit bien ici de chercher à permettre l'extraction du pouvoir latent et des possibilités et non de la simple remise en question des pratiques de gestion contemporaines et/ou en usage dans l'entité.

Posés en ces termes, les objectifs épistémologiques nécessitent nous disent-ils, la mobilisation de nouvelles approches (*performativity tactics*). Celles-ci ont bel et bien une double destination : les membres des organisations et les chercheurs. Le projet des CMS est bien de remettre en cause la rationalité substantielle qui, par son principe constitutif, ne peut pas prendre en compte le contexte sociohistorique⁵⁸. En creux, vient également se discuter ce que Verstraete (2007, p. 95) et Martinet (1990, p. 25) nomment respectivement de « dérive

⁵⁸. Avec, entre autres, comme effet : « l'omission des jeux de pouvoir (Alvesson et Deetz, 1996), le déni de la domination et de l'exploitation (Clegg et Dunkerley, 1980) ou encore l'étouffement des discours marginaux (Boje, 1995) » (Rappin, 2011, p. 486).

méthodologique »⁵⁹ et d'« escalade méthodologique » due, pour ce dernier, à l'omniprésence des démarches hypothético-déductives. C'est tout à la fois la pratique managériale et la pratique scientifique dans ce champ qui s'en trouvent requestionnées. Ce n'est effectivement pas la connaissance pour le management qui est la préoccupation vue de la CMS, mais la connaissance du management (Alvesson et Willmott, 2003). Le geste critique tel qu'entendu ici, questionne les fondements de la recherche et ceux du savoir et de la réalité. Dans le geste critique, l'enjeu est d'élaborer des compréhensions utiles plus que de dire le vrai (Alvesson et Deetz, 2000, p. 38) (cf. tableau 2 ci-dessous exposant les démarches mobilisées (Cazal et Dietrich, 2003, p. 547).

La question reste ouverte à ce niveau d'identifier si la théorie critique mobilisée pour dénaturiser le management, ne se trouve pas elle-même étouffée sous le poids de la méthodologie en se mettant, au même titre que toute méthode, « au service de l'objectivation du réel » (Rappin, 2011, p. 486). Nous reviendrons ultérieurement sur ce point. De même, demeure non explicité le niveau de la critique. Comme le déploie Foucault, « les choses se compliquent lorsque l'on essaie de distinguer la critique de telle ou telle position, de la critique entendue comme pratique au sens général » (Butler, 2005, p. 73). Une profondeur historique par exemple, permet une hauteur de vues qui ne peut être accessible si on ne travaille qu'au niveau de la problématisation en contexte. Sur ce champ, l'analyse sociohistorique est une approche qui permet de rendre intelligibles les conditions dans lesquelles par exemple les organisations et les marchés économiques prennent formes et comment elles se stabilisent ou se transforment. Elle permet par exemple, de remettre en lumière que les organisations du travail pallient l'incomplétude du contrat patron/salarié et maintient ce salarié en situation de subordination (Allard-Poesi et Loilier, 2009). Elle permet également de dénaturiser ce type de rapport social en rappelant qu'avant lui par exemple, existaient des lieux d'embauche propres aux corporations⁶⁰ où compagnons et Maitres se rencontraient et s'accordaient oralement quant au travail à effectuer et aux promesses de salaires (Stroobants, 2016).

Les *business model* comme les bonnes pratiques apparaissent en cela comme des marqueurs des transformations en cours pour les acteurs qui optent pour des analyses compréhensives et

^{59.} Repris également par la notion de « *methodolatry* » (Janesick, 1994). Pour Janesick, la mise au premier plan de la méthodologie affaiblit, voire cache le discours.

^{60.} Qui inaugureront les premières formes structurées de la formation d'apprentis.

critiques. Nous retrouvons ici la lecture de l'École de Francfort⁶¹ qui souligne le rôle des connaissances scientifiques dans les rapports de domination.

Tableau 2 : Démarches centrales des CMS (Cazal et Dietrich, 2003, p. 547)

Thèmes centraux	Déclinaisons	Références
Dénaturalisation / Contextualisation	a. nature construite des objectifs organisationnels b. prétentions à l'objectivité des techniques et méthodes (management et recherche) c. perspective historique et généalogique	a. intention non performative (Fournier et Grey) b. Alvesson et Willmott c. Nord, Deetz, Zald ; Deetz, Grey et Willmott
Approche politique multi-acteur	a. intégration des enjeux et phénomènes de pouvoir b. multiplicité des logiques d'action et enjeux d'acteurs c. enjeux sociopolitiques du savoir, des représentations et des techniques	a. Mingers, Deetz b. Forester, Alvesson et Willmott c. Alvesson et Willmott
Réflexivité	a. recherche du débat (avec les chercheurs et praticiens) b. interrogations sur les présupposés de la démarche c. méthodologie réflexive (vs instrumentale)	a. Alvesson b. Fournier et Grey c. Mingers, Alvesson et Sköldbberg
Transformation	a. micro-émancipation b. résistance interne c. pédagogie d. contribution aux débats publics	a. Nord (small wins), Alvesson et Willmott b. Jacques c. Fournier et Grey ; Nord et Jermier d. Zald, Grey et Willmott

En faisant apparaître comme neutres et naturelles (parce que rationnelles) les modalités de management existantes, « les sciences sociales positivistes et post-positivistes [les] véhiculent et [les] légitiment » (Allard-Poesi et Loilier, 2009, p. 11). La visée de la recherche positiviste / post-positiviste est de tenter de dégager les lois qui régissent les systèmes sociaux (un ordre existe, « il faut le découvrir »). Les recherches interprétatives visent quant à elles à restituer les manières dont les acteurs se représentent et expérimentent le réel. Quant aux recherches critiques ces « *ordres* » sont considérés comme principalement le fait des sciences sociales elles-mêmes (Allard-Poesi et Loilier, 2009, p. 19). Il s'agit donc ici de sortir des approches qui génèrent des circularités dès lors que, tout à la fois, elles définissent les problèmes et ce qui

⁶¹. (Horkheimer et Adorno, 1972).

peut permettre de les résoudre. Sur cette base, il est possible de formuler que « cette idéologie, qui conduit à fondre dans un même mouvement « ce qui est » avec ce qui « devrait être » explique en partie pourquoi les individus sont incapables de concevoir des modalités d'organisation plus autonomes, démocrates, et concourent, au travers de leur adhésion, à leur propre domination » (Allard-Poesi et Loilier, 2009, p. 11).

Si nous nous situons sur le plan psychologique, une telle approche sollicite une capacité d'autocritique :

- soit par le fait même de solliciter un partenariat de recherche en CMS ou d'y répondre favorablement si celui-ci provient d'un chercheur ou d'un laboratoire,
- soit par le fait de mobiliser parmi les ressources produites par celles-ci, des conceptions à même de soutenir *in situ* un tel point de vue,
- soit par le développement d'un style qui permette de mobiliser une autocritique en mesure de conjuguer le déroulement de l'activité et sa critique.

Ces trois points soulignent le besoin d'une réflexion tant sur la faisabilité même de la démarche critique que sur les effets. Le premier point se rapporte à la possibilité d'accéder à des terrains⁶². Le second se rapporte au fait que les dimensions critiquées de la gestion continuent de déployer et de perdurer, ce, malgré les contributions critiques particulièrement documentées (Nizet et Pichault, 2015) et conduites par thématiques (Golsorkhi, Huault et Leca, 2009, 3^e partie). Le troisième lie la possibilité du geste critique aux qualités propres des individus. Nous noterons à ce niveau que la critique porte également sur le chercheur lui-même de par son statut de « néo-manager » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 438) : « le chercheur n'est-il pas lui aussi, aujourd'hui, un homme de réseaux à la recherche de producteurs, de projets, [de financements], [...] ; [il] doit intéresser, convaincre, séduire... ». Comme l'illustrent les travaux de Latour (1989) qui éclairent « la science en train de se faire », la recherche est elle aussi une pratique sociale. Elle est soumise comme les autres à des normes, des jeux et enjeux de pouvoirs, des défenses d'intérêts particuliers. L'activité de recherche appelle dès lors elle aussi un geste critique envers elle-même. Nous compléterons ce premier tableau en soulignant que les CMS ont également engagé le soutien d'un développement d'enseignement critique en le faisant pénétrer à des degrés divers dans l'enseignement supérieur. La Critical Management

⁶². Il y a lieu ici d'annoter que les recherches critiques conduites en proche collaboration avec les milieux institutionnels sont fréquemment accompagnées de nombreux soupçons de par le fait même de leurs proximités et plus encore de leurs proximités avec la Direction si celle-ci est commanditaire.

Education (CME)⁶³ a bien elle aussi comme ambition de « faciliter la diffusion de l'esprit de l'activisme » mais sans tomber nous dit Bornarel (2010), dans l'anti-managérialisme. Les « *Critical Thinking Skills* » sont exposées comme une compétence devenant de plus en plus nécessaire (Kwok, 2004). Il s'agit donc d'être en mesure d'un côté d'aller au-delà de nos « *memories and knowledge* » (Korff-Sausse, 2014 ; Bion, 1965) et de l'autre de résister aux « *normalising positivities* » (Laclau et Mouffe, 2001 [1985]) et donc de déployer des espaces de « résistance » (Lok et Willmott, 2014).

2.1.1 Critical Human Resource Development

Une branche spécifique du mouvement critique s'est dédiée au champ de la Gestion des Ressources Humaines à savoir le *Critical Thinking in Human Resource Development* (CHRD). Son orientation est de proposer, par la pensée critique, une alternative radicale à la pensée dominante quant au développement des personnes sur le lieu de travail.

Le courant du développement des Ressources Humaines (HRD) qui affiche comme but de favoriser la dynamique RH au sein des entreprises se concentre plus particulièrement sur les domaines de la gestion des carrières, la formation et l'apprentissage (Fenwick, 2004). Cette catégorisation ne lui donne qu'une identité apparente. La HRD se révèle en effet comme un « concept mal défini » et qui se nourrit de nombreuses disciplines tels que « l'économie, la sociologie, la psychologie, la gestion stratégique, le leadership et la gestion des ressources humaines » (Stewart, 2005, p. 91). Sa caractéristique principale est qu'en se centrant essentiellement sur les objectifs organisationnels, elle présente une propension à considérer les ressources humaines uniquement comme des ressources (Hatcher, 2003). La littérature qui accompagne et soutient la HRD révèle de façon centrale de l'accent mis sur le lien entre HRD et « *performance* » : les problèmes d'organisation sont écartés (Sambrook, 2004), de même que les questions liées aux différents enjeux relatifs aux ressources humaines de type diversité, discrimination, sexisme, racismes, exclusion, ... (Bierema, 2002, p. 245). En France, un large panel de travaux complète plus spécifiquement ces critiques entre autres sous les aspects de souffrance ou travail et de risques psychosociaux. Ces divers aspects conduisent un certain nombre d'auteurs à soutenir la pertinence de penser la HRD à partir d'une position critique c'est-à-dire à proposer un virage crucial dans la HRD (Rigg, Stewart et Trehan, 2007).

⁶³. Pour une plus ample discussion entre CMS et CME : Willmott (2008) ; Grey (2004, 2008).

2.1.2 Fondement de l'approche critique en HRD

Le Critical CHRD souligne de façon centrale que la littérature sur le développement des ressources humaines s'inscrit dans des perspectives performatives et fonctionnalistes. En cela, elle n'accorde que peu d'attention aux contextes (politiques, économiques, sociaux) (Elliott et Turnbull, 2005). La littérature - de façon centrale américaine - est, en effet, particulièrement centrée sur des approches qui articulent une orientation performance et une perspective unitariste (Sambrook, 2004). Comme l'analysaient déjà les travaux pionniers de Legge (1978) ou ceux de Brabet (1993), le contraste est fort entre ce que livrent les manuels de gestion du personnel qui restent particulièrement prescriptifs et normatifs, et le dynamisme et la complexité des organisations dans le réel de leur fonctionnement. L'hypothèse d'un lien entre performances et pratiques de GRH génère une vaste gamme de recherche, de nature fonctionnaliste dont le but d'identifier des *High Performance Work Systems / High Performance Work Practices* (Pfeffer, 1998). Une autre gamme de recherche se concentre quant à elle sur l'élaboration de « *best practices* » dans une orientation formulant que la performance s'expliquerait par des combinaisons (*bundles*) de bonnes pratiques (Delery et Doty, 1996).

Épistémologiquement, le CHRD défie le positivisme dominant et par déclinaison, les approches quantitatives mobilisées dans la construction de la connaissance HRD. Le geste central que déploie cette critique consiste en l'identification des objectifs sous-jacents aux activités qu'elle structure (Sambrook, 2008). Dit d'une autre façon, l'investigation critique a pour but de remettre en question ce qui est tenu pour acquis (Burrell, 2001). Burrell souligne à ce niveau qu'il est cependant très difficile de pratiquer cette « perspective révélatrice », entre autres parce qu'il est particulièrement problématique de distinguer « *truth* » et « *illusion* ». Nous reviendrons sur ce point ultérieurement, car il est un des éléments centraux qui a justifié notre orientation de recherche.

Dégager une vision affinée des différents courants de recherche ne contribuerait pas à notre avancée. Ce qui nous importe est d'appréhender comment se comporte distinctivement la CHRD au-delà du fait que toute recherche scientifique est par nature critique. C'est dans cette perspective que nous allons continuer notre cheminement.

Fondamentalement, comme l'exprime Elliott et Turnbull S. (2002, p. 971), c'est bien au paradigme « *functionalist-performative-positivist-unitarist* » qui soutient la HRD que le courant CHRD s'attaque : « *we are concerned that the methodological traditions that guide the*

majority of HRD research do not allow researchers to engage in studies that challenge predominantly performative and learning-outcomes focus of the HRD field ». Ces propos soulignent que la CHRDR s'inscrit dans une critique plus ancienne et profonde et qui n'est donc pas propre au champ spécifique de la gestion des ressources humaines. Il n'est pas nécessaire ici de souligner que dans la recherche sociale, le « *functionalist paradigm* » et le « *sociological positivism* » dans lequel elle s'inscrit, occupent une place dominante.

La CHRDR pose effectivement que ce cadre de pensée HRD, qui vise à « *avoiding any hint of the tensions inherent in work organizations* » (Sambrook, 2003, p. 4), ne permet pas de soutenir une démarche critique ou une HRD problématisée. Comme l'analyse Fenwick (2000), les cadres conceptuels d'une telle HRD apparaissent limités pour répondre autrement que de façon fonctionnaliste à la problématique du monde, dès lors bien entendu que l'on reconnaît cette problématique. Comme l'analyse Fenwick (2004) dès lors qu'est posé que le but organisationnel est la recherche de performance, l'alignement stratégique de la HRD la conduit elle aussi à rechercher l'amélioration de la performance. Et tout ce qui lui apparaît comme non-performance ou a-performance se présente comme intention inutile, voire contradictoire. Tout au moins c'est donc bien au travail d'une ouverture de la théorie HRD à des perspectives plus larges qu'invite la CHRDR (Elliott et Turnbull, 2002, p. 971)⁶⁴. Pour caractériser de manière distinctive la CHRDR (vs HRD), Bierema (2005, p. 36) en propose la définition suivante :

« Critical human resource development challenges the concept of a performative HRD practice arguing for a critical and socially conscious HRD that problematizes its precepts by challenging the commodification of employees, involving multiple stakeholders, contesting the nature of power relations, pursuing wide-ranging goals (not just profit), and providing alternative, non-oppressive, holistic models for cultivating development in work context ».

La position de recherche soutenue dans ce cadre par Sambrook (2003) est de développer de la connaissance sur le rôle que peut jouer la HRD dans la promotion de la « *corporate social responsibility* »⁶⁵ sur une base plus humaniste et émancipatrice et en vue de permettre aux acteurs de transformer les structures sociopolitiques (Bierema, 2005, p. 36).

Un des postulats communs que nous identifions à la lecture de ces travaux est ici de poser que le background culturel (*career development or preparatory education*) des « *HRD practioners* » (et par extensions les managers, les directeurs et plus encore les ingénieurs) ne

⁶⁴. Dans : Elliott et Turnbull (2005, p. 68).

⁶⁵. Pour pousser plus en avant la discussion sur la recherche critique dans ce domaine : Bierema et d'Abundo (2003).

les prédisposent pas au déploiement de la pensée critique. L'enjeu en deviendrait de penser l'activité comme « *a social, political and moral practice, rather than a set of techniques or skills to be learned and subsequently applied* » (Grey et French, 1996, p. 6). Bierema (2005, p. 36) l'exprime en ces termes : « *many practioners have not been exposed to critical thinking about the field* ». Ce postulat se trouve également renforcé par les études qui viendraient confirmer que lorsque l'on analyse les récits d'activité produits par les cadres, ceux-ci apparaissent saturés d'expressions partagées que l'on retrouve communément dans les manuels et les dispositifs de gestion (Boussard, 2008). Pour cet auteur, ce « logos gestionnaire » articule trois principes fondamentaux à savoir la maîtrise, la performance et la rationalité. Selon Berry (1983), cette maîtrise ici évoquée ne reposerait d'ailleurs pas sur des examens approfondis des situations, mais sur des « abrégés du vrai » et des « abrégés du bon » qu'incarnent entre autres les outils de gestion⁶⁶. Ce logos, se nourrit de plusieurs sources qui font systèmes : dispositifs de gestion, théories managériales, savoirs académiques et livresques, ... Il en devient une figure professionnelle, une famille d'activités professionnelles (Hughes, 1996), ou le genre du métier⁶⁷ (Clot et Faïta, 2000).

A ce niveau il nous paraît pertinent d'avancer plus en avant dans le concept de CHR. Notre but est ici d'appréhender en quoi il peut - au-delà de son usage en recherche - être mobilisé par les praticiens. Notre visée est d'explorer en quoi et comment il peut ouvrir des possibilités de méthodes de recherches innovantes qui à défaut s'en trouve(raie)nt écartées ou négligées. La question ici centrale pour nous est comme le porte Fenwick (2005) de retenir comme horizon la production de connaissance⁶⁸ qui puisse permettre aux praticiens de travailler leurs organisations, dès lors à meilleur escient. Pour Fenwick (2005, p. 194) les praticiens HRD sont confrontés à un « *unbridgeable schism* » entre « *academic theorising* » et « *employment as HRD practitioners in organizations* ». C'est bien une critique de la CHR qui est soutenue ici. Le geste critique, aussi intéressant soit-il, génère effectivement des impasses s'il ne s'instruit pas dans un dialogue. Deux dimensions sont mises en lumière ici. A défaut, comme l'analyse Fenwick (2005), les diatribes ne trouvent écho qu'auprès des convertis. Plus encore, les façons

⁶⁶. Comme l'image Reverdy (2013, p. 76-77), « chaque instrument constitue une « boîte noire » : il prend son autonomie par rapport à sa construction, il s'impose de lui-même, on oublie son histoire, ses implicites et ses précautions d'usage ».

⁶⁷. Qui définit « ce qu'il convient de faire » et « comment le faire ».

⁶⁸. Non des connaissances utiles en référence à des besoins exprimés pour améliorer la performance, mais des connaissances utilisables, c'est-à-dire dont les individus puissent se saisir conformément au projet que portent les CMS.

de conduire la critique envers la HRD font de celle-ci en quelque sorte un adversaire unifié tel un territoire fortifié. Les conceptions fortifiées sont problématiques et peuvent conduire à l'inverse du but recherche. De par l'opposition frontale qui les caractérise, les possibilités de rapprochement ou de dépassement ne peuvent guère être envisagées. Nous retrouvons ici ce dont rapporte Abdallah-Preteille (1999) dans le cadre de ses travaux sur l'interculturalité⁶⁹. Alors que les travaux de recherche dans ce domaine sont mobilisés dans le but de faciliter la rencontre et la dynamique entre les cultures elles peuvent au contraire participer au renforcement de ce qui les différencie. La non-reconnaissance d'une ontologie relationnelle se caractérise entre autres, comme nous le dit Jullien (2013) par le primat donné à la différence, « qui reste à la remorque de l'identité » plutôt qu'à l'écart « qui permet de produire de l'entre »⁷⁰.

L'enjeu est ici d'appréhender comment capturer dans ce concept abstrait de CHRDR ce qui permettrait d'en saisir son usage. Pour ce faire, nous nous sommes rapprochés des travaux de Sambrook (2008). Sa proposition consiste à approcher ce concept de façon constructiviste -au travers ses attributs- et non pas positiviste -qui conduiraient à une définition réductrice et statique- : « *raise awareness of what HRD professionals are undertaking when they become involved in CHRDR* »⁷¹ . Pour le moins, l'ajout du terme critique « C-HRD » suggère la mobilisation de façons différentes d'accomplir l'activité HRD. Mais sauf à poser que différer serait porteur d'une valeur en soi, cette distinction est sans portée. C'est bien parce que ce qui diffère est porté par un horizon (lutter contre les inégalités, les injustices, soutenir le développement, l'émancipation, ...) que la critique dispose d'une prise distinctive pour se légitimer. La critique ne demande pas en soi une autre HRD, mais une prise en compte d'autres dimensions que la CHRDR soutiendrait. Cependant, comme le soutient Legge (1995), nous trouvons déjà de la pensée critique dans la gestion des ressources humaines telle qu'elle se déploie. L'HRD n'est en rien statique. Ce qui distingue la critique que porte la CHRDR par rapport à la critique qui travaille la HRD porte sur le fait que celle-ci vient confronter les « *assumptions behind the performative orientation* » qui dominent la plupart des recherches sur l'HRD (Sambrook, 2008). Elle reprend pour cela les travaux de Burrell (2001, p. 14-17) qui

⁶⁹. Abdallah-Preteille (1999, p. 21-22) évoque ici « une technicisation du social » dès lors que l'on s'accorde - entre autres sur la base de travaux scientifiques - à reconnaître les différences culturelles comme des faits « naturels » et « objectifs », au travers des modèles descriptifs ou explicatifs et parfois même explicatifs.

⁷⁰. Nous reviendrons sur cette contribution de Jullien en § 2.4.2.4, p. 53.

⁷¹. Le concept de HRD est déjà difficile à définir (Elliott, 1998), y ajouter le terme « critique » aggrave le problème (Sambrook, 2008).

identifie six volets interdépendants qui orientent une approche critique : « *political, iconoclastic, epistemological, investigative, revelatory and emancipatory* ». À ce qu'elle nomme des attributs (facteurs sans lesquels le concept n'existerait pas), elle associe ensuite des antécédents (facteurs d'influence, dont les facteurs personnels ou organisationnels). Une démarche critique telle que celle revendiquée ici ne s'entrepren pas par importation. Il lui faut aussi un « terrain propice ». (cf. le tableau de synthèse « *a concept analysis of Critical HRD* » ci-dessous).

Ces apports soutiennent qu'il existe différentes façons d'interpréter les critiques. Ils permettent de cadrer ce que nous considérons être critique (Burrell, 2001, p. 7). Ils permettent également de mettre en visibilité et en débat l'horizon que les porteurs de la critique soutiennent. Ils peuvent également être saisis comme une invitation à s'intéresser à ce que les acteurs font - mais aussi et plus encore ce qu'ils pourraient faire - dans leurs environnements réciproques plutôt que de rester installés dans une « *oppositional stance* » (Burrell, 2001, p.14) (cf. tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 : A concept analysis of Critical HRD (Burrell, 2001, p. 14)

Attributes	Antecedents	Consequences	Empirical referents
<ul style="list-style-type: none"> - Multiple truths - Epistemological diversity/different forms of knowledge construction - Politics - Emancipation - Ability to challenge - Investigation - Iconoclasm - Complexity 	<p><i>Personnel factors</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation to change practice - Political awareness - Understanding & acceptance of one's role - Willingness to allow learners control - Effective communication skills - Trust & respect - Rejection of positivism as dominant research philosophy - Rejection of performance paradigm as dominant purpose - Challenge cherished beliefs - Organizational factors : structure & job design - Open, blame-free culture - Appropriate reward system, rewarding learning, risk, change as well as performance - Adequate resources eg time, money to provide space for critique 	<ul style="list-style-type: none"> - Justice - Equity - Freedom - Improved relationships - More effective & relevant learning - Enhanced transfer of learning - Improved creativity & productivity - Acceptance of alternative approaches to research 	<ul style="list-style-type: none"> - Use of « we » rather than « them & us » - Dialogue - Negotiate learning needs and solutions - Voice of the learner is heard - Tolerance of diverse views - More qualitative and innovative research studies - More CHR D practice

Poser qu'il existerait d'autres avenues, dès lors plus fécondes au regard d'un ou de plusieurs des horizons légitimés par la critique est une chose. Se questionner quant à savoir si les moyens conventionnels de création de connaissances et les méthodologies associées peuvent le permettre en est un autre.

Sambrook (2008) souligne à ce niveau un attribut central de la CHRD à savoir la diversité épistémologique. Dit d'une autre manière, qu'est-ce-qui constitue la connaissance et comment connaissons-nous la HRD : « *how we « know » HRD* », « *how does HRD (ontology)* », « *how can we learn about it beyond scientific experiments* ». Nous la rejoignons lorsqu'elle reprend les analyses d'Elliott et Turnbull (2002) qui mettent en lumière les difficultés à développer de nouvelles perspectives permettant de se présenter comme alternatives au positivisme dominant. Cette question s'accroît lorsque l'on se questionne sur le véritable degré de pénétration des « *critical knowledge* » dans les pratiques organisationnelles : « *while examples of critical pedagogies are cumulating, they seldom exhibit corresponding changes in HRD practices* » (Trehan, 2004, p. 23).

C'est dire aussi, comme l'exprime en continuité Sambrook (2000, 2001), que la recherche critique ne concerne pas que le praticien. Elle concerne aussi le chercheur dans son propre espace académique et dans le marché de la connaissance. En cela, le chercheur doit aussi être appréhendé en tant que praticien comme le révèlent les travaux de sociologie des sciences que nous avons évoqués précédemment (Latour, 1989, Boltanski, 2009). Plus spécifiquement pour ce qui est du chercheur orienté CHRD, le terme critique est aussi effectivement « un « label de marque » dès lors qu'il est lui-même un producteur de savoir sur le marché de la connaissance » (Billig, 2000)⁷². Il se réfère lui aussi à de « bonnes pratiques » et contribue lui aussi par son positionnement au maintien d'une division du travail et de sa reproduction.

⁷². Plus largement, le discours académique est soumis aux forces du marché, aux systèmes de publication, à l'obtention de crédit, à la concurrence entre laboratoire ou université. En tant que « praticien de la recherche », le chercheur statutaire est lui-même concerné par la démarche critique qu'il soutient à l'extérieur. Faute de quoi : « *If « we » are being critical, then conventional HRD is the Other* » (Sambrook, 2004, p. 622).

2.2 Discussion

2.2.1 Quatre questionnements

2.2.1.1 De la question de la polarisation

La CHRD s'est construite en opposition aux pratiques performatives du modèle dominant ici qualifiées de HRD. Cette conception de la question - articulée autour de deux paradigmes - est particulièrement active au sein de la communauté scientifique qui traite de ce champ. Paradigme est ici à entendre selon la définition de Kuhn (1996, p. 10) : « *accepted examples of actual scientific practice ... [that] provide models from which spring particular coherent traditions of scientific research* ». Un risque de cette polarisation est que HRD et CHRD ne soient plus appréhendées comme des concepts idéaux-types (qui aident à penser) mais comme des « ce qui devrait être » la bonne manière de penser. Les CMS n'échappent pas non plus, comme l'exprime Livian (2012, p. 14), à une forme de « militantisme idéologique que tout le monde ne peut partager ». Ce type d'approche tend à réduire le management et la gestion comme les gestionnaires et les praticiens ou managers à des catégories unifiées. La distance critique envers la HRD ainsi conçue présente le risque de rejet par le fait même du principe qui la fonde à savoir la dénonciation des illusions de management et de cette maladie gestionnaire dont souffrirait la société. Comme l'exprime Cazal (2008, p. 80), cette polarisation risque de voir ces recherches rejetées par « les praticiens et les acteurs mêmes bien intentionnés et cultivés ». Dit d'une autre façon les orientations purement critiques risquent de laisser les acteurs au milieu du gué voire plus démunis encore.

2.2.1.2 De la question du but de la connaissance

Nous venons de souligner que le geste purement critique ou opérant sur la base de déconstruction, présente le risque majeur de laisser les acteurs -au terme de son travail- au milieu du gué et dès lors d'être fort peu constructif (Cazal, 2008)⁷³. Le risque est ici que soit perdue la visée transformatrice qui pourtant anime et légitime le courant critique. L'horizon transformatif et pragmatique invite non pas au rejet de l'instrumentation, mais de celle qui instrumentalise de façon aveugle. Se dessine ici une invitation à revenir au but de la connaissance à produire. Notre propos ne sous-tend pas une disqualification de travaux critiques

⁷³. Pour Cazal (2008, p. 81), s'atteste ici l'impasse où conduisent certaines formes de postmodernisme, à savoir refuser de « substituer une autre forme d'autorité à celle des discours dominants ».

reposant sur les épaules du chercheur et visant à déconstruire les idéologies sous-jacentes aux discours, comme l'illustrent par exemple les travaux de Legge (1999) ou d'Harley et Hardy (2004). Ce type de travaux a bel et bien permis de générer des mises en débat très fécondes. Il ne sous-tend pas non plus une non-prise en compte de travaux de recherche tels que ceux de Townley (1994) qui quant à eux témoignent du souci de l'horizon de l'action⁷⁴. Différents courants de recherche en CMS apparaissent en ce sens bel et bien plus particulièrement attentifs à soutenir une tension active entre la dimension critique et la dimension pragmatique qui nécessite des possibilités de mise en œuvre. S'illustre ici l'importance de spécifier les finalités du projet de connaissance ce que nous ferons pour notre part en § 2.3.1.

2.2.1.3 De la question de la légitimité de l'horizon critique

Quel qu'en soit ce qui fonde les critiques que portent la CHRD, l'engagement distancié que revendiquent ceux qui s'y inscrivent ne peut se revendiquer sans que soit questionnée la position de surplomb que de ce fait, ils occupent. Une telle posture vient en effet nier ou dévaloriser celle que portent les acteurs eux-mêmes (Cochoy et Lachèze, 2009) ou celles des parties prenantes, internes comme externes. Certes, la réflexivité des approches critiques dont il est ici question n'est pas celle qui vise à permettre l'amélioration des pratiques, des méthodes ou même des théories⁷⁵. Il s'agit bien ici d'une réflexivité plus radicale « qui suppose que les hypothèses sur les frontières de l'objet soient problématisées » (Huault et Perret, 2009, p. 2063). Nous posons cependant que de ne pas partir d'emblée équipés d'horizons critiques autolégitimés, mais de prendre appui sur les dimensions critiques déjà présentes et les mettre à l'épreuve, peut être une démarche critique féconde. C'est aussi comme le soutient Laville (2015, p. 425) maîtriser la progression de la critique pour qu'elle ne détruise pas elle-même le projet transformatif auquel elle œuvre : « admettre l'impureté des actions concrètes, [...] renoncer à la fascination pour le geste critique, [...] ne pas mépriser les modestes contributions à une transformation sociale qui pour être radicale ne peut qu'être empreinte de gradualisme ». Cette proposition soutient bien « une science critique et réflexive » (Burawoy, 2013, p. 90-102) mais qui dans cette perspective, se nourrit des avancées des débats de valeurs déjà engagés au sein des terrains concernés. Ce non pas pour s'y réduire, mais pour le cas échéant transcender

⁷⁴. Via l'élaboration de différentes illustrations de pratiques RH intégrant l'horizon qui légitime les critiques.

⁷⁵. Distincte donc de la réflexion-réflexivité endogène (Pollner, 1991) qui recherche des alternatives, mais à l'intérieur des frontières (*inner rims*) ou de l'introspection bénigne (Woolgar, 1988) qui consiste à « penser ce que nous faisons ».

les limites qu'elles ont en propre. La proposition que nous adressons ici est de ne pas partir d'homme idéal ou de monde idéal, mais de cheminer avec, par, pour les femmes et les hommes tels que nous sommes et dans notre monde « impur ». C'est-à-dire de « prendre les acteurs au sérieux » (Boltanski et Thévenot, 1991) et d'entrer dans l'épaisseur des situations et des contextes.

2.2.1.4 De la question de l'insuffisance de réflexivité

Un autre risque que contient le geste critique est qu'il glisse du discours aux praticiens les posant soit comme des soutiens actifs, soit comme des victimes ou des acteurs trompés (Watson, 2004)⁷⁶. Interroger cela n'est pas écarter l'existence de dominations et d'aliénations indéniablement existantes dans le monde qui est le nôtre. C'est ne pas s'inscrire d'emblée dans cette idée dominante de la CHRD qui pose les praticiens comme des individus « *embraced the strategic paradigm* », soulignant le peu d'exploration du paradigme critique dans leurs pratiques (Nackoney, Rocco, 2008). Comme nous l'avons évoqué précédemment, le risque est grand en effet de passer, sans autre forme de procès, d'un constat de « faible utilité sociale de la recherche dominante » qu'expose la recherche critique, à celui consistant à formuler que « les gestionnaires se focalisent exclusivement sur les finalités économiques et financières de l'entreprise » (Nizet et Pichault, 2015). Nous posons pour notre part que ce type de caractérisation est trop fort et qu'il ne facilite pas l'exploration d'autres gestes critiques⁷⁷. Notre fréquentation de praticiens œuvrant dans différentes entreprises, dans différents pays, nous a permis de recueillir des propos soutenant des analyses conséquentes tout à la fois critique et réflexive. Nous préciserons qu'il s'agissait dans ces moments d'échange, de propos souvent recueillis « off » et/ou « hors scène ». Par « hors scène » nous entendons des moments ou des lieux où les discours ne sont pas tenus dans le cadre d'entretiens formels ou encadrés par des protocoles d'enquêtes et dès lors exprimés en tant qu'« acteur en charge de ». C'est d'ailleurs cette spécificité qui nous a conduits à progresser vers notre objet de recherche, à rechercher et à nous rapprocher de partenaires industriels qui se présentaient ouverts pour explorer le champ du possible. Au-delà, du fait que la réflexivité est une propriété individuelle du sujet, il n'y a

⁷⁶. Dans Cazal (2008).

⁷⁷. En référence aux travaux de la sociologie pragmatique particulièrement développés en France (Lemieux, Dodier, Boltanski, Thévenot).

pas lieu d'écarter la dimension stimulante que peuvent soutenir des environnements capacitants élaborés dans cette perspective.

2.2.2 Quatre propositions

Quatre dimensions centrales de notre recherche trouvent ici leurs sources. Nous les exposons ci-dessous.

2.2.2.1 Une recherche en terrain sensible

La première repose sur l'idée qu'il peut être opportun d'appréhender certaines recherches comme des recherches en terrain sensible. Cette sensibilité est plurielle :

- entrer ou participer à une recherche n'est pas neutre : la présence de chercheurs et l'activité de recherche débordent du seul objet de la recherche. Elles génèrent des questions, engendrent des prises de position, ouvrent des espaces non anticipés, etc. Dès lors que formelles ou formalisées, elles apparaissent et créent des attentes, elles animent des jeux d'acteurs, ...,

- accéder aux données ou aux acteurs n'est pas chose aisée : la place de la confiance et la visée de la recherche occupent une place centrale dans l'accès aux données confidentielles ou stratégiques, dans la facilitation des échanges et la traduction des demandes. Et au-delà de cette confiance, le principe même de l'accès à certaines données utiles pour la recherche est un véritable défi pour le chercheur externe,

- accéder à des discours authentiques n'est pas plus aisé : de grands écarts peuvent exister entre ce qui se dit, veut se dire, peut se dire, sait se dire, doit se dire,

- intégrer les aspects concurrentiels est tout aussi central : si le chercheur a vocation à générer de la connaissance transmissible, la connaissance est aussi une ressource stratégique et sur de nombreux plans, une entreprise peut avoir de très bonnes raisons de ne pas œuvrer à la visibilité de ses innovations ou à la modélisation de ses processus en vue de les partager.

2.2.2.2 As-if trust

La seconde dimension repose sur l'intérêt de questionner la position qui consiste à poser des praticiens qui ont « *embraced the strategic paradigm* » ; que « *the critical paradigm remains relatively unexplored in practice* » ; ou encore que le « *average practitioner is likely*

oblivious to ongoing debates about what HRD's purpose should be »⁷⁸. Notre cas nous permet de nous distancier de cette lecture qui catégorise de façon trop générale. L'approche de Hatcher (2006, p. 105-106) permet de générer un premier déplacement en proposant de problématiser cette situation. Dès lors que l'on serait, nous dit-elle, face à des praticiens qui pensent déployer de bonnes solutions RH en mobilisant la HRD, la question en deviendrait d'appréhender comment amener les praticiens à un autre paradigme qui leur permettrait de déployer un regard critique sur ce qu'ils font ? Une telle lecture ne conduit plus à ignorer la présence de praticiens critiques, mais postule leurs voix silencieuses⁷⁹.

Aux indices recueillis, nous posons comme nous venons de le préciser que l'approche qui consiste à retenir une insuffisante réflexivité est trop forte et prive la possibilité d'investiguer d'autres avenues. Certains travaux d'analyses socioculturelles⁸⁰ peuvent nous soutenir dans cette voie. Si nous suivons Wynne (1996, p. 50), en condition de dépendance sociale, nous dit-il, les signes de confiance ou d'acceptation s'affichent être de l'ordre de la « *as-if trust* » ou « *virtual trust* » (Wynne, 1996, p. 50). Dit d'une autre façon, l'individu ou le groupe sont en quelque sorte « obligés », comme s'ils faisaient confiance⁸¹ aux systèmes-experts, tout en gardant des doutes majeurs (Fischer, 2000), p. 62). Selon cette acceptation, il devient envisageable que si les praticiens « *embraced the strategic paradigm* », ce soit « faute de... ». C'est cette hypothèse heuristique qui va pour notre part être investiguée en reprenant la proposition de Szerszynski (1999, p. 243), qui pose que cette confiance « *as-if* » peut aussi être interprétée comme une réponse réflexive à un manque d'*agency* : « *a reflexive response to a lack of agency* ».

Cette perspective ne nous conduit pas *de facto* à nous inscrire dans une approche socioculturelle. Certes la socialisation occupe une place forte, particulièrement dans le monde de l'entreprise qui plus est lorsqu'il s'agit de l'expertise métier. Mais comme l'illustre Giddens (1990, p. 90), s'exprime une sorte d'attitude pragmatique, à savoir « le pacte » que feraient les

⁷⁸. Nous reprenons ici les synthétisations formulées par Nackoney et Rocco (2008) que nous retrouvons en creux dans de très nombreux travaux de CHRD.

⁷⁹. « *Silenced* » voices outside the mainstream are heard (Hatcher, 2006, p. 105-106), dans Nackoney et Rocco (2008) : existantes, mais silencieuses, prêtes à être entendues dès lors que se présenterait un espace pour se libérer.

⁸⁰. En référence à Fischer (2000, p. 62).

⁸¹. Cette lecture de la confiance envers les systèmes-experts, portée ici par Wynne (1996) est présentée comme différente de celle de Giddens (1991), au-delà de sa proximité d'analyse qu'il partage avec lui et Beck (1992).

individus « avec la modernité »⁸². Pour notre part, nous posons que ce pacte n'échappe pas non plus aux acteurs appartenant aux systèmes-experts⁸³ dès lors qu'ils se nourrissent eux aussi d'autres sous-systèmes experts sur lesquels ils s'appuient en confiance et qu'ils constituent. Nous reviendrons sur ces appuis théoriques que nous propose Giddens. Ce que nous souhaitons avant tout éclairer comme nous venons de le formuler, c'est cette hypothèse heuristique et contre-intuitive posant des acteurs témoignant :

- non pas d'une forte *agency* et d'une réflexivité faible,
- mais au contraire d'une forte réflexivité, mais d'une *agency* faible.

L'intérêt des hypothèses heuristiques est qu'elles permettent de poser le problème différemment et de faciliter l'émergence de nouvelles interrogations. Elles offrent des possibilités de dépassement et facilitent l'ouverture de perspectives nouvelles.

2.2.2.3 *Horizon de questionnement*

La troisième dimension fait un retour sur les finalités du projet de connaissance. L'objectif de notre recherche n'est pas de répondre à un « *besoin* » exprimé par des praticiens pouvant même être problématisé - le cas échéant - sous la forme du passage de la « demande » à la « commande ». Accorder une place centrale au contexte et à la pertinence sociale, ne conduit pas nécessairement à rabattre la valeur de la connaissance à son utilité. C'est par contre, pour les chercheurs qui souhaitent s'inscrire dans cette perspective, vouloir appréhender, même modestement, des « problèmes complexes et globaux que se donne une société réflexive » ; c'est s'inscrire « dans la conviction que les problèmes que se pose notre société réflexive convient les praticiens et les chercheurs à inventer des lieux et des pratiques plus efficaces⁸⁴ » (Ouellet, 2004, p. 98). ; c'est aussi poser que la validité n'est plus uniquement déterminée par une communauté scientifique circonscrite, mais par une communauté beaucoup plus large (Nowotny, Scott et Gibbons, 2003b, p. 191). L'activité de production de connaissances est ici contextuée, à partir de problèmes relevés ou construits en des lieux. La stratégie de recherche en devient un processus ouvert (Limoges, 1996). Nous sommes ici dans un type de recherche

⁸². Sous la forme de confiance accordée aux gages symboliques et aux systèmes-experts.

⁸³. Pour Giddens (1994a) « les systèmes-experts constituent des « domaines techniques ou de savoir-faire professionnels concernant de vastes secteurs de notre environnement matériel et social ».

⁸⁴. Proposant de dépasser la dichotomie entre sciences qui se veulent « faire savant » et celles qui se veulent « faire utile », selon les expressions de Albert et Bernard (2000).

qui s'appuie sur la réflexivité d'acteurs sociaux qui se livrent intéressés par des problèmes et des objectifs de pertinence sociétale et de performance humaine (Ouellet, 2004, p. 105).

2.2.2.4 *Une recherche d'alternative*

La quatrième dimension porte sur l'enjeu des gestes critiques qui permettent d'explorer au-delà du connu et de nous interroger sur ce que le connu nous empêche de voir. Comme l'exprime Sousa Santos (2011, p. 21) ce n'est probablement pas « d'alternatives dont nous avons besoin, mais de penser de façon alternative les alternatives existantes ». Il peut paraître paradoxal de convoquer des approches critiques qui ont émergé contre les systèmes dominants et qui proposent de partir des mouvements sociaux ou du participatif citoyen pour reconstruire une théorie critique alors que nous sommes ici en lieu et place d'une technostucture. Nous défendons cependant qu'au-delà de leurs origines, ces approches puissent être une ressource pertinente pour tous ceux qui souhaitent contribuer à rendre plus vivable le monde dans lequel nous vivons, et ce, quelle que soit leur place au sein de celui-ci. La question nous apparaît d'autant plus intéressante dès lors que nous sommes ici auprès d'acteurs qui jouent un rôle privilégié dans ce qui peut être qualifié de « production et de reproduction des réalités ».

Dans une perspective pragmatique, développer un geste critique, c'est aussi pour permettre un travail institutionnel entre reproduction et innovation, et comme nous venons de le préciser en référence à Laville (2015, p. 425) « admettre l'impureté des actions concrètes, de renoncer à la fascination pour le geste critique [...] ». Comme l'exprime Sapir (2005, p. 424) « les solutions les plus efficaces résultent moins d'une révélation non intentionnelle des décisions présentes et futures que de démarches poussant les acteurs à expliciter leurs buts et leurs moyens ». Le constructivisme critique évoqué ici, « ne prétend pas éviter les erreurs, et considère comme inévitable qu'il en survienne un certain nombre » (Sapir, 2002). Est par contre ici posé que les acteurs peuvent potentiellement « réinventer » les dispositifs⁸⁵ qu'ils mobilisent et qui structurent leurs actions. C'est bien, si nous suivons Susen (2015, p. 118)⁸⁶, « la manière dont la critique est « mobilisée » et « utilisée », plutôt que « théorisée » ou « systématisée » qui est cruciale⁸⁷. C'est aussi ce que nous disent les travaux de Mencacci (2014) en référence aux cadres théoriques de la problématologie (Meyer, 1986) et la philosophie de la problématisation

⁸⁵. Terme emprunté à Feenberg (2004) en référence à sa théorie de l'instrumentation.

⁸⁶. Faisant ici référence à Boltanski (2015).

⁸⁷. En référence ici à la sociologie pragmatique de la critique.

(Deleuze, 1968 ; Meyer, 1986) soulignant que l'apparition des capacités de réinvention est favorisée par les contextes problématiques.

Les épistémologies alternatives peuvent en effet faciliter la reconnaissance de l'importance de plus de pensée. Les alternatives qu'elles proposent permettent de ne pas se réduire à celles du seul registre économique et d'ouvrir des pistes pour élaborer de nouveaux arrangements. Comme l'expriment Sousa Santos et Garavito (2013, p. 136)⁸⁸ : « leur potentiel émancipateur et leurs perspectives de succès dépendent en grande partie de leur faculté d'intégrer les processus de transformation économique aux dynamiques sociales, culturelle et politique ». Ce qui veut dire, pour conserver l'apport de Laville (2015, p. 430), que « leur capacité de transformation est liée à leur interpellation du système dominant ». Il s'agit bien ici de faciliter le changement des catégories de lecture.

Pour notre part, dès lors que nous distinguons clairement le gestionnaire et la gestion, manager et management, experts et systèmes-experts, etc. nous retenons en référence à notre cas qu'il peut être des acteurs au sein des équipes de direction et des systèmes experts et qu'un geste critique peut s'y déployer. Pour Sousa Santos (2008), la raison moderne est une raison « paresseuse » et « mène à un gâchis d'expériences puisqu'elle ferme d'une part les yeux sur une partie des réalités existantes parce qu'elle n'entre pas dans nos cases, et d'autre part, parce qu'elle ne permet pas de soutenir certaines tendances pour le futur, car elles ne paraissent pas comme pertinentes à l'intérieur de son système de référence » (Eberhard, 2013, p. 26). Son invitation est ici d'étendre les approches des sciences sociales aux domaines portant sur des expériences sociales possibles ou qui sont disponibles⁸⁹.

2.3 Posture épistémologique

2.3.1 Finalités de notre projet de connaissance

Ouvrir cette question a pour objet de permettre d'appréhender le projet de connaissance que nous visons au travers de cette recherche, de soutenir sa cohérence et de proposer des critères d'évaluation de notre travail.

⁸⁸. Cité dans Laville (2015, p. 430).

⁸⁹. Les premières se référant à ce que Sousa Santos (2011) qualifie de « sociologie des absences », les secondes de « sociologie de l'émergence ».

La question du CSRT qui nous sert d'horizon est d'importance à l'heure où l'on voit se déployer l'économie du savoir ou encore la gestion des connaissances⁹⁰. Dire cela ne conduit pas *de facto* à nous inscrire dans la demande gestionnaire qui appelle en continu au renouvellement des connaissances normatives ou instrumentales. L'enjeu est bien pour nous de nous inscrire dans une dynamique de recherche qui puisse conjuguer la logique économique et la logique sociale articulée autour de préoccupations de la société. Il s'agit bien pour nous de contribuer à l'élaboration de connaissances qui permettent de déplacer la façon de poser les problèmes pour se donner des chances accrues d'ouvrir de nouvelles avenues, de penser et de faire autrement⁹¹. Au-delà, de par le fait que nous nous intéressons aux possibilités de transformations sociales, il nous apparaissait nécessaire d'être attentifs à la préconisation de Wright (2010, p. 191) à savoir qu'« il ne suffit pas de considérer la perspective d'un renforcement du pouvoir d'agir social comme souhaitable et viable, encore faut-il qu'elle soit réalisable ». Les buts de la connaissance qui fondent notre projet de recherche ont été explicitement formulés en amont de notre entrée en recherche. Ce sont d'ailleurs ceux-ci qui nous ont conduits à formuler que celui-ci serait pertinent. *In fine*, il s'agit bien d'élaborer des savoirs qui puissent tout à la fois nourrir la réflexion académique et la réflexion sur l'action au service des acteurs en charge de la conception des activités de travail. Cette formulation est cependant trop commune pour fonder le cadre épistémologique dans lequel notre projet s'inscrit.

2.3.2 Cadre épistémologique

Tout travail de recherche repose sur un ensemble de présupposés qui -de façon consciente ou inconsciente- préside à une vision du monde (Perret et Séville, 2003) et détermine le type de connaissances susceptibles d'être produites. Consubstantielle à celui-ci⁹², la réflexion épistémologique ne peut en cela être évacuée et constitue plus encore un préalable. Un chercheur ne construit pas une conception de la connaissance qui lui serait propre et *ex nihilo*. Elle est fondamentalement influencée par de grands courants de pensée et ne se limite pas à une réflexion méthodologique (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 8).

⁹⁰. Devenant elles-mêmes objet de connaissances scientifiques (avec la naissance de concepts, d'outils et de théories à même d'en rendre compte et de les soutenir).

⁹¹. Dans une perspective de pluralité scientifique, entre autres de par la collaboration active des praticiens.

⁹². « Indissociable » pour Piaget (1967), « incontournable comme dans n'importe quelle autre science » pour Weick (1989), Burrell et Morgan (1979), « consubstantielle » pour Tsoukas (2005), Le Moigne (1994, 2012), dans Avenier, Gavard-Perret (2008, p. 13-14).

Les cadres épistémologiques permettent de clarifier la théorie de la connaissance dans laquelle tout chercheur inscrit sa recherche. Ils précisent également les buts de la connaissance qu'il compte élaborer et les modes de justification et de mises à l'épreuve qui s'y réfèrent. Exposer chacun de ces cadres ne contribuerait pas à éclairer notre travail. Ce qui nous importe par contre est d'exposer et de justifier celui dans lequel nous nous inscrivons.

Comme l'exprime à sa manière Martinet (2016) l'épistémologie peut se résumer à une question : « que valent les connaissances que nous prétendons produire et diffuser ? ». Cette formulation se réfère à l'épistémologie telle que définie par Piaget (1967) à savoir l'« étude de la constitution des connaissances valables, le terme de constitution recouvrant à la fois les conditions d'accession et les conditions proprement constitutives » (Piaget, 1967, p. 6-7)⁹³. La réflexion épistémologique conduit, au-delà des aspects méthodologiques, à se préoccuper *a priori* et explicitement de la valeur des connaissances à rechercher et qu'il s'agira d'élaborer. En cela comme nous le dit Bourdieu (1987), elle offre des ressources « pour lutter contre les contraintes de l'espace théorique du moment »⁹⁴. Pour Piaget (1967), son développement est un véritable moteur du progrès de la connaissance scientifique⁹⁵. Cette conception de l'épistémologie fait de celle-ci « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15).

Martinet (2016) précise que la réflexion épistémologique appelle à ne pas se limiter à la réflexion méthodologique et à conduire le chercheur, préalablement, à revenir au sens de ce qu'il fabrique. Pour lui, le chercheur peut choisir deux grandes orientations :

- soit il considère que son travail est de décrire le monde ou de l'expliquer et dans ce cas il se place en position externe à ce monde qui existerait devant lui,
- soit il considère que face à la problématique du monde et aux défis face auxquels la société est confrontée, il se fixe comme objectif d'essayer très modestement de produire un certain nombre de connaissances pour aider les gens à vivre un peu mieux.

Cette seconde option - conduite dans une perspective de recherche chemin faisant et sur la base d'une conception pragmatiste - est à même, selon Martinet (2016) de conduire à des travaux de recherche originaux et contributeurs de transformation sociale. C'est pour notre part

⁹³. Distinguant en cela épistémologie et méthodologie, cette dernière étant selon lui, l'étude critique des méthodes qui peuvent être mises en œuvre pour élaborer des connaissances.

⁹⁴. Dans Pourtois et Desmet (2013).

⁹⁵. Dans Avenier (2011, p. 375).

cette perspective que nous avons retenue. Plus explicitement, c'est tenter modestement de co-construire des connaissances qui permettent d'élaborer des possibilités de changement (Hirschman, 1971)⁹⁶, c'est-à-dire pour paraphraser Martinet (2016) : élaborer des possibilités qui ne sont pas contenues totalement dans la situation que l'on va mettre en examen. Tel est bien le projet de recherche qui nous anime ici et que nous allons spécifier plus en avant maintenant en termes épistémologiques. Certes, la question de la valeur de la connaissance n'est pas une question nouvelle. Comme l'indiquent les propos de Schlick (1925) repris ici par Meyerson (2011, [1931], p. 42), « le problème de la valeur de la connaissance est habituellement désigné comme problème véritable de la science ». Or dit Schlick (1925), cela pose question : « parler d'une connaissance valable constitue, au fond, un pléonasme ; une connaissance qui ne serait pas valable n'en serait pas une, mais serait une erreur ». Il y a donc lieu d'être plus explicite sur ce que recouvre cette notion de connaissances valables.

Par cette notion de connaissances valables⁹⁷, Piaget (1967) « enrichit et ouvre la conception de la connaissance scientifique pour inclure des connaissances dont la valeur est justifiée autrement qu'en référence à la méthode scientifique conventionnelle » (Avenier, 2011, p. 375). Un tel approfondissement appelle à nous interroger sur les fondements de ce que nous⁹⁸ croyons savoir (Watzlawick, 1988) et dès lors à « réfléchir [...] à nos manières de penser et d'agir » (Avenier, 2011, p. 374). S'exprime ici un premier niveau de cohérence avec l'interrogation ouverte par le CSRT exprimée en introduction de nos propos. La notion de connaissances valables conduit à ne pas s'inscrire d'emblée dans le « primat de la méthode » (Rappin, 2011) dès lors que celui-ci évacue la question de l'épistémologie. Découle de ce premier mouvement l'enjeu de décliner le positionnement épistémologique que nous avons retenu.

2.3.3 Perspective constructiviste et pragmatique

Selon les disciplines et les auteurs, les paradigmes épistémologiques sont regroupés différemment. Nous avons retenu ici la ventilation proposée par (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012, p. 25) qui identifie cinq paradigmes épistémologiques⁹⁹ à savoir : Le

⁹⁶. Illustré par le concept de possibilisme, ce qu'il a nommé comme « une passion du possible » (rejet des approches déterministes) : « trouver des moyens d'échapper [aux] constructions trop rigides, et ce, dans chaque cas qui se présente » (Hirschman, 1971, p. 28 et p. 29).

⁹⁷. Selon l'acceptation de Piaget (1967) et le sens qu'en donne Le Moigne (1995).

⁹⁸. Le chercheur faisant parti lui aussi de ce « nous ».

⁹⁹. Les deux premiers relevant du positivisme, et les trois suivants du constructivisme (l'interprétativisme étant admis comme une variante du constructivisme).

P.E Réaliste Scientifique -PERS- (Bunge, 1993 ; Hunt, 1991) ; Le P.E Réaliste Critique -PERC- (Bhaskar, 1986) ; Le P.E Constructiviste Pragmatique -PECP- (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995 ; Avenier, 2011) ; Le P.E interprétativiste -PEI- (Sandberg, 2005 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2006) ; Avenier et Gavard-Perret, 2012) ; Le P.E Constructiviste au sens de Guba et Lincoln -PECGL- (Guba et Lincoln, 1989, 1998)¹⁰⁰.

Le but de la connaissance qui motive notre projet¹⁰¹ nous a conduits à nous inscrire dans ce projet de recherche dans le PECP. Dans ce paradigme, comme l'explique Avenier (2011, p. 379), « on se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts » et « la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène ». Ce paradigme est caractérisé de la façon suivante (Gavard-Perret *et coll.* 2012, p. 25) :

- hypothèse d'ordre ontologique : le PECP ne postule aucune hypothèse d'ordre ontologique. Il autorise en cela le chercheur à poser « des hypothèses de travail d'ordre ontologique concernant certains aspects du phénomène qu'il étudie, qui sont cohérentes avec l'expérience qu'il a de ce phénomène » (Avenier, 2011, p. 381),

- hypothèse d'ordre épistémologique : est connaissable, l'expérience humaine active. Il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie. Le réel ne peut être connu que par son apparence phénoménale,

- but de la connaissance : construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Est soutenue ici une conception pragmatique de la connaissance. Il ne s'agit pas de chercher à révéler une réalité qui préexisterait, mais, en référence à Dewey, de générer de la compréhension qui permette aux gens de pouvoir faire face aux problèmes qui se posent,

¹⁰⁰. Les deux paradigmes épistémologiques constructivistes (PECR et PECGL), ont en commun « de voir l'élaboration de connaissances comme un acte de construction de représentations intelligibles, forgé par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent » (Avenier, 2011, p. 376).

¹⁰¹. Entendu selon l'acceptation du PECP, reprise par Morin et Le Moigne (1999) : « le but de la connaissance est de dialoguer avec le monde. [...] donc [...] travailler avec l'incertitude. [...] Le travail avec l'incertitude est une incitation à la rationalité ». « Aujourd'hui, il y a occultation de tout ce qui se trouve entre les disciplines qui n'est autre que le réel ». Cf. Morin, (1982, p. 92 et p. 66).

- modes de justifications spécifiques : adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via la mise à l'épreuve dans l'action ».

Dans ce paradigme, « l'élaboration de connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience » (Avenier, 2009, p. 58). Elle devient en cela un « ensemble d'hypothèses plausibles ». Toutes les méthodes sont *a priori* éligibles « à condition d'être explicitées et de respecter des conditions éthiques, de rigueur et de transparence ». Dit d'une autre façon, le « processus de construction des connaissances n'est pas forcément défini *a priori*, peut prendre de multiples chemins [...] » (Temri, 2015, p. 55). De même, toutes les « sortes d'hypothèse de travail sont admissibles » et est autorisée l'intégration « de savoirs élaborés dans d'autres paradigmes épistémologiques » (Avenier, 2011, p. 381 et 382). Ces hypothèses de travail¹⁰² sont ici des hypothèses postulées dans le cadre du projet considéré et que le projet ne vise pas à questionner (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Le PECR se présente donc un paradigme de portée plus large que le PECGL soutenu par Guba et Lincoln (1989)¹⁰³. Cela se traduit en termes d'évaluation des connaissances, par le fait que celle-ci repose sur « la confrontation à l'action » dans le cadre du PECR et sur la « confrontation aux représentations d'autres acteurs dans la perspective de parvenir à un consensus » dans le cadre du PECGL (Avenier, 2011, p. 384). Dans cette perspective constructiviste, l'« objet » de recherche¹⁰⁴ devient un « projet » de recherche (Le Moigne, 1995). Pour Giordano (2003, p. 23) « est donc qualifiable de constructiviste une posture dans laquelle sujet et objet co-construisent mutuellement un projet de recherche. L'interaction est alors mutuellement transformative ».

La perspective constructiviste et pragmatiste invite à construire de la connaissance qui ne vise pas à révéler le vrai - au sens d'une représentation fidèle d'une réalité figée -, mais qui puissent être utile - tout en étant rigoureuse au sens scientifique - à un certain nombre d'acteurs pour améliorer des situations que l'on a analysées préalablement et permettre à leur tour, le développement ultérieur de nouvelles connaissances : « dans l'épistémologie constructiviste, « valider » ne signifie pas garantir que l'on dit le « vrai » objectif. [...] Il s'agit en fait de

¹⁰². Dit d'une autre manière, le chercheur peut prendre appui sur des hypothèses de travail « cohérentes avec son expérience du phénomène qu'il étudie ».

¹⁰³. A ce niveau il y a lieu de noter que ces deux paradigmes diffèrent également sur le fait que le premier est rattaché au pragmatisme alors que le second l'est au post-modernisme.

¹⁰⁴. Terminologie de l'approche positiviste.

légitimer la pertinence de l'énoncé dans son contexte. Même si ce dernier est temporaire » (Lecas, 2006, p. 205). Au sens de Le Moigne (1994), le constructivisme est « une épistémologie de l'invention [...] elle vise à inventer, construire, concevoir et créer une connaissance projective, une représentation des phénomènes : créer du sens, concevoir de l'intelligible, en référence à un projet ». Le PECP nous permet de fonder « la recherche sur la conception d'un projet de connaissance et non plus sur l'analyse d'un objet de connaissance » (Lecas, 2006, p. 211). Se présente ici, pour reprendre les propos de Lecas (2006, p. 214) un « changement de méthode intellectuelle » et un « passage du « parce que » au « afin de » »¹⁰⁵.

2.3.4 De l'objet de recherche au projet de recherche

Par cette proposition du passage de l'objet au projet Boutinet (2005, p. 5) nous invite à passer d'une épistémologie de l'objet à une épistémologie du questionnement, c'est-à-dire de « penser la démarche de recherche à travers l'interaction objet-problème ». Au sens de Boutinet (2005, p. 4), « l'objet à appréhender appartient au socle épistémique de la représentation, représentation des choses en vue de les maîtriser ». L'intérêt de l'approche par « l'objet de recherche » est que celui-ci est heuristique (il attire l'attention) et méthodologique (il pourvoit de la rigueur). Mais dès lors que l'on s'écarte des épistémologies déterministes, cet intérêt en devient insuffisant. Selon Boutinet (2012, p. 106), « les scientifiques eux-mêmes ont jusqu'ici peu conceptualisé le projet de recherche, alors qu'ils l'utilisent quotidiennement ». « Projet » n'est pas entendu ici au sens d'exprimer « ce que je veux faire et comment je vais le faire », mais bien au sens de « à quoi je compte contribuer »¹⁰⁶. L'enjeu en devient de garder en tension le « souci de connaître les choses » (normativité scientifique) et la « visée transformative » (soucis de contribution). Ce faisant, ce qu'il nous propose est de « penser la démarche de recherche au travers l'interaction objet-problème » et de progresser vers une « connaissance conjecturale à travers une démarche abductive » (Boutinet, 2005, p. 5). Nous retrouvons ici, cette fois appliqué à la production de connaissance, le dualisme du problématologique et de l'apocritique¹⁰⁷ (Meyer, 2008). À défaut, nous oublions que « formuler une question est déjà une manière de répondre au problème qu'elle exprime » (Meyer, 1981, p. 83). Notre projet n'en devient cependant pas un projet qui vise à produire des transformations (comme le propose la

¹⁰⁵. En réf. à Le Moigne (1992).

¹⁰⁶. En continuité - et dès lors que nos environnements sont devenus plus complexes et incertains - Boutinet en appelle ainsi à une épistémologie de la singularité en cela qu'elle peut permettre d'authentiques contributions à l'avancée de la recherche.

¹⁰⁷. Notions que nous explicitons de façon approfondie dans le paragraphe suivant (§ 2.4.1, p. 36).

recherche-action), mais de générer de la connaissance qui permette aux acteurs d'élargir leur pouvoir d'agir en vue de procéder, le cas échéant, à des transformations.

Dans une perspective développementale ou transformationnelle, le chercheur vise à construire de la connaissance à propos d'un monde qu'il considère davantage comme un projet (monde à réaliser), que comme un monde objet (monde à connaître). Selon cet horizon, il s'agit moins d'expliquer ou de comprendre ce qui se passe dans le monde que de rechercher ce qui y dysfonctionne, dans un sens critique et à visée méliorative. Comme l'exprime Chochoy (2017, p. 1), il est envisageable par ce type de posture de passer des « apories de la gestion axée sur résultats » aux « promesses du temps du projet » dans une perspective de « futurs souhaitables » qui ne se réduisent pas à de nouveaux objectifs, mais bel et bien à des « horizons d'attente »¹⁰⁸ (Koselleck, 1990).

2.4 Appuis théoriques

L'épistémologie constructiviste pragmatique nous soutient dans l'intérêt de concevoir les théories comme des propositions génériques, ce qui veut dire des propositions qui permettent l'engendrement, c'est-à-dire qu'elles permettent à d'autres d'avoir des guides ou des points de repère dans la structuration de leurs propres situations (Martinet, 2007). Dans la perspective développementale et transformatrice qui anime cette recherche, il nous apparaît fécond de les relier de manière dynamique. Nous convenons de les saisir ici comme des dispositifs provisoires de travail (Veblen, 1975 [1904], p. 371)¹⁰⁹.

2.4.1 Problématique et problématicité

Un des problèmes que posent les stratégies de résolution de problème orientées « *problem solving* » est qu'elles conduisent à rechercher des solutions en mesure de résoudre les problèmes auxquels dès lors on s'est attelé. La littérature est riche pour distinguer « *tame* » et « *wicked problem* »¹¹⁰. Dans les systèmes organisés et au fonctionnement linéaire, le mode de traitement en « *tame problem* » se présente très efficace. Nous le trouvons d'ailleurs très présent

¹⁰⁸. Koselleck propose ici une mise en tension dynamique entre « espace d'expérience » (dont toute communauté dispose en tant que passé actuel) et « horizon d'attente » (qui est quant à lui celui à partir duquel on agit).

¹⁰⁹. Ou encore des outils mentaux de recherche selon la terminologie de Commons.

¹¹⁰. « *Tame* » = problème dit « apprivoisé » ; « *Wicked* » = problème « méchant » : Terminologie utilisée par Rittel et Webber (1973), idem « *messy* » (Ackoff, 1974), ou encore « *ill-Structured* » (Geurts et Vennix, 1989 ; Mason et Mitroff, 1981).

au sein de la filiale dans laquelle nous opérons au travers par exemple la mobilisation de la technique de résolution que constitue l'« arbre des causes »¹¹¹. Un des problèmes que posent cependant les stratégies de résolution de problème orientées en ce sens est qu'elles conduisent à rechercher des solutions en mesure de résoudre les problèmes auxquels dès lors on s'est attelé. Pour ce faire, elles doivent isoler le problème à résoudre. Les « *wicked problems* » appellent une interprétation d'une autre nature : ils ne sont pas linéaires, mais dynamiques, ils évoluent au fil du temps et des interventions. Plus encore, ils ne peuvent être clairement définis. Au regard de l'état du monde que chacun peut constater, nous pouvons poser que la grande majorité des problèmes auxquels nous sommes désormais confrontés sont des « *wicked problems* » nécessitant en cela des propositions et des méthodologies différentes que celles qui caractérisent les « *tame problems* »¹¹². Nous retiendrons comme définition transverse et minimale qu'un problème (ou un système) est complexe lorsqu'il y a des interactions fortes entre ses éléments, de sorte que les événements actuels influencent fortement les probabilités de nombreux types d'événements ultérieurs (Axelrod et Cohen, 1999, p. 7).

Pour notre part, nous défendons l'idée que la théorie du questionnement peut nous offrir un cadre théorique particulièrement adapté pour relever ce défi. La problématique que proposent Meyer et Turnbull avec lesquels nous allons faire route ici, permet une approche innovante dès lors que tout en conservant une « *problem orientation* » elle prolonge celle-ci en montrant comment penser la pratique comme une logique de questionnement. La proposition est ici de reconstruire l'« *orientation problem* » sur des bases problématiques (Turnbull, 2005, p. 1). Dit d'une autre façon, elle nous permet de remplacer la logique « problème-solution » par une logique plus complexe de « *questions-réponses* » qui articule deux niveaux : le niveau où une réponse résout une question (niveau apocritique) et le niveau où c'est aussi une réponse qui exprime une question (problématicité) (Meyer, 1995). Elle s'inscrit en cela totalement dans les approches constructivistes qui « soutiennent l'indétermination ou la problématicité du monde »¹¹³, mais elle nous permet de demeurer actifs pour pouvoir « trouver des solutions à nos questions d'interprétation » (Turnbull, 2013, p. 119). Le lien dynamique entre question et

¹¹¹. Ici, la méthode dite des « 5 M » (Ishikawa. Diagramme des conséquences et des causes) : « Matériel », « Milieu », « Matière », « Main-d'œuvre », « Méthode ».

¹¹². La question est d'autant plus centrale que la mobilisation d'un mode de résolution « *tame problem* » à une situation « *wicked problem* » présente le risque d'exacerber le problème existant tout en laissant à penser qu'il est résolu.

¹¹³. Qui nous autorisent à poser que des interprétations alternatives de la réalité sociale sont toujours possibles ; et que donc, toute réalité est potentiellement discutable (Turnbull, 2013, p. 119).

réponse s'applique donc tout à la fois à la formation des problèmes et à leur traitement sans cependant faire appel à une conception rationaliste allant de l'un à l'autre : tant dans la façon de construire les problèmes que dans la façon de les instruire. Meyer pose une distinction centrale dans la logique pratique entre « *repression and explication of questions* » (Turnbull, 2013, p. 121). En cela, elle apparaît comme une proposition de révision de nos cadres de pensée¹¹⁴ si nous considérons ceux-ci comme des processus de questionnement qui « structurent le monde en délimitant le champ des réponses possibles » (Turnbull, 2005, p. 102). La reconceptualisation qu'elle soutient sur cette base problématique-logique offre la possibilité de s'appuyer sur les ressources existantes et donc déjà présentes au sein de nos sociétés ou de nos organisations. Dit d'une autre façon, elle ne fait pas appel à la créativité. Ce qui est travaillé est ici un rapport de pertinence¹¹⁵ entre ce qui est en question, et ce dont il est question¹¹⁶. Elle permet en cela de maintenir un équilibre entre l'appui à la remise en question et le maintien de notre responsabilité de chercher des solutions.

Si nous suivons l'analyse qu'en fait Turnbull (2013, p. 128) en rapportant cette question dans le champ spécifique des SHS, nous pouvons être attentifs et mettre en lumière « les forces implicites qui répriment la problématisation et contribuent ainsi à la stabilité des politiques et des pratiques ». Un des pouvoirs centraux qui nous intéresse à double titre¹¹⁷ est celui impliqué dans la construction des problèmes. Le cadre théorique de la problématique nous permet de réintroduire un travail réflexif pour construire et traiter des problèmes sociaux en les considérant comme des problèmes politiques (Turnbull, 2013, p. 145). Les théories dynamiques de type constructivistes soulignent que les solutions peuvent toujours être remises en question. Chacun est en mesure de proposer des interprétations alternatives. Mais nous savons aussi que le questionnement peut être refoulé de nombreuses manières, y compris par la nature même des réponses existantes. Si nous ne voulons pas :

- faire dépendre la relance de questionnement ou l'émergence d'innovation sociale uniquement du talent ou de la perspicacité de certains acteurs « *hors norme* » ou de l'attente de l'arrivée de fortes tensions appelant prises en compte,

¹¹⁴. « Paradigmes » (Hall, 1993), « systèmes de croyances » (Sabatier, 1987), « cadres » (Schön et Rein, 1994), « grappes d'idées » (Surel, 2000), ...

¹¹⁵. Rappel : Pertinence au sens de pertinent dans son acceptation faible de « ce qui dépend de... », « ce qui a trait à... », « ce qui se rapporte à... » (Belgicisme).

¹¹⁶. Elle peut permettre par la mise à l'épreuve de ce lien de pertinence de distinguer la rhétorique positive de la rhétorique manipulatrice (Turnbull, 2005, p. 383).

¹¹⁷. Pouvoir des chercheurs et pouvoir des acteurs en charge de la structuration des activités.

- ni minorer les entraves à la reconnaissance de la problématicité et la nature des transformations sociales qui se témoignent,

... nous pouvons avancer que la théorie du questionnement peut nous devenir une féconde ressource lorsqu'elle offre aux acteurs une prise critique pour mettre en tension les caractéristiques structurelles qui affectent les discours qui influencent ne peut être remis en question (Turnbull, 2013, p. 153). Dès lors que le projet de recherche est de générer des connaissances qui puissent soutenir la transformation du monde, la question de la problématicité de celui-ci ne peut être simplement refoulée. Pour approfondir cette dimension, nous sommes ici rapprochés plus particulièrement des travaux de Meyer¹¹⁸. Comme nous venons de l'exprimer, la pensée problématique refuse ce qui dualise et sépare. Ce sont les relations qui deviennent objet de questionnement. Nous retrouvons ici Simmel et son concept de *Vergesellschaftung* (la sociation), pour qui « ne cesse de se nouer, se dénouer, se renouer dans des formes nouvelles entre les humains » (Simmel, 1992 [1908], p. 33)¹¹⁹. Comme le propose de manière identique Giddens (1984), l'élucidation de ce qui fait « société » demande de dépasser les oppositions et de s'intéresser aux relations. C'est-à-dire de s'intéresser aux *Wechselwirkungen* du faire société (processus dynamique des actions réciproques¹²⁰). Comme le précise Fabre (2015), « lorsque les repères des sociétés traditionnelles et même ceux de la modernité s'estompent » le monde doit être pensé dans sa problématicité¹²¹.

Dès lors que l'on s'accorde sur le point que le réel n'émerge qu'en réponse à des questions et que le savoir est un processus de questionnement, le rôle épistémologique et méthodologique de la question en devient fondamental (Meyer, 1979a). Pour Meyer (1979a, p. 10), « le positivisme a abandonné le point de vue de la réflexion ». Ce que « le positivisme appelle science » nous dit-il, est un savoir ne faisant plus problème. Il se présente comme un ensemble de résultats. Dès lors, « quand on a que du « répondre », le problématique devient indicible » et il ne peut être dès lors pensé comme tel (Meyer, 2010, p. 25) : seules apparaissent les

¹¹⁸. Meyer est au côté de Deleuze, Bachelard ou Dewey, un des quatre mousquetaires de la problématisation si nous nous référons à l'expression utilisée par Fabre (2009).

¹¹⁹. « La vérité, loin d'être absolue, est une représentation particulière de quelque chose » (Simmel, cité par Javaud, 2004, p. 68).

¹²⁰. Non nécessairement linéaire.

¹²¹. En soi, l'invitation à la prise en compte de la question de la problématicité du monde n'est pas nouvelle comme l'affiche la préoccupation scientifique de Dewey dès le début du XXe siècle (Fabre, 2009). Ricœur (1965, p. 78) ne disait de même rien d'autre lors qu'il proposait quelques décennies plus tard de « préparer les gens à entrer dans cet univers problématique » qu'est devenu notre monde.

réponses¹²². Meyer procède ainsi d'une distinction explicite entre l'approche propositionnaliste et problématologique. Sous un certain aspect, le positivisme peut être interprété comme une réponse adaptée aux attendus managériaux dès lors que le cœur de l'activité de « gestionnaire » est de résoudre des problèmes comme le démontrent de très nombreuses études : « il s'agit probablement de la partie la plus cruciale d'un cadre » Mintzberg (2006, p. 87). Sur cette base, pratiques et recherches académiques mettent avant tout l'accent sur le traitement de ces problèmes plus que sur le questionnement originel. Le doute, précise Meyer (2005a), ne se présente pas compatible avec l'éthos managérial. Toute la qualité de l'apport de la dynamique problématologique telle que proposée par Meyer est de permettre une saisie possible du doute en ne séparant pas question et réponse. Cette dynamique éclaire également la dimension rhétorique qui consiste soit de faire admettre une question, soit de faire disparaître un problème.

Face à la multiplicité des problèmes de société qui se développent aujourd'hui (univers économique, sociétal, politique, ...), les questions se multiplient, à perte de sens, et les réponses deviennent insuffisantes et génératrices elles-mêmes de nouveaux problèmes. Les réponses elles-mêmes deviennent des réponses problématiques¹²³. La réponse problématologique est une réponse-problème : c'est une réponse qui pose problème. Les relations entre la question et la réponse tracent le contour de ce que Meyer appelle « situation problématologique » offrant en cela comme l'analyse Turnbull (2014, p. 29) « des perspectives importantes pour comprendre la société contemporaine ». La recherche problématologique est ici posée plus féconde que la recherche s'inscrivant dans le « *problem solving* ». Pour Turnbull (2005, p. 126), le « *problem solving* » témoigne de nombreux avantages, mais reçoit également de nombreuses critiques de par sa façon univoque de définir les problèmes complexes dès lors que ce type de démarche « *focuses on problem solving at the expense on problem setting* ».

Sur le plan méthodologique, Meyer partage bel et bien l'importance de l'enquête telle que l'a identifiée Dewey (1938), mais il propose une nouvelle base¹²⁴ pour sortir de la limite de la

¹²². Sans doute, ajoute-t-il, parce que justement ces questions qui les ont permis et qui servent de cheminement au chercheur, sont posées ne pas intéresser « ceux auxquels ces résultats s'adressent » (Meyer, 1979b, p. 343).

¹²³. Ce que Meyer appelle « réponse problématologique » rappelant que la réalité est à la fois expérience et interrogation (car à la fois réponse apocritique (qui refoule l'interrogation) et réponse problématologique (qui se rapporte au questionnement premier).

¹²⁴. Pour Dewey, l'enquête est une « *key practice* » (Turnbull, 2005, p. 129), mais son modèle linéaire du questionnement est intimement lié à la proposition qui résout le problème dès le début (paradoxe de Menon). L'enquête problématologique permet quant à elle de rester tendue et donne la parole à des préoccupations qui en étaient facilement exclues ou ignorées et qui en soi en constituent de puissantes forces de transformation.

logique de résolution de problème qui l'anime. Car si l'enquête de Dewey¹²⁵ s'oppose au positivisme, toute deux se construisent sur la dissolution des questions : résoudre un problème consiste à le faire disparaître une fois résolu (Turnbull, 2008)¹²⁶. Pour Meyer (2011), il est certes possible de répondre en éliminant la question, mais dans ce cas la réponse a une portée limitée et ce n'est qu'une des modalités du traitement de la différence question-réponse. Dans la vie sociale, les problèmes persistants sont typiques et la logique de résolution de problème ne se présente pas comme à même de les saisir sauf à les concevoir comme une chaîne continue de problèmes à résoudre¹²⁷. Sur le plan épistémologique, réintroduire le problématique ne conduit pas nécessairement au relativisme. Ce que propose la problématologie est de rendre visible la nature de « *all answering as answering* » (Turnbull, 2008) en conservant actif le lien question-réponse. Dit d'une autre manière, Meyer pousse le questionnement de Dewey en le considérant sous un jour nouveau.

Quel enseignement proposons-nous de retirer de cet apport que constitue la problématologie ? Notre compréhension de la réalité dépend, en partie, des questions que nous lui adressons. Certes, les organisations orientent les échanges et les rapports, mais elles peuvent potentiellement être modifiées selon la nature de ceux-ci. La manière de poser et de construire les problèmes constitue en soi une réponse qui n'est pas neutre.

Dire que « toute connaissance est une réponse à une question » (Bachelard, 1993 [1938], p. 14) et que « *knowlegde is a capacity for social* » (Stehr, 1994, p. 95) présente en effet le risque d'évacuer le contexte de la problématisation : « le contexte est ce qui permet d'associer une question à une réponse particulière » (Meyer, 1979a, p. 290). « La problématisation suppose d'identifier les traits significatifs ou encore « *relevants* » par rapport au contexte de l'interrogation » (Fabre, 2009, p. 226). Certes, la connaissance doit se décontextualiser pour acquérir son statut, mais elle ne peut se présenter comme valable « en soi », c'est-à-dire comme proposition formelle détachée du contexte qui la fait naître et lui donne sens. La problématologie se livre ainsi comme une méthodologie du questionnement que Turnbull (2014) qualifie d'approche novatrice des sciences sociales : « le questionnement réflexif de la

¹²⁵. Pour Dewey (1938, p. 105), l'enquête va permettre de trouver une réponse à la question posée. Pour lui, le problème est « *a state of doubt, hesitation, perplexity, mental difficulty* » (Dewey, 1971 [1933], p. 12).

¹²⁶. Cependant, Turnbull (2017, p. 119) met en lumière que pour Dewey (1938, p. 108, 122), le résolutoire n'est pas une valeur absolue. Ses travaux le montrent attentif au fait que les questions sont aussi des réponses et qu'une question ne conduit pas nécessairement à résoudre le problème de façon définitive.

¹²⁷. Se propose dans ce cas « *a catalogue of dissolved problems* » qui peut dès lors être soutenu scientifiquement (Meyer, 1995, p. 1-25). Dans cette logique, le problématique n'est plus qu'un résidu.

modernité a fondamentalement problématisé la société »¹²⁸. La problématicité du monde est à notre époque¹²⁹ devenue plus forte souligne Meyer (2011). Il nous propose en cela de ne pas l'écarter et de prendre la problématicité des êtres et des choses comme nouveau point de départ, comme une positivité à concevoir comme telle et de passer de la rationalité propositionnelle à la rationalité interrogative.

Au regard de notre questionnement, comment dès lors faire évoluer heuristiquement ce « contexte problématologique » de recherche de connaissance (tel que le conceptualise Meyer (1986) au travers de cette articulation question / réponse) ? Pour Bacchi (2015, p. 4), l'apparition du terme « *problematization* » dans une analyse signale une intention critique et souligne que les problèmes sont plus intéressants que les solutions. Meyer nous offre ainsi une possibilité de nous interroger quant à savoir comment le questionnement est pratiqué dans nos sociétés. Plus spécifiquement, il pose que dans chaque situation sociale,

« There is underlying question of the situated relationship between individuals in a dialogue, or between speaker and audience, which is the distance between them. This question of distance is not usually discussed directly, but rather negotiated through another question, the substantive, explicit subject of rhetoric discourse ? These two questions are themselves in a dialectical relationship, which is also rhetorical insofar as the answer to one question implies an answer to the other » (Turnbull, 2017, p. 123).

Dit d'une autre façon, la situation ne s'appuie plus sur une ontologie, mais sur une dynamique relationnelle et problématique entre les individus. Les protagonistes engagés dans une situation sont liés à la situation en tant qu'entités problématologiques et non en tant qu'entités ontologiques distinctes. C'est-à-dire qu'« ils sont ainsi définis par leur relation mutuelle dynamique et distanciée » (Turnbull, 2017). Elle n'a de sens que comme question, elle n'est pas un donné. La problématologie nous permet de sortir de ce pli de pensée qui consiste à concevoir l'action sociale comme une suite d'étapes propositionnelles statiques et liées en conservant un rapport dynamique entre question et réponse¹³⁰.

¹²⁸. « There is a difference between the experience of problematization, such as found in social change and the reflexive questioning of modernity, and the explicit reflection upon that questioning as question » (Turnbull, 2014, p. 99).

¹²⁹. Nous retrouvons ici la problématicité généralisée que décrit Giddens (Giddens' description of a generalised problematicity across society (Smart, 1993)) et qui indique que celle-ci n'est pas que de l'ordre de la philosophie (Smart, 1993, p. 35 dans Turnbull 2005, p. 213) : « nous nous trouvons de plus en plus avec des questions là où il nous semblait avoir des réponses ».

¹³⁰. La problématologie permet de relancer le geste critique en tant qu'outil d'enquête sociale.

Nous retrouvons ici l'ontologie relationnelle de Giddens et une ressource théorique forte pour notre recherche. Ainsi « *problématiquement* » définies, les situations possèdent en elles-mêmes une potentialité de remise en question en fonction de la distance que l'on maintient entre les questions et les réponses : potentialité dès lors que nous ne partons pas continuellement de rien. Nous mobilisons très fréquemment de nombreuses routines consciemment ou inconsciemment (Bourdieu, 1977 ; Giddens, 1984). Nous ne pouvons cependant pas en permanence considérer les propositions acquises et stabilisées comme problématiques sinon la vie nous serait invivable et l'agir impossible.

Pour continuer à soutenir cette réflexion, nous proposons à ce niveau de nous adjoindre un second niveau d'appui théorique afin d'être en mesure d'appréhender tout à la fois le potentiel structurant du contexte organisationnel et les capacités réflexives et transformationnelles des acteurs en présence. Nous y entrerons par la porte de l'innovation sociale en référence à la notion d'innovation orpheline qui nous sert de réflexion.

2.4.2 Du dualisme à la dualité

2.4.2.1 À l'horizon de l'innovation sociale et de l'innovation orpheline

Si on se réfère à l'approche historique conduite par Dandurand (2005) le concept d'innovation sociale (IS) émerge à la fin des années 1990¹³¹. En avant-garde, de premiers travaux de conceptualisations avaient été portés en visibilité au Québec au travers de deux productions de référence en 1999 et 2000. C'est pour Dandurand (2005, p. 379), ces deux productions canadiennes qui ont fait reconnaître « avec force -peut-être pour la première fois dans une politique occidentale de recherche- l'apport incontournable des sciences sociales et humaines et, par conséquent, de l'IS dans le développement de la société et le mieux-être de la population ». Ce qui est également à souligner à ce niveau est que deux fonctions sont reconnues à la recherche dans ce processus d'innovation sociale : une fonction certes de reconnaissance de l'IS, mais aussi une fonction de création de cette innovation. Comme le précise Dandurand (2005, p. 380), la recherche est ici un « révélateur » : « en amont, elle nomme une situation nécessitant une IS ou, en aval, fait de l'innovation un objet de recherche ». L'IS, complète-t-il constitue souvent « l'aboutissement d'un « bricolage » social qui émerge d'un contexte de crise

¹³¹. L'OCDE le fera apparaître en toutes lettres pour la première fois en 2002.

ou de nécessité de changement » (Dandurand, 2005, p. 382). Nous retrouvons à propos de notre cas les trois lieux de convergence qu'il identifie dans ce cadre :

- « d'abord des acteurs sociaux qui savent percevoir les problématiques émergentes » et qui sont aussi évidemment « des intervenants de premier plan dans la mise en œuvre ».

- ensuite, la « sphère des politiques » qui est également confrontée aux problèmes et qui ouvre sur le registre des moyens, de la légitimité et du pouvoir,

- et enfin le « milieu de la recherche en SHS » qui est en mesure de « documenter les problématiques », de « suggérer de nouvelles façons de les aborder » et de « proposer des solutions avant-gardistes ».

Cela dit, il n'existe pas de définition stabilisée de l'IS¹³². Le rapport du TEPSIE¹³³ (2014) recense quinze définitions différentes et souligne qu'elle est un terme générique qui couvre un large éventail d'activités. Notre objet n'est cependant pas ici d'entreprendre un travail définitionnel, mais d'appréhender en quoi ce concept peut soutenir certains pans de notre réflexion.

Comme Cho (2006, p. 42) l'analyse, l'acte même de définir quelque chose comme « social » est intrinsèquement politique. Dit d'une autre manière, lorsque des collectifs initient des actions autour de valeurs qu'elles ont identifiées comme sociales elles « *have already made demanding epistemological and political claims around their ability to articulate what lies in the public interest* ». Dey et Steyaert (2010, p. 88) soulignent également à ce niveau la limite des scénarii optimistes des grands récits qui entourent ce concept et qui tendent à donner une vision simplifiée des problèmes sociaux intrinsèquement complexes et une dépolitisation du changement social.

Pour notre part, nous retiendrons la notion de « quasi-concept » (Bernard, 1999) pour la qualifier. L'IS - adoptée tant par les praticiens, les décideurs et les universitaires malgré son flou définitionnel - se livre comme un « *hybrid, making use of empirical analysis and thereby deploying scientific methods, but simultaneously having an indeterminate quality making it adaptable to a variety of situations and flexible enough to follow the twists and turn of policy* » (Harrison et Jenson, 2013, p. 2) . L'IS se rapproche en cela des concepts de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » de « Développement Durable », de « cohésion sociale », ... En suivant

¹³². Nous soulignerons ici que les innovations sociales et les transformations se réalisent partout dans le monde sans pour cela être observées ou analysées, voire simplement nommées en tant que telles.

¹³³. Theoretical, Empirical, and Policy Foundations for building Social Innovation in Europe.

la Stanford Social Innovation Review comme l'illustre le rapport TEPSIE (2014), nous retiendrons que la terminologie « sociale » met en lumière que l'Innovation n'est vraiment sociale que si l'équilibre est orienté au profit du public ou de la société dans son ensemble. Une des tensions identifiées et qui nous apparaît ici pertinente au regard de notre recherche est celle du risque d'interprétation réductionniste de l'IS. Moulaert, MacCallum, Mehmood et Hamdouch (2013) mettent en effet en garde du risque que comporte l'IS lorsqu'elle prend la forme d'une nouvelle solution « utilitaire » à un problème social, fût-il identifié comme pressant. Un second niveau de question porte sur une approche qui considérerait que l'IS est un phénomène objectif, qui peut être décrit et qui serait en soi une « bonne chose » vs une approche qui considère l'IS comme un processus social, évolutif et ambivalent. Notre cas fait écho à cette seconde acceptation. Au terme de leur analyse, nous noterons que les auteurs du rapport TEPSIE (2014) ont retenu de définir les IS comme « *new approaches to addressing social needs. They are social in their means and in their ends. They engage and mobilise the beneficiaries and help to transform social relations by improving beneficiaries access to power and resources* ». Elles peuvent en cela prendre la forme de nouveaux services ou produits, nouvelles pratiques, nouveaux processus, de nouvelles règles et régulations ou de nouvelles organisations. Sur le plan de la recherche, il apparaît possible de regrouper les conceptions de l'IS selon trois grandes conceptions (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012) :

- l'IS comme « outil de modernisation des politiques publiques » : entendu ici comme sa capacité à rendre plus efficaces et performantes les organisations,
- l'IS comme « entrepreneuriat social » : entendu ici, comme démarche d'entreprise sociale comme celles qui s'attestent au travers l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), l'entrepreneuriat social ou ce qui se réfère à la notion de social business,
- l'IS comme « système d'innovation territorialisé » : entendu ici en termes plus institutionnalistes, à base d'initiatives locales et qui pour se développer nécessitent d'induire des changements dans les rapports sociaux et un renforcement des capacités d'agir.

Dans notre cas, nous sommes en présence d'une structure qui a déployé différentes innovations sociales et vue de répondre à un certain nombre d'ambitions sociétales. Cependant comme nous l'avons explicité, nous posons que, par le format retenu pour initier et déployer ces actions, ces innovations en limitent leurs portées. Pour avancer dans notre recherche, il nous est apparu nécessaire de nous rapprocher des travaux qui visent plus spécifiquement à en comprendre les modes de structuration et les dynamiques des innovations sociales, leurs forces d'ancrage comme leurs difficultés de déploiements.

2.4.2.2 *Perspective structurationniste*

Il y a un peu plus de dix ans, Bellemare et Briand (2004, p. 1)¹³⁴ soulignaient qu'une des difficultés des innovations en milieu de travail -si on se réfère à la littérature scientifique qui traite du sujet de l'innovation- portait sur la fragilité des innovations et leur faible diffusion (Lapointe, Cucumel, Bélanger, Lévesque et Langlois, 2003 ; Bach et Della Rocha, 2000 ; Roche, 2000). De ce constat, des travaux de recherche ont été engagés en vue de questionner les facteurs habilitants et contraignants se rapportant aux innovations organisationnelles et sociétales.

Pour notre part, c'est une autre dimension de la question que nous posons à savoir celle qualifiée ici d'innovation orpheline¹³⁵. Cependant, nous posons à ce niveau qu'il est pertinent de s'intéresser à ces travaux et plus spécifiquement ceux¹³⁶ qui se rapportent aux difficultés d'analyse que posent les approches qui mobilisent des dichotomies¹³⁷ et qui, se faisant, nous incitent à nous diriger vers des cadres retenant des dualités plutôt que des dichotomies (Bellemare et Briand, 2004, p. 2). Nous proposons en cela de rejoindre les chercheurs qui ont retenu dans ce cadre la pertinence, de mobiliser de façon centrale les travaux de Giddens, et plus particulièrement à propos des perspectives qu'ils ouvrent.

2.4.2.3 *Approche définitionnelle*

En référence au paradigme épistémologique et au but de la connaissance que nous cherchons à produire, nous retenons en première avancée que l'approche structurationniste apparaît en mesure de nous soutenir de façon féconde :

- par le fait qu'elle permet de rapprocher dynamiquement et dans un même cadre théorique cohérent « actions » et « structure », et de proposer un dépassement des grandes divisions dualistes qui se témoignent dans le domaine des SHS,

¹³⁴. Cité par Bellemare et Briand (2004, p. 1).

¹³⁵. Quant à notre propre démarche, elle fut occasionnellement lors de nos échanges, qualifiée tous à la fois de « transformations silencieuses » (comme nous en avons référé), d' « innovation frugale » (dès lors qu'en termes économique, elle sera initiée avec les moyens existants) et d' « innovation paradoxale » dès lors qu'elle ne vise pas à s'écarter des orientations RH mais au contraire à les prendre aux mots.

¹³⁶. Tels que ceux opérant au sein du RQIS (Réseau Québécois en Innovation Sociale), du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales), du PACTE (Laboratoire interdisciplinaires de sciences sociales), ...

¹³⁷. Rationnalisme / relativisme, déterminisme / volontarisme, objectivisme / subjectivisme,...

- et par l'analyse qu'elle propose à propos de la question de la reproduction et de la transformation des structures.

Ce faisant, c'est aussi la question du « *sens* » et de la « *signification* » et donc de leurs constructions qui s'en trouve remise en perspective : la construction du sens est centrale dans la société comme le reformule Rojot (2003, p. 488). Au regard de notre objet, elle se pose tout à la fois en référence aux innovations qui ont été initiées par des acteurs compétents. Elle se pose également dès lors que d'autres acteurs¹³⁸ y voient quant à eux des innovations orphelines.

Pour reprendre les mots de Giddens (1984, p. 2) : « le principal domaine d'étude des sciences sociales, selon la théorie de la structuration, n'est ni l'expérience de l'acteur individuel, ni l'existence d'une forme de totalité sociétale, mais les pratiques sociales telles qu'elles s'ordonnent dans l'espace et dans le temps ». En cela, l'approche structurationniste se présente particulièrement respectueuse et attentive à la complexité des situations et des pratiques. La théorie de la structuration portée par Giddens est considérée comme robuste (Kechidi, 2005, p. 350)¹³⁹ et constitue en soi un point de référence¹⁴⁰. Elle est cependant une théorie de second ordre : dit d'une autre façon, elle offre des grilles de lecture du monde, mais elle a besoin d'autres théories (dès lors de second ordre) qui la rendent plus mobilisable. Pour exploiter de façon optimale les contributions de Giddens au regard de notre questionnement, nous avons retenu de nous faire accompagner par les propositions de Bellemare et Briand (2004) qui présentent l'avantage d'appréhender, dans une logique d'ensemble, les théories de la structuration (Giddens, 1984) et de la modernité avancée (Giddens, 1990, 1991). Comme l'expriment ces deux auteurs (p. 3), le rapprochement de ces théories « permet de poser l'hypothèse générale de la « centralité » des pratiques sociales en général et des pratiques de gestion en particulier ».

Nous mobiliserons également dans notre développement certaines des contributions de Martuccelli. Tenter d'exposer l'ensemble de ces théories n'aurait cependant pas de pertinence

¹³⁸. Sens qui sera dès lors à questionner pour permettre le cas échéant de « donner du sens à la perte symbolique des routines et pratiques antérieures », « l'appropriation du sens étant inhérente à la réussite du changement » (Husser, 2010, p. 51) et/ou à l'émergence de nouvelles façons de penser et d'agir.

¹³⁹. « La théorie de la structuration d'Anthony Giddens est probablement l'une des théories sociologiques la plus directement référencée et plus largement utilisée, de diverses manières », y compris et entre autres dans la recherche organisationnelle (Albano, Masino et Maggi, 2010).

¹⁴⁰. Indépendamment que comme toute théorie, y compris de référence, elle fasse l'objet de nombreuses critiques qui depuis lui ont permis de nombreux enrichissements ou reste animée dans le cadre de controverse (Archer, 2010 [1982]).

dans le cadre de ce travail que nous conduisons ici. Ce qui nous importe ici est de nous saisir des apports et concepts susceptibles de nous soutenir au mieux. Au regard de notre propre recherche, un certain nombre de notions ou de concepts que contiennent ces théories méritent d'être dépliés. Nous les exposons ci-dessous de façon ventilée.

2.4.2.3.1 Modernité réflexive (avancée)

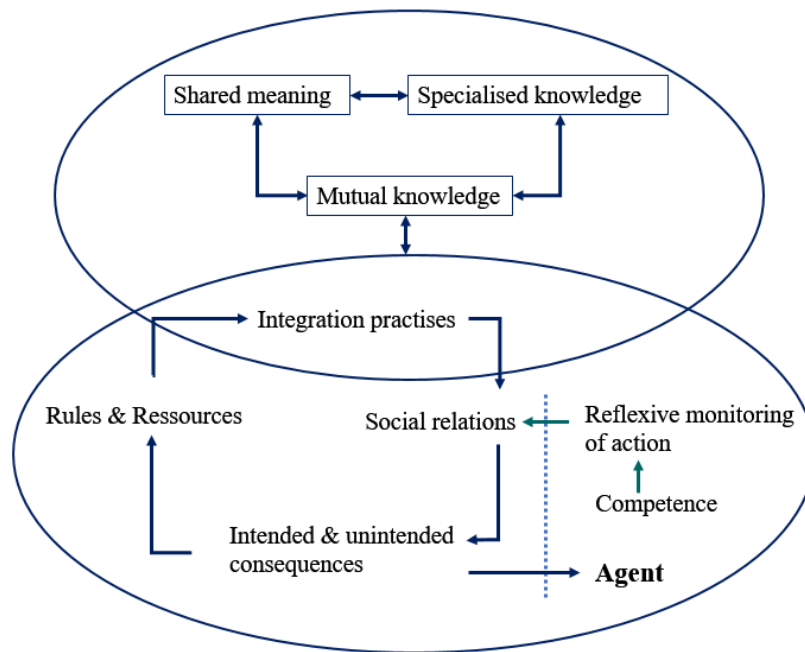
La modernité avancée / réflexive correspond - pour reprendre l'expression de Rudolf (2014) mobilisant Giddens (1994a) - « à la prise de conscience de l'existence des effets de capture dans lesquels la modernité est prise » (Rudolf, 2014 p. 11). Cet auteur relie ici ces effets de capture avec les effets pervers identifiés déjà en son temps par Weber (1968 [1904], 1989) au travers de son analyse du processus de rationalisation et le « lot d'effets non intentionnels qu'il apportait »¹⁴¹. Pour Rudolf (2014, p. 11-12) « la société du risque découle d'un déficit de précaution et d'intelligence des situations ». Elle souligne comme nous le faisons en référence à Giddens, que celle-ci procède de la systématisation des systèmes-experts qui quant à eux permettent des montées en généralités et en abstraction. Ce faisant, d'un côté, elle conduit à se distancier des singularités et des contextes et de l'autre elle participe aux effets d'uniformisation. C'est, pour lui, la généralisation de ces pratiques qui caractérise la modernité avancée. Une des spécificités de la modernité avancée, comme nous l'avons illustrée précédemment, est qu'elle nous place dans une période de refoulement problématologique faible, c'est-à-dire où l'on se questionne davantage.

Nous reprendrons à ce niveau, deux reformulations proposées par Bellemare et Briand (2004, p. 19) : dans le cadre de cette modernité avancée, « la réflexivité devient un bagage de connaissances organisées contribuant à orienter l'avenir et à organiser le social » ; et plus spécifiquement encore, « organiser signifie désormais inscrire la présence dans l'absence et a pour conséquence de connecter des contextes locaux au contexte global »¹⁴². En rapprochant la théorie de la modernité avancée et la théorie de la structuration, Bellemare et Briand (2004, p. 22) nous proposent une analyse structurationniste du changement qui pourrait se synthétiser selon la figure suivante :

¹⁴¹. Comme en réfère entre autres, la notion de « retour de réalité » (Martuccelli, 2014) que nous avons mobilisée.

¹⁴². Une des conséquences qui nous importe et dès lors que « pour l'entreprise, cela suppose que ses frontières sont poreuses et qu'elle ne saurait être analysée que sur la base de ses éléments internes » (Briand et Bellemare, 2004, p. 19).

Figure 1 : Perspective structurationniste (Briand, 2001, p. 91).



2.4.2.3.2 Le rapport au savoir

Pour Giddens (1994a), la modernité s'est radicalisée et est devenue réflexive. Ce qui nous importe à ce niveau est d'intégrer que la production de savoirs systématiques sur la vie sociale « devient partie intégrante du fonctionnement social » (Pelletier, 2009, p. 3). L'utilisation de ceux-ci en devient un élément central de la vie sociale et de sa transformation, ce qu'il qualifie de réflexivité institutionnelle tout en soulignant que cette réflexivité est aussi celle des individus : les savoirs n'en sont pas confinés dans des groupes ou des lieux spécifiques. Les individus contrôlent leurs actions réflexivement, en interprétant les savoirs des spécialistes. Ce qui est entre autres mis ici en lumière, c'est le lien entre la gouvernance de la société et le développement de la réflexivité et de la subjectivité : impossibilité dès lors de « fonder de manière permanente un corpus de connaissances en matière d'organisation sociale » (Bellemare et Briand, 2011, p. 53). Cette conception invite à être attentif au lien tendu entre les influences globales¹⁴³ et les décisions personnelles (individuelles et collectives) sans que cela soit pris dans « une « surdétermination » d'un niveau sur l'autre » (Nahon-Serfaty, 2013, p. 415).

Le concept de réflexivité en devient un concept central dans l'œuvre de Giddens. Pour lui, cette réflexivité comprend celle qui se réfère au contrôle réflexif de l'action, mais également,

¹⁴³. Qui, dans le cadre de la modernité avancée, s'expriment dans le cadre de rapports qui s'avèrent être de plus en plus mondialisés.

en tant que condition de l'action, celle du déploiement de la connaissance. En cela, les SHS sont des éléments de la réflexivité de la modernité. Un des apports clefs de Giddens est qu'il met en lumière qu'en étudiant leurs objets, elles les modifient et sont elles-mêmes modifiées par eux. Dans ce cadre de modernité avancée, il pose également un renversement des sources du risque : ce ne sont plus les individus qui sont facteurs de risque et la science facteur de sécurité, mais l'inverse. La croissance de l'incertitude n'est pas pour autant une négation de la modernité. Il en est au contraire son accomplissement¹⁴⁴. Pour synthétiser ce développement, nous citerons de nouveau Giddens (1990, p. 38) : « toutes les formes de vie sociale sont partiellement constituées par la connaissance qu'en ont ses acteurs ». Pour lui, le problème n'est pas que nous ne soyons pas en présence d'un monde stable qu'il s'agirait de connaître, mais celui du fait que « la connaissance de ce monde contribue à son caractère instable ou mutable ». C'est bien pour lui la réflexivité de la modernité, engagée dans ce qu'il nomme « la production d'auto connaissance systématique » qui conduit à ce que la relation entre le savoir appliqué dans la vie quotidienne et les savoirs-experts, ne soit pas stabilisée.

2.4.2.3.3 Le champ politique de la vie

Le champ politique de la vie¹⁴⁵ est pour Giddens (1991) un des lieux de la critique des institutions modernes, c'est-à-dire un lieu de redéfinition de « ce qui allait de soi ». « La prise en compte de la question identitaire et des luttes dans le champ politique de la vie est considérée comme une dimension fondamentale caractérisant les transformations sociales en cours dans la littérature sociologique » (Bellemare et Briand, 2012, p. 199). Dans ce cadre, l'identité personnelle ne se livre plus comme héritée de la situation sociale de chacun : il s'agit de se construire une identité, réflexivement, « en choisissant parmi une diversité de styles de vie possibles » (Bellemare, Briand, 2011, p. 53). Ces styles de vie sont entre autres, comme le soulignent les travaux de Bellemare (1999), des enjeux de rapports sociaux¹⁴⁶. À ce niveau Giddens (1991) permet de distinguer « possibilités de vie » et « conditions de vie » et dès lors l'émergence de nouveaux enjeux. Selon cette approche, « le champ ramènerait les questions morales et existentielles au cœur du travail des organisations » Bellemare et Briand (2011, p. 54). S'éclaire ici un individu qui serait « libéré » des contraintes que la communauté et la

¹⁴⁴. Cette perspective se distingue donc de celle qu'incarne la postmodernité.

¹⁴⁵. Cette expression ne fait pas partie du vocabulaire commun. Ce terme se rapproche de ce que, en France, on appelle : « la société civile » (Garabige, Rey et Vincent, 2012).

¹⁴⁶. Ils sont, par exemple, pour ce qui est des directions des entreprises, considérés comme des facteurs de productivité (Bellemare, 1999).

tradition faisaient peser sur lui. Il lui est donc plus fortement possible de choisir son style de vie, mais il ne fait à partir des options qui lui sont proposées, par ce que Giddens qualifie de « systèmes abstraits » et à partir donc de la conscience qu'il a de son identité propre. Il s'avère dès lors intéressant de chercher à appréhender comment il en devient possible (ou non) d'inventer de nouvelles pratiques, de quelles capacités réelles disposent les acteurs, en quoi elles seraient bénéfiques et plus précisément plus bénéfiques¹⁴⁷. Et pour se rapprocher plus encore de notre recherche, quelles nouvelles connaissances seraient susceptibles de soutenir une telle approche et quelles propensions caractérisent les connaissances mobilisées par les acteurs en situation. La gouvernance d'entreprise, les politiques et pratiques de GRH, sont de fait au cœur de ces enjeux. La qualité de vie au travail, la non-discrimination, la diversité, les facilités d'accès au travail, la reconnaissance de la diversité des parcours et des profils, la mobilité, etc., sont autant de défis qui peuvent conduire à un « renforcement de la domination tout comme ils peuvent constituer des occasions de formation pour l'individu » (Bellemare et Briand, 2005, p. 165) et des enrichissements individuels et collectifs¹⁴⁸. Notre cas offre ici des pistes de recherche intéressantes en ce sens.

2.4.2.3.4 Les systèmes abstraits

Les systèmes abstraits que nous venons d'évoquer sont ce qui médiatise notre relation au monde vécu. Pour Giddens, ils se révèlent tout à la fois « déqualifiants et requalifiants » : sur un plan, ils nous conduisent à dépendre en continu d'artefacts (artefacts sur lesquels nous n'avons pas de prise). Mais sur un autre plan, ils nous requalifient en même temps dès lors qu'ils nous donnent accès à des compétences nouvelles. Giddens catégorise deux types de systèmes abstraits¹⁴⁹ : celui qui se réfère aux gages symboliques et celui que forment les systèmes-experts, c'est-à-dire ceux formés par les savoirs professionnels ou les domaines techniques : on y retrouve entre autres tous les spécialistes qui interviennent et transmettent leurs conseils, analyses, avis, ... Dans ce contexte de modernité avancée, nous ne pouvons échapper à ces systèmes abstraits. Nous y accédons, comme le précise Giddens, sous la forme de différentes rencontres à travers certains points d'accès. Vis-à-vis de ceux-ci, peuvent se

¹⁴⁷. Comme le souligne Garabige, Rey et Vincent (2012, p. 5), ce qui est qualifié d'innovation par les uns peut être qualifié de régression par d'autres.

¹⁴⁸. Dans ce cadre et en reprise de ces deux auteurs : « la rationalité instrumentale risque d'être mise à mal dans un monde où les individus tendent à remplacer la maximisation de la croissance économique par l'accomplissement émotif » (Giddens, 1992, p. 3).

¹⁴⁹. Qui selon Giddens (1990, p. 140), permettent la coordination du « *time-space ordering device* » (espace-temps).

révéler des rapports de confiance ou de défiance (en fonctions des expériences vécues, ou de la réactualisation des connaissances qui nous sont offertes). Ces points d'accès sont en cela des points de vulnérabilité de ces systèmes. Ces systèmes se caractérisent cependant par une autonomie et une force d'organisation considérable (Giddens, 1990). Ils opèrent comme des mécanismes décontextualisés cela signifie des « interactions constantes avec des « autres » absents (absent others), des gens qu'on ne voit ni ne rencontre jamais, mais dont les actions affectent directement les caractéristiques de [notre] propre vie » (Giddens, 1994b, p. 89). Sur ce point, Giddens dégage deux niveaux de confiance. Les individus ne peuvent s'appuyer totalement sur celui se référant aux engagements anonymes : certes la confiance qui se réfère à ce système, mais également la confiance vers des engagements de face-à-face vers lesquels dès lors les individus se tournent pour être en mesure de se doter d'une sécurité dans cet univers incertain qui est le nôtre : sécurité qualifiée d'ontologique pour reprendre l'expression de Giddens. « L'autre » est ici ce qui altère et rend impossible la confiance sociale : « *trust relations which are sustained by or expressed in social connections established in circumstances of copresence* » (Giddens, 1990, p. 80). L'abstraction transforme les modes de création de la confiance en déplaçant celle-ci (Briand, 1999, p. 29)¹⁵⁰ : se trouvent ici transposés aux divers milieux de vie des modèles établis dans des sphères confinées¹⁵¹ sans prises en compte des singularités des territoires, des pratiques et des lieux que Giddens caractérise sous l'expression de systématisation des systèmes-experts.

2.4.2.3.5 Le réalisme utopique

Le réalisme utopique (Giddens, 1994a, p. 160) nous renvoie au *juggernaut* (camion fou furieux) que nous avons mobilisé en introduction. Selon lui, il n'y a pas lieu de renoncer aux tentatives de diriger ce camion fou. Sa proposition est ici d'adopter un « réalisme utopique »¹⁵² qui nous permette de combiner « l'ouverture des fenêtres sur l'avenir, avec l'analyse de courants institutionnels en cours, par quoi les futurs politiques sont immanents au présent » (Giddens, 1994a, p. 185). Giddens (1994a, p. 471) définit en cela le rôle du sociologue comme celui « de chercher à faire le lien entre l'utopie et les possibilités réelles de changement ». Pour

^{150.} Briand (1999, p. 29) rappelle ici que « pour Giddens, l'antonyme de la confiance n'est pas la méfiance, mais plutôt un état persistant d'anxiété ».

^{151.} Mécanismes de délocalisation des systèmes sociaux et de séparation du temps et de l'espace.

^{152.} Qui pour reprendre la reformulation de Herreros (2012a) sur lequel nous nous appuyons ici, propose de ne pas se résoudre ni au « cynisme », ni à l'« acceptation pragmatique », ni se réfugier dans le « catastrophisme » ou dans la « passivité ».

reprendre Herreros (2012a), « ce « réalisme utopique » constitue « l'horizon » d'une articulation entre théorie et pratique »¹⁵³. Il conduit selon lui et comme le pose Giddens (1994a, p. 457) au remplacement des rhétoriques portant sur le « champ politique de l'émancipation » (emancipatory politics) par celles portant sur « le champ politique de la vie » (life politics). Ce qui nous importe ici n'est pas de souligner ce qui serait de l'ordre du remplacement¹⁵⁴, mais sur l'intérêt de ne pas soutenir des gestes critiques qui se positionneraient en surplomb, sans pour autant se réduire à des ajustements entre soi. Le réalisme utopique apparaît en cela comme un geste tensif, « une posture qui permet d'ouvrir et d'identifier des possibles », qui ne sont ni incontournables ni exhaustifs (Herreros, 2012a).

2.4.2.3.6 Les principes de structuration

Comme introduit, les travaux de Giddens (1984, p. 25) conduisent à retenir que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois « le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent ». La structure organisationnelle perd le caractère déterministe que de nombreuses théories lui attribuent : « le dualisme classique structure-action est remplacé par le concept de « dualité du structurel » ». Ce faisant, ce sont bel et bien « les définitions théoriques des principes, des pratiques et des rapports que les acteurs entretiennent entre eux » qui s'en trouvent remises en question (Bellemare et Briand, 2005, p. 152). Cette conception duale que propose Giddens nous autorise à « reconnaître la fluidité ou la plasticité potentielle des institutions » (Bellemare et Briand, 2006, p. 11). Sur le plan académique, ces deux auteurs soulignent que cette plasticité potentielle postulée permet de s'intéresser à l'étude des frontières des Systèmes de Relations Industrielles (SRI), ou des pratiques sociales contribuant à la plus ou moins grande systématisation des frontières de ceux-ci. Leurs travaux présentent l'avantage pour nous d'avoir appliqué ceux de Giddens au champ d'étude des relations industrielles en adaptant un certain nombre des concepts qui en sont issus et de façon centrale celui de « région ». Il est nécessaire ici de préciser d'emblée que le terme de région et de territoire ne se réfère pas au sens commun géographique ou administratif. Le mot « territoire » comme celui de « région » est ici utilisé pour « caractériser la nouvelle importance prise par les relations entre acteurs locaux dans les recompositions de l'action » (Melé, 2009, p. 46)¹⁵⁵. Nous

¹⁵³. En réf. à Giddens, dans Audet et Bouchikhi (1993, p. 34).

¹⁵⁴. Ce sur quoi Bellemare et Briand (2011, p. 54) s'affichent en désaccord dès lors qu'ils attestent par leurs travaux (Bellemare, Gravel, Briand et Vallée, 2006) qu'ils peuvent être additifs.

¹⁵⁵. En réf. à Durand et Thoenig (1996).

retrouvons ici une lecture identique à celle déployée dans l'aménagement du territoire comme l'analyse Giblin (2005) : « de nos jours, ce n'est plus « le » territoire qui est aménagé, mais ce sont « des » territoires et par de nombreux acteurs ». Nous retrouvons des analyses similaires dans le champ de l'activité telle qu'interprétée par l'ergonomie ou la psychodynamique du travail : il ne s'agit plus d'aménager son espace ou son lieu de travail, mais de « créer du contexte pour vivre » (Clot, 2006b, p. 166). C'est en effet pour Clot à « cette condition qu'activité et santé sont synonymes » dès lors que nous adoptons la définition de la santé proposée par Canguilhem (2002, p. 68) : « je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi ». Nous verrons ci-dessous que la nouvelle approche définitionnelle de l'acteur (Bellemare, 2000) sur laquelle nous allons nous appuyer se relie à ces perspectives.

Pour revenir à la notion de « région », la proposition de Bellemare et Briand (2012, p. 131) est de considérer que « le structurel, les acteurs et les pratiques du travail forment systèmes », ce qu'il nous propose de qualifier de « régions »¹⁵⁶. La régionalisation en devient le terme utilisé pour expliquer et décrire les pratiques qui contribuent « à une transformation plus ou moins importante d'ensembles de rapports de travail ». Lorsque ceux-ci apparaissent relativement stables sur un certain espace-temps, ils peuvent être nommés « régions de rapport de travail » (RRT) (Bellemare et Briand, 2011, p. 61). Pour ces deux auteurs, une RRT « est considérée comme un système social, stabilisé par ses propriétés structurelles ». Pour rester ici sur cette lecture définitionnelle : cet ensemble « « détermine » les actions des agents (« les règles ») et une répartition de capacités qui habilite certains et en contraignent d'autres (« les ressources ») » (Arts, 2000, p. 527)¹⁵⁷. Selon cette définition structurationniste, les RRT sont tout « à la fois le médium et le résultat de l'action ». Ce que nous mettrons de nouveau en lumière, c'est qu'elles peuvent dès lors se transformer¹⁵⁸. Ce qui apparaît stable à un système social¹⁵⁹ (un système de relations, une organisation, ...) n'est en fait que « conséquences de modèles d'action récurrents » (Bellemare et Briand, 2006, p. 11). En référence à cette perspective dynamique, Bellemare (2000) propose une définition de l'acteur qui s'entend dès

¹⁵⁶. Cette notion renvoie en cela à la structuration de l'action, entendue au sens de Giddens (production et reproduction du système).

¹⁵⁷. Cité par Bellemare et Briand (2012, p. 131).

¹⁵⁸. Et donc, pour rappel, de façon intentionnelle ou non intentionnelle (au sens de conséquences non intentionnelles de l'action).

¹⁵⁹. Cf. conceptions statiques.

lors comme « un individu, un groupe ou une institution qui a la capacité, à travers son action, d'influencer directement ou indirectement les processus de relations professionnelles, incluant la capacité d'influencer les pouvoirs causaux déployés par d'autres acteurs dans l'environnement des relations professionnelles » (Bellemare et Briand, 2011, p. 57)¹⁶⁰.

2.4.2.3.7 Types de changement

Bellemare et Briand (2004, p. 34) nous proposent une illustration de définitions opérationnelles pour qualifier le type de changement relatif aux systèmes d'action concrets concernés (SAC). En référence aux théories systémiques, ils nous proposent de considérer qu'il y a innovation lorsque les changements ont lieu dans le système des SRI, et transformation lorsque se témoignent des changements du système. Nous retrouvons ici la définition de Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) relatif aux changements de type 1 et de type 2¹⁶¹, fréquemment mobilisée dans le cadre de l'analyse des changements organisationnels. Nous ajouterons que cette lecture qui permet de catégoriser la nature du changement, mais ne doit pas conduire à refouler que chaque niveau 2 est un niveau 1 pour un système qui lui est supérieur. Cette proposition doit ensuite s'accompagner d'un second aspect de définition opérationnelle comme le précisent ces deux auteurs, à savoir « sa qualité ». Un des intérêts centraux de leur approche est que l'innovation sociale n'est pas posée positive en soi. Elle ne retient pas une vision normative de l'innovation sociale : celle-ci peut, en effet, être jugée différemment selon les différents acteurs concernés (Bellemare et Briand, 2004, p. 35) et selon des critères comme nous venons de l'explicitier qui ne peuvent pas être considérés comme politiquement neutres. Notre cas en est un parfait exemple.

2.4.2.3.8 Changement d'échelle

Changer d'échelle, ce n'est pas uniquement changer de niveau¹⁶². C'est avant tout « changer le regard que l'on va porter sur le problème en question » (Faure et Muller, 2005, p. 4). Changer d'échelle, c'est certes prendre le risque d'entrer dans du flou¹⁶³, mais c'est aussi se donner une

¹⁶⁰. A contrario des paradigmes fonctionnalistes / déterministes où la possibilité d'action réfléchie ou autonome pour l'acteur est écartée (Gilbert, 2015).

¹⁶¹. Dans ce cadre, le niveau 1 est qualifié de changement et le niveau 2 de transformation. La transformation produit un résultat totalement nouveau alors que le changement reste inscrit dans la continuation de ce qui est, tout en y apportant des améliorations.

¹⁶². Entendu au sens de descendre ou de monter le niveau à partir duquel on va prendre en compte un problème.

¹⁶³. Flou par rapport aux objets que l'on pourrait étudier, mais également flou par rapport aux conceptualisations.

chance de poser de nouvelles questions ou de reformuler celles qui existent¹⁶⁴. Cette question est d'autant plus centrale dès lors que l'on souhaite contribuer à nourrir le champ de la transformation sociale. Le simple fait de sélectionner dans le réel des éléments puis de les formater par le biais de divers instruments¹⁶⁵ conduit à produire une image de la réalité et en cela également une action de dimension politique (Lascoumes et Le Galès, 2004). Au-delà et plus encore, le changement d'échelle a pour effet de modifier les « espaces de jeu » affectant en cela le « jeu des acteurs » (Faure et Muller, 2005, p. 5). Le changement d'échelle vient bel et bien questionner les « ce qui compte ». Le fait de mettre en visibilité ne fait pas que rendre visible. Il produit des effets par le fait même de cette mise en lumière. On ne peut donc ouvrir cette question de changement d'échelle sans se questionner sur la possibilité/autorisation d'engager ce geste. Envisager cette ouverture, qui articule les dimensions contraignantes et habilitantes ne fait pas disparaître le rapport de pouvoir dans lequel il s'inscrit. Dès lors, comme l'analyse Faure et Muller (2005, p. 7), si le changement d'échelle offre une ouverture importante au champ des possibles, il ne s'accompagne pas nécessairement d'une dynamique fonctionnelle ou vertueuse. Au contraire, ajoutent-ils, malgré le changement d'échelle, les « normes que coproduisent des professions ou des instances politico-administratives » peuvent rester présentes. Sont ici distingués ce qui serait du niveau du redéploiement des « règles du jeu » et ce qui serait de l'ordre de l'aménagement de nouveaux espaces.

Dans la situation de recrutement orthodoxe¹⁶⁶ qui nous importe ici, les « *arêtes spatio-temporelles des mondes sociaux* »¹⁶⁷ sont clairement identifiées. Le temps est un temps linéaire et le recrutement fonctionne comme sur un marché constitué d'offres et de demandes. Ce qui fait « *frontières* » entre ces différents mondes sociaux, ces espaces-temps, ce qui définit les différents territoires et les lieux de l'action, est stabilisé. Les actions des uns et des autres sont

¹⁶⁴. Entendu en ces termes, le changement d'échelle n'est ni une théorie ni un concept (Beluga, 2005). Il fait référence à des territoires et des institutions, à des relations, à des contenus de l'action,...

¹⁶⁵. Nous savons, sans que cela soit souvent exprimé, que « le formatage théorique et méthodologique d'une enquête de terrain conditionne puissamment l'énoncé final des résultats » (Faure et Muller, 2007, p. 10).

¹⁶⁶. À ce niveau il est nécessaire de remettre en visibilité deux aspects. Le premier, comme le rapportent de nombreuses disciplines en SHS et plus spécifiquement les travaux en psychologie du travail et en ergonomie, est que le travail prescrit n'est jamais le travail réalisé. Le second, précise que cette conception du recrutement est avant tout celle des entreprises ou organisations occidentales et de tailles conséquentes. Rapportés au nombre d'entreprises et aux pratiques de recrutement, nous ne traitons ici que d'une très faible partie de celle-ci. C'est pourtant elles qui concentrent toute l'attention.

¹⁶⁷. Ce qui fait « *frontières* » entre les différents mondes sociaux (espace-temps), ce qui donc définit la régionalisation de l'action et les territoires. Pour Giddens (1984), ces arêtes spatio-temporelles indiquent les liens entre des sociétés de types structurels différents (liens et différences de pouvoir qui les unissent ou les distinguent).

organisées par des ensembles de ressources et de règles. Dans cette conception, chaque système d'acteurs se voit attribuer une fonction. Au sens entendu de la performance, tout l'enjeu est d'assurer le bon fonctionnement de cet espace-temps :

- à partir de temps longs qui visent à contribuer autant que faire se peut à une gestion prévisionnelle : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, études de besoins afin d'identifier les besoins de formations, conseils en orientation professionnelle, ...,

- à partir de temps courts, qui visent quant à eux à optimiser au mieux la rencontre entre offres et demandes : stratégies de sourcing et de communication, mobilisations d'interface (*jobboard*), optimisations des méthodes d'évaluation, aides au recrutement ou à la candidature, ...

2.4.2.4 De la différence ou de l'écart

Pour étudier ces principes de structuration, il est possible et fréquent de s'intéresser aux pratiques sociales intégratives et dominantes. La situation de recrutement apparaissait ici comme un cas propice à ce type de recherche. Mais il est aussi possible de s'intéresser aux phénomènes émergents et appréhender dans notre cas, les innovations sociales qui apparaissent caractériser les processus engagés dans cette filiale et valorisés en tant que tel. Nous avons retenu pour notre part qu'elle pouvait également permettre de soutenir l'exploration d'alternatives, non encore élaborées comme en réfère la notion d'innovation orpheline que nous avons mobilisée.

Au sens de Jones (1999) la structuration consiste en quelque sorte en « une « tentative » de résolution d'une division fondamentale au sein des sciences sociales entre les chercheurs qui considèrent le phénomène social comme le produit des agents interprétant subjectivement le monde, et les chercheurs qui voient ces phénomènes comme causés par l'influence des structures objectives et exogènes »¹⁶⁸. Notre recherche ne vise cependant pas à comprendre ou rendre intelligibles les processus conduisant justement à cette structuration. Il s'agit bien pour nous d'appréhender la façon dont les travailleurs du savoir ici présents peuvent relancer un geste critique et réflexif. L'appui théorique de la structuration est en cela mobilisé comme une ressource dès lors que nous posons qu'elle peut leur être un apport particulièrement fécond.

¹⁶⁸. Cité par Schwob (2011, p. 394).

Comme l'exprime Gaudet (2011) en reprise de Martuccelli (2005, p. 18) : « la fonction des théories sociales est d'offrir des outils de travail pour « produire de nouvelles interrogations ».

2.4.2.4.1 De l'intermonde

Martuccelli ne retient pas non plus quant à lui, d'interroger l'unité ou l'ordre social. Sa démarche consiste au contraire à interroger les caractéristiques du vivre ensemble dans le cadre d'une perspective d'interrelations et en lien avec le contexte à travers lesquelles elles évoluent. Dit d'une autre façon, ce qui l'intéresse est bien « notre capacité sociale et culturelle à définir ce qui se passe à un moment donné comme étant ou non de l'ordre de la réalité » (Martuccelli, 2011, p. 32). Pour ce faire, Martuccelli mobilise le concept d'inter-monde¹⁶⁹ qu'il définit comme étant cet « entre-deux », entre le « système » et les « acteurs », c'est-à-dire « l'univers social où un nombre important d'actions, y compris radicalement opposées entre elles, sont toujours simultanément possibles, au moins momentanément ». Par le concept d'intermonde, il propose d'interpréter les évolutions que nous connaissons, non pas comme le résultat d'une liberté augmentée, c'est-à-dire d'acteur disposant d'une gamme de choix plus large, mais comme « un théâtre social qui permet aux individus cette réflexivité et l'ouverture de ces champs de possibles » (Gaudet, 2011). Certes les individus en tant que tels sont libres, mais ils sont, pour reprendre ici la reformulation de Gaudet (2011, p. 143), « toujours déterminés en partie par des contextes normatifs et des « chocs avec la réalité », c'est-à-dire des moments où ils butent et prennent conscience de certaines réalités sociales »¹⁷⁰. Martuccelli, qui se rapproche de Giddens sur de nombreux points, propose donc quant à lui plutôt d'interpréter la période dans laquelle nous nous situons tant moins en termes de modernité avancée que comme une plus grande élasticité entre le système et l'acteur. Pour lui c'est cet entre-deux qui gagne à faire l'objet de notre attention dès lors que l'on souhaite s'intéresser à l'action des acteurs.

Jullien (2009) que nous avons mobilisé à propos de la notion de « transformations silencieuses » nous permet de contribuer à cette forme de saisie en précisant les termes de « différence » et d'« écart »¹⁷¹. L'écart est une figure de dérangement et il invite à l'auto-

¹⁶⁹. Ou encore *Interzone* (Collin, 2016).

¹⁷⁰. Martuccelli (2006) illustre cette question à partir du concept d'épreuve, en référence aux travaux de Boltanski et Chiapello (1999).

¹⁷¹. Comme le soutient Jullien (2009), la pensée occidentale tend à circonscrire, définir et isoler et peine à penser « l'entre ». En cela il lui est difficile de penser la transition et la transformation autrement que par des changements d'états. La pensée chinoise quant à elle est mieux équipée sur ce registre, car elle est une pensée des « polarités » et de l'« influence » se référant ici aux « transformations silencieuses ».

réfléchissement. L'écart « procède d'une distance » là où la différence « établit une distinction » (Jullien, 2012, p. 7). L'écart « met en tension ce qu'il a séparé » et crée de « l'entre ». L'entre devient ce qui est généré par l'écart tout en situant le commun¹⁷² de l'humain : il « ouvre un espace de réflexivité » et fait apparaître non pas de l'identité, mais une fécondité (Jullien, 2012, p. 7). Ce que nous ajouterons en référence à Jullien (2012, p. 8) c'est que la différence ne produit rien, seul l'écart engendre une fécondité : « l'écart s'explore et s'exploite ». Le travailler, c'est cependant sortir de la norme et c'est donc se risquer ailleurs et jusqu'où il est possible de le travailler. Pour notre part, nous trouvons là une proposition heuristique pour penser les phénomènes de transition et de « transformation silencieuse ». La fécondité de notre capacité à travailler l'écart se retrouve dans le propos que porte Martuccelli (2011, p. 237) à propos du but d'une théorie sociale : « son but ultime [...] : la proposition d'une manière de regarder autrement la vie sociale ». Elle n'est jamais, ajoute-t-il une fin en elle-même ; « sa plus grande vertu est celle d'être une source permanente de « problèmes » et une usine virtuelle de « questions » ». Le but des propositions théoriques « n'est pas seulement de produire de nouvelles interrogations, mais aussi d'affronter, avec une sensibilité propre, les grands enjeux d'une période » (Martuccelli, 2011, p. 253).

C'est bien par les questions que suscitent ces cadres théoriques que nous soutenons notre propre questionnement. Ils nous poussent et à nos yeux nous équipent pour nous saisir des questions lancinantes de notre époque¹⁷³. Le lien dont nous témoignons entre cette « mise en problème » que nous propose le CSRT et celui posé en situation par certains praticiens ne diffère pas en lui-même. De même, il nous permet de ne pas nous définir et nous placer face au monde, ce qui conduirait à concevoir les notions de temps et d'espace comme des entités « *vides* » et abstraites (Uyttenhove et Keunen, 2008, p. 37) et donc de ne pas reconnaître que ce sont les individus qui effectivement, par leurs actions, contribuent à la construction de leur société. Ce que nous propose Martuccelli (2004, p. 53), « c'est d'apprendre [...] à reconnaître l'existence, au sein de tout état de domination, de ce qu'il faut saisir comme étant la face active d'une situation passive ». « Tant que l'on reste centré sur un modèle de contestation radicale ou

¹⁷². Le commun n'est pas le semblable ; la différence est un concept identitaire.

¹⁷³. En réf. à une des formulations de Martuccelli (2011).

de haut niveau », complète-t-il, « on ne peut que faire l’impasse sur cet ensemble d’initiatives »¹⁷⁴.

Notre stratégie de recherche s’inscrit dans cette perspective et prend la forme exprimée par Grize (1996) : « passer du CQFD » (ce qu’il fallait démontrer) « au CQFA » (ce qu’il fallait augmenter) (Le Moigne, 1995). L’effort de production de connaissance engagé dans ce cas s’inscrit dans un processus continu et qui ne peut s’achever¹⁷⁵. Son but est de nous permettre d’avancer. Les connaissances générées apparaissent en cela « incomplètes », mais cette incomplétude ne constitue pas « une imperfection regrettable, mais une condition nécessaire à l’anticipation, par simulation, d’émergences possibles de comportements nouveaux » (Le Moigne, 1999, p. 41)¹⁷⁶. Elle nous permet également de prendre appui sur les connaissances et savoirs existants pour explorer différemment le territoire, pour soutenir la possibilité d’agir sur celui-ci, pour le transformer ou pour le modifier le cas échéant et dans des conditions favorables.

2.4.2.4.2 Souci critique dans la production de la connaissance

En prenant appui sur des travaux tels que ceux de Boltanski (1990)¹⁷⁷, Martuccelli (2005, p. 240) rappelle qu’il n’y a pas lieu de ne pas reconnaître et de prendre au sérieux que les acteurs font preuves de compétences critiques accrues, y compris dans « leur capacité à établir des équivalences assurant le passage du particulier au général ». Cela conduit cependant à s’interroger sur le maintien voire l’expansion de la domination face à cette montée des compétences critiques. Nous savons cependant que de nombreuses dominations sont beaucoup plus diffuses¹⁷⁸, et en cela, peu à même de susciter des réactions. Le questionnement peut alors être transporté à des fins plus heuristiques tant moins sur le travail critique que sur ses effets et son lien avec la visée émancipatrice ou transformationnelle qui lui donne sens. Nous rejoignons ici Martuccelli (2005, p. 242) lorsqu’il souligne que « peu de chose sont, en tout cas, plus urgentes dans le monde contemporain » que d’intégrer que la solidarité « doit passer de plus en

¹⁷⁴. Ce que formule ici Martuccelli (2001), c’est qu’en dépit des contrôles et des contraintes, un « espace incompressible d’initiative » est toujours possible.

¹⁷⁵. Au sens de Martinet, ces productions sont à considérer, dans ce processus continu, comme des rapports d’étape.

¹⁷⁶. Dans une perspective positiviste, cette démarche serait critiquable dès lors qu’elle ne peut parvenir à des productions théoriques qui prétendraient à la clôture et à l’universalisation.

¹⁷⁷. Boltanski (1990) invitait à passer de la sociologie critique à la sociologie de la critique.

¹⁷⁸. Petitet (2007, p. 103 et p. 104) utilise les termes de « vaporisation idéologique » et d’« imprégnation idéologique » pour ce qui est du phénomène ambivalent de domination organisationnel insufflé par exemple par les consultants dans le management.

plus par la capacité de la critique à établir un lien social et subjectif entre des acteurs différents socialement et éloignés dans l'espace ». Son argumentation repose ici sur le constat que le travail, certes « toujours nécessaire de mise à plat de mécanismes causaux générateurs d'évènements sociaux, ne débouche plus directement [...] vers un surplus d'action ». Pour lui, trop de choses nous séparent de la souffrance d'Autrui pour que de simples démonstrations d'interdépendances structurelles génèrent une prise en compte. Sur cette base, son invitation n'est pas de mobiliser une posture critique, mais d'inclure « un souci critique dans la production de connaissances », à savoir élaborer des connaissances qui permettent « de regarder autrement la réalité sociale », qui montrent « les insuffisances des interprétations en cours, et qui rapprochent les connaissances de l'action » (Martuccelli, 2005, p. 245).

2.4.2.5 La situation de recrutement comme terrain nourricier

En mobilisant l'analogie de terrain nourricier, nous proposons d'investiguer la situation de recrutement qui nous sert de terrain sur le mode du « comme-ci ». L'analogie permet « un style de raisonnement plus labile, au service de la critique » ; elle « crée une nouvelle situation » et devient un « espace de questions et de réponses » qui « produit des effets de connaissance dans et sur la vie sociale » (Martuccelli, 2005, p. 245). L'analogie de terrain nourricier est soutenue pour les travaux de chercheurs qui conçoivent les crises et par extension les problèmes sociaux :

- non pas uniquement comme des évènements inattendus et problématiques (et dès lors également comme des points de départ d'action à engager en vue de rétablir l'équilibre ou sortir de la situation),
- mais avant tout comme des résultantes : comme des points d'arrivée, nous invitant en cela à interpréter ces évènements comme des « processus longs prenant racine dans le fonctionnement quotidien des organisations » (Roux-Dufort, 2010, p. 1).

Dans cette perspective, comme l'atteste Roux-Dufort (2010, p. 3), les crises, et par extension, tous problèmes qui en viennent à être montés à l'agenda politique ne perdent pas « leur vocation de catalyseurs ». Ils nous réclament par contre une attention quant au processus de fragilisation qui les rend possibles : « les crises ne sont pas des évènements, mais des processus étendus dans le temps et dans l'espace¹⁷⁹ » (Shrivastava, 1992, p. 2). Pour Roux-Dufort (2005, p. 4), la vulnérabilité réside moins « dans les fragilités réelles que dans

¹⁷⁹. C'est-à-dire d'une « accumulation d'évènements inaperçus en désaccord avec les croyances partagées sur les dangers et leurs modes d'évitement » (Turner, 1976, p. 381) dans (Roux-Dufort, 2010, p. 4).

l'ignorance sur ces fragilités ». Dans cette perspective, « l'évolution et l'intensification des terrains de crises ne se font qu'au prix d'une ignorance croissante sur l'évolution des fragilités et des déséquilibres ». Dire cela ne sous-tend ni qu'il serait possible de prévoir les crises ou les problèmes sociaux, ni qu'il serait possible d'en déchiffrer le fonctionnement au travers des ensembles de rapports causaux¹⁸⁰. L'idée directrice mobilisée ici est qu'ils - et qu'elles - se nourrissent dans les négligences ou les fragilités quotidiennes qui, pour reprendre l'expression de l'auteur, « se sont installées progressivement dans les entrailles organisationnelles ». Le point important est ici qu'il ne s'agit pas de dysfonctions, entendu au sens d'un écart avec le prescrit, mais bien de ce qui n'est pas pris en compte¹⁸¹ par le fait même que ce sont d'autres anticipations qui retiennent l'attention. Comme l'expriment Weick et Sutcliffe (2001, p. 33)¹⁸² : « les hypothèses émises par les gestionnaires guident leurs choix comportementaux. Elles agissent comme des fonctions planificatrices suggérant ainsi le déroulement probable des actions. Elles dirigent l'attention des gestionnaires vers certaines directions, vers certains types d'information conséquents avec ces attentes. Elles influencent ce que les gestionnaires remarquent et gèrent ». Cet effet est quant à lui également renforcé par la double herméneutique de la circulation des connaissances sociales identifiée par Giddens (1984)¹⁸³.

L'analogie de « terrains nourriciers » nous offre ainsi la possibilité de penser la situation de recrutement en termes de fragilité et de ressaisir le lien entre l'action locale et les « *retours de réalité* » que nous avons éclairés précédemment. Dans cette perspective, notre visée est bien ici d'étudier quel type de connaissances construire pour soutenir une réflexivité critique et se libérer de ces mécanismes qui freinent l'identification de cette fragilité. Il y a lieu cependant d'être attentif à une des difficultés qu'identifie Roux-Dufort (2010, p. 5) qui ferait que l'on a beaucoup de difficulté à explorer cette ignorance (qu'il qualifie d'ignorance managériale), à savoir que, si on admet un « *avant* », on reconnaît une part de responsabilité. Or justement, le fait de poser les événements en extériorité¹⁸⁴ dédouane et permet au contraire de valoriser les réactions qu'ils génèrent. C'est avant tout cet argument qui a justifié que nous considérions

¹⁸⁰. Comme le proposent les analyses par l'étude des causes.

¹⁸¹. Non prioritaires, anodines, insignifiantes, laissées pour compte, ou non incompatibles avec les modes de gestion planifiés comme les phénomènes émergents.

¹⁸². Cité par Roux-Dufort (2010, p. 5).

¹⁸³. Les chercheurs participent à une réalité sociale qui est déjà constituée par les différents acteurs sociaux et ces derniers reprennent et s'approprient sous des formes variées, les analyses générées par ces chercheurs.

¹⁸⁴. De même, lorsque les disciplines valorisent l'objet « crise » comme point de départ, elles en viennent à renforcer ce phénomène, ce que Roux-Dufort (2005) qualifie de « dictature de l'événement ».

cette recherche comme une recherche en « terrain sensible », qui nécessite de faire appel à des modes de coopération et d'investigation qui puissent intégrer ces exigences (et qui a justifié pour notre part, une stratégie de recherche chemin faisant).

2.4.3 Approche de l'activité

Le rapprochement que nous opérons ici entre :

- ces « retours de réalité » - qui présentent la caractéristique d'être saisis plus tard -, ailleurs et autrement,
- et les situations de travail que nous appréhendons comme des « terrains nourriciers »,
- nous a conduits également à nous intéresser aux conflits de critères sur la qualité du travail et aux compromis dynamiques à même de préserver des marges d'initiative tant individuelle que collective. Pour ce faire, nous avons retenu de déplier plus en avant la proposition de Clot (2006b, p. 167) - mobilisée dans notre propos introductif - à savoir que « faire son métier doit s'entendre au sens fort ». C'est-à-dire d'interpréter le métier comme moyen au service d'une exécution, mais aussi comme moyen au service d'une transformation¹⁸⁵ (Clot, 2006c ; Rabardel et Pastré, 2005). En ce sens, il s'agit bien « d'éprouver les limites du métier lui-même », au-delà donc de l'accomplissement des tâches. Clot (2010a, p. 164) défend l'idée « qu'en matière de qualité de travail, « la seule « bonne pratique »¹⁸⁶ est la pratique de la controverse sur le travail bien fait » : c'est par la controverse, complète-t-il, que se conserve et se refait le métier conservant ainsi le travail vivant.

Un rapprochement avec la clinique de l'activité peut apparaître comme étonnant dès lors que nous ne disposons pas de sa condition *sine qua non* à savoir « une demande expresse » des professionnels concernés « sollicitant d'être secondés en vue d'élargir leur rayon d'action, leur pouvoir d'agir sur leur milieu et sur eux-mêmes » (Clot, 2001b, p. 260). Comme nous l'avons explicité, il n'est pas - pour le cas qui nous mobilise ici -, de problèmes formulés nécessitant et autorisant une intervention qui plus est de type clinique¹⁸⁷. Ce n'est donc pas la dynamique de

¹⁸⁵. Au sens de veiller à toujours préserver un « devenir autre » au métier (Clot, 2008a).

¹⁸⁶. À la différence du concept de « bonne pratique » tel que traditionnellement mobilisé et qui pour Clot (2005) conduit à mélanger « activité personnelle » et « adhérence à la prescription » : « « pratiques » mélange les genres entre la prescription et l'activité ». Il qualifie en ce sens « les bonnes pratiques » d'orthopédie sociale » entendue comme : « exécuter la bonne pratique congelée ailleurs ».

¹⁸⁷. Une « co-analyse du travail » tel que le propose entre autres Clot (1999a), n'est pas, en cela, la ressource que nous mobiliserons.

l'intervention clinique - constitutive de la clinique de l'activité - que nous sollicitons, mais certains des apports théoriques que cette dernière a permis de dégager. Nous formulons que, comme pour notre cas, il est un flux de situations où la présence d'un tiers secondant n'est pas à l'ordre du jour et/ou les conditions de mobilisation de la dynamique collective ne sont pas présentes. Nous formulons de même que l'institution de controverses organisées entre praticiens - au-delà du potentiel de développement qu'elle peut permettre - n'apparaît pas spontanément comme une ressource forte quant à l'hypothèse de prise en compte des retours de réalité dont il est ici question. Dit d'une autre façon, le conflit de critères risque de n'être institué qu'à région de rapport de travail constant et conduire à ce que ne soit pas questionné la pertinence du / ou des différents espace(s) dans le(s)quel(s) agissent¹⁸⁸ ces acteurs. Pour autant, nous considérons que les déplacements théoriques que nous propose - ou sur lesquels s'appuie - la clinique de l'activité sont en mesure de nourrir notre questionnement. Dans cette perspective, nous avons retenu tout à la fois que ce rapprochement avec la clinique de l'activité pouvait :

- conforter de façon complémentaire nos appuis théoriques dès lors que nous nous intéressions à l'activité de ces « techniciens du savoir » et au « pouvoir d'agir »,
- et, dans le même mouvement, soutenir l'émergence de nouveaux questionnements et ainsi contribuer - certes modestement, mais avec attention - à l'enrichissement disciplinaire.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés dans un premier temps à la notion d'« activité empêchée » proposée par Clot (1999a), puis dans un second temps à celle de genre et de style (Clot et Faïta, 2000).

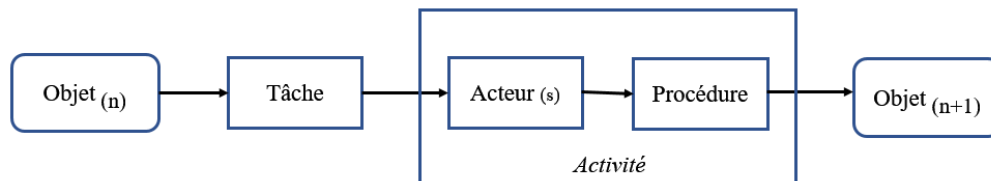
La perspective que propose la clinique de l'activité - et que soutient parmi d'autres Clot (1999a) - s'écarte de la conception dominante en gestion à savoir la modélisation d'entreprise par les processus (Pourcel et Gourc, 2005). Si nous nous référons à l'état de l'art relatif à celle-ci et dressé par ces deux auteurs, l'activité y est définie comme « la réalisation concrète d'une tâche par un acteur conformément à la procédure établie » (Clémentz, Pourcel et Renauld, 2017, p. 1)¹⁸⁹. Nous retrouvons entre autres ici et comme ils l'illustrent, la structuration des processus

¹⁸⁸. Socialement construit(s) comme nous venons de l'explicitier en référence aux travaux de Bellemare et Briand (2011), et qui renvoi(ent) donc à la structuration de l'action dans des espaces et des temps définis justement par les acteurs eux-mêmes.

¹⁸⁹. Un acteur étant, selon cette définition, « l'association de plusieurs ressources dont au moins une ressource humaine pour la réalisation d'une tâche ; une tâche étant quant à elle définie par « l'énoncé d'un objectif d'obtention d'un objet [...] produit par la modification des caractéristiques d'un ou de plusieurs objets

génériques sur laquelle s'appuie l'AFNOR¹⁹⁰, qui est aussi pouvons-nous ajouter, celle qui sert de soubassement à la HDR. Gourc (2006, p. 16) modélise ces processus génériques selon le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Modèle T.A.A (Tâche - Activité - Acteur) (Gourc, 1997).



Pour la clinique de l'activité, il en est différemment. Pour celle-ci, « l'activité englobe l'action, mais ne s'y réduit pas » et l'activité professionnelle est à distinguer des pratiques professionnelles¹⁹¹. En référence à Vygotski (1925/1994)¹⁹², Clot (1999a) distingue en effet l'activité réalisée de ce qu'il nomme « le réel de l'activité ». Le réel de l'activité, en ce sens, n'est pas que le réalisé, c'est « les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités » (Clot 1999a, p. 120). Dit d'une autre façon, « le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir [...], ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve de pouvoir faire ailleurs » (Clot, 1999a, p. 119). En cela et comme en réfère Clot (2006a, p. 120), « le travail comme activité dirigée semble un terrain particulièrement propice pour rapatrier le possible et l'impossible dans le réel ». L'impossible¹⁹³ qui apparaît « affecter le renouvellement des procédures sociales de conception » fait bien partie intégrante de l'activité réelle des opérateurs concernés. Le possible fait en ce sens totalement partie du réel de l'activité. Pour préciser plus encore, l'activité est certes opérationnelle, mais également potentielle (Clot, 2000). Sinon, ajoute-t-il, « c'est l'idée même de développement qui est inconcevable en psychologie » (Clot, 2006a). Ce qu'il nous apparaît important de souligner dans cette perspective, c'est que le possible n'est pas affecté au

techniques [...] primaires ou intermédiaires ; le processus devenant dès lors défini comme un ensemble d'activités totalement ou partiellement ordonnées ».

¹⁹⁰. Agence Française de NORmalisation- particulièrement active et sollicitée dans la définition et le contrôle des normes qualité.

¹⁹¹. En premier lieu et en référence aux contributions de l'ergonomie et de la psychologie du travail par la distinction entre les tâches prescrites et les activités réelles : « la tâche est ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait (Leplat et Hoc, 1983) ». (Clot, 2001a, p. 38).

¹⁹². En référence entre autres à deux des formulations de Vygotski (1925/1994, p. 41) : « l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées » ; le comportement n'étant dans cette perspective que « le système de réactions qui ont vaincu ».

¹⁹³. Pour reprendre ici le domaine de la conception mobilisé par l'auteur.

sujet, aux autres ou même à l'objet du travail : « c'est d'abord entre eux qu'il faut le chercher si on veut avoir quelques chances de le trouver en eux » (Clot, 1999a, p. 120). « L'intérieur et l'extérieur » sont ici entendus comme « alternativement source et ressource du développement » (Clot, 1999a, p. 10-11). Ce que nous mettons en lumière est que le pouvoir d'agir n'est pas appréhendé comme « une puissance intrinsèque et autochtone associée aux capacités propres du sujet » (Clot et Simonet, 2015, p. 37). Comme le porte Ricœur, « la symétrie du « je peux » / « je ne peux pas » est [...] une construction sociale » (Valet et Meziani, 2017, p. 65)¹⁹⁴. Les capacités humaines sont ainsi certes des constructions sociales - nous dit Clot (2006a, p. 123) en référence à Schneuwly (1987) -, « mais elles n'en sont pas moins des constructions personnelles ».

Pour la clinique de l'activité, les activités « empêchées » peuvent trouver une réponse dans le conflit portant sur les critères de qualité du travail. Il s'agit donc, dans cette perspective de « retrouver le chemin de la transformation réelle du travail et prendre « soin » de lui en le requalifiant » (Clot, 2010a, p. 169). « L'activité qu'on a sous les yeux », précise Clot (2006b, p. 170), « apparaît de plus en plus pour ce qu'elle est : seulement comme une des activités possibles dans l'ensemble de celles qui auraient pu être accomplies ou pourraient l'être ». Certes, le monde du travail est ample de contraintes, mais comme l'exposent Yvon et Clot (2001), l'activité réelle peut transformer celles-ci en ressources. Dans notre cas, une intervention clinique ferait émerger l'existence de différentes façons d'agir et de concevoir ce qu'est un « bon recrutement » par - et vu de - ceux qui l'exercent, permettant ainsi par l'institution d'un espace dialogique, de revitaliser le métier et le système de relations professionnelles. Il y a lieu de mettre en lumière le statut de réserves d'alternatives¹⁹⁵ que sous-tend cette lecture et en même temps de nous interroger sur son territoire. Comme le formule Dewey (2004 [1910], p. 161), « la pensée se meut avec plus d'aisance dans une région inexplorée et se dégage par contre difficilement de ce qui est enraciné par l'habitude inconsciente. [...] C'est la combinaison de ce qui est compris avec ce qui ne l'est pas qui provoque la réflexion ». Nous formulons à notre niveau que c'est le procédé même de maintien d'un niveau de problématicité qui se trouve empêché.

¹⁹⁴. Sur ce point, Ricœur (1988 [1960]) nous invite à grande modestie, nous rappelant que notre connaissance est par nature limitée : « je peux changer de point de vue, mais je ne peux échapper à ce caractère perspectiviste de la connaissance » (Sugimura, 1995, p. 201). La « chose vue » dépend de la place que j'occupe.

¹⁹⁵. Expression que nous empruntons à l'ergologie (Schwartz, 2014) et sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Nous retenons de suivre Clot (2012a) lorsqu'il exprime que « le récit du consensus triche avec le réel ». Les travaux de la clinique de l'activité tendent en effet à démontrer que le principal risque psychosocial d'aujourd'hui est le déni sur les enjeux d'un travail soigné¹⁹⁶. Un des effets de ce déni est de requalifier les situations « problèmes » en « fragilité personnelle » est d'être tenté de « réformer les comportements au lieu de transformer le travail » (Bonnefond, Clot et Scheller, 2015, p. 25)¹⁹⁷. Cela dit, cet enjeu ne porte pas seulement sur le travailleur lui-même, il porte aussi sur ceux qui se trouvent impliqués et affectés par l'activité concernée. Les appuis théoriques que nous avons exposés précédemment nous équipent pour pousser la réflexion autour de cet enjeu :

- principalement au regard des notions de région de rapport de travail et d'acteurs tels que définies par Bellemare et Briand (2011) et Bellemare (2000),
- et de celle de refoulement problématologique et de problématocité proposée par Meyer (2010).

Nous soulignerons ici que le refoulement - que révèle la problématologie - ne réfère pas à l'inconscient de la psychanalyse, c'est un refoulement problématologique, il nous est donc accessible¹⁹⁸. Meyer (2012, p. 9) nous permet de passer « du refoulement psychanalytique¹⁹⁹ au refoulement en général » en ne faisant de ce premier qu'un des cas possibles. On refoule nous dit-il, « ce qui a fait problème [...] et qui n'a pu être résolu » ou « ce qui fait problème plus tard et que l'on souhaite mettre à distance ». C'est, complète-t-il « cette idée de problématique qui doit retenir l'attention : il présente l'objet du refoulement ». Le refoulement est dès lors également « une manière d'exprimer l'historicité ».

Comme l'avance Bournel-Bosson (2010, p. 226) à propos de l'activité de recherche en psychologie, entrer non pas par le sujet, mais par l'activité « ne doit pas manquer de surprendre ». Cette entrée fait cependant écho à la position que défend Rubinstein (2007, p. 257) : « l'objet d'étude de la psychologie ne doit pas être seulement l'activité intérieure, mentale, intellectuelle,

¹⁹⁶. Selon cette perspective, c'est le « souci de soigner les personnes » qui est dénoncé « là où c'est le travail qu'il faut soigner » (Clot, 2010a, p. 113). C'est pour lui le travail qui est malade et qu'il faut soigner.

¹⁹⁷. Ce que Clot (2010a) qualifie de « tentation hygiéniste », entre autres sous la forme d'implantation de « bonnes pratiques » qui se faisant, évacue les conflits et normalise le travail.

¹⁹⁸. Dans le déni, la représentation insupportable ne disparaît pas, elle est juste exclue. Le refoulement -au contraire- sépare et ne laisse de façon apparente aucune trace (Ionescu, Jacquet et Lhote, 1997). Envisager -à propos du conflit de critères relatif à la qualité du travail- un refoulement au sens de Meyer (2012) peut permettre d'explorer de nouvelles avenues.

¹⁹⁹. Entendu ici comme mécanisme de défense, comme l'est également le déni.

mais aussi l'activité pratique et réelle au moyen de laquelle les individus transforment la nature et modifient la société ». Selon Clot (2011, p.18), « l'activité possède [...] un volume qu'une approche trop cognitive de la conscience comme représentation prive de ses conflits vitaux ». L'activité est une épreuve, « une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de réaliser ce qui est à faire ». Cette approche de l'activité vient conforter nos appuis théoriques exposés précédemment. L'appui sur la théorie de la structuration nous autorise-t-il aussi à interpréter l'activité sociale non pas comme « une localisation passive d'activités dans des situations particulières », mais à la concevoir plutôt « via une appropriation et une transformation de l'environnement par les acteurs concernés » (Bellemare et Klein, 2011, p. 9). En pensant le travail comme activité²⁰⁰, nous retrouvons ici l'approche que soutient également l'ergologie « vivre, c'est faire usage de soi et transformer son milieu » (Prévot-Carpentier, 2009, p. 137). Cette approche de l'activité fait également écho aux propos de Martuccelli (2005, p. 44) : « Pour cerner les phénomènes contemporains, il nous faut moins défaire de cette ligne de partage [entendu sociologie <> psychologie] qu'être capable de lire, simultanément des deux côtés de cette frontière ». Dans cette optique, ce n'est pas au travers de la « formation d'un discours hybride socio-psychologique » qu'il s'agit d'opérer, mais bel et bien « au travers de va-et-vient entre ce « sociologique » et le « psychologique » ».

Une possibilité est comme nous le propose Lemay et Darbellay (2014), de « penser l'interdisciplinarité comme interculturalité », de « chercher hors frontière ». « *The world has problems, but universities have départements* » nous dit Brewer (1999, p. 328)²⁰¹, d'où l'intérêt d'étudier ce qui se joue « entre » et de « réinvestir les réflexions sur des dynamiques d'échanges et d'interaction » (Darbellay, 2014, p. 129)²⁰². Il s'agit ici de mobiliser une interdisciplinarité critique, qui « fait face à un problème concret, situé dans la réalité, se fait et se refait dans ce contexte, toujours historiquement et socialement déterminé » et permette « l'ouverture d'un horizon dans lequel ce qui n'est pas encore peut se produire comme une possibilité de pensée non totalisante qui protège la diversité » (Giugnatico, 2017, p. 61).

²⁰⁰. Qui diffère donc de la définition du « travail stricto sensu » que l'ergologie qui s'en démarque définit comme « échange de prestation rémunérée dans une société marchande et de droit » (Schwartz, 2000, p. 77).

²⁰¹. Cité par Darbellay (2014, p. 127).

²⁰². *Vs* les effets de standardisation des pratiques de recherche que partage chaque communauté scientifique, les effets de matrice et de normalisation-normalité (Darbellay, 2014, p. 130).

En référence à la dimension psychologique dont nous traitons ici, une « activité productive ordinaire » qui se fermerait au travail de re-création ne serait en quelque sorte pas normale²⁰³ nous dit Clot (2008a). Elle ne le serait pas, car elle interdirait « aux sujets individuels et collectifs de se construire en transformant le donné en créé, de rester les protagonistes vivants de nouvelles liaisons possibles entre les hommes et leurs objets » (Clot, 2008a). Nous savons de façon solidement bien établie, que « le travail réel n'est jamais réductible au travail prescrit » (Molinier, 2010, p. 134), et nous montrerons ultérieurement que les acteurs en charge du recrutement travaillent effectivement *in situ* leur propre processus en fonction des marges de manœuvre dont ils disposent ou qu'ils s'octroient. Cependant les retours de réalité - qui nous servent d'horizons - invitent :

- certes à tenter « d'identifier dans l'activité ordinaire [...] le foyer de développement du pouvoir d'agir » (Clot, 2008a),
- mais aussi de mettre à l'épreuve le « rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel, ce que l'on peut appeler le rayonnement de l'activité, son pouvoir de recreation » (Clot, 2008a).

Nous éclairons à ce niveau que l'efficacité ne se limite pas à l'atteinte et à l'horizon des buts poursuivis. C'est tout autant, comme nous le propose Clot (2008a), « la découverte de buts nouveaux » non mis en lumière jusque-là et d'autres buts valables, réduits quant à eux au silence et qui seraient « laissés en jachère ». Nous ajouterons à ce niveau et pour notre part, des buts qui par la façon dont ils sont ensuite pris en compte et équipés, peuvent s'en trouver à des degrés divers altérés, voire dénaturés.

Nous positionner en lieu et place des prescripteurs n'est dès lors en rien soutenir le mouvement consistant à aller vers ce que Clot (2005) qualifie de « nouvel hygiénisme social, avec les bons experts, la bonne manière à laquelle les experts ont réfléchi ». Ce n'est en rien non plus, formuler qu'il serait le seul lieu légitime ou approprié. Réciproquement, il n'y a pas lieu de formuler que ce lieu ne serait pas approprié dès lors que l'on traite du développement de l'activité. Il s'agit bien d'appréhender en propre non pas la prescription - sur laquelle buterait les opérateurs -, mais bien l'activité en propre du prescripteur. La clinique de l'activité ne retient

²⁰³. Même si complète-t-il, « elle est aujourd'hui fréquente ». Nous retrouvons ici la définition de la santé proposée par Canguilhem (§ 2.4.2.3.6).

d'ailleurs pas une telle conception « en extériorité », comme l'éclaire le modèle du métier qu'elle propose et que nous allons maintenant éclairer.

2.4.3.1 Le métier en quatre dimensions

L'approche du métier proposé par Clot (2008a, p. 258) caractérise celui-ci selon quatre dimensions²⁰⁴ qui, dans l'activité de chacun, se présentent en conflit perpétuel :

- une dimension transpersonnelle, qui renvoie au genre professionnel : est liée à l'histoire du métier, aux mises en patrimoine des règles, règles élaborées au fil du temps et qui servent de référence à des degrés divers dans le présent. C'est en quelque sorte le dépôt de la mémoire du genre professionnel effectué par ceux qui travaillent,

- une dimension impersonnelle qui renvoie aux prescriptions du travail : cette dimension se rattache ainsi à l'institution, aux procédures, aux normes, aux codifications, aux prescriptions spécifiées par l'organisation sous l'angle de la fonction définie,

- une dimension interpersonnelle qui renvoie aux dialogues que les professionnels déploient entre eux : quant à elle liée aux différentes interactions quotidiennes et spécifiques aux milieux de travail,

- une dimension personnelle qui renvoie également aux dialogues, mais cette fois à l'intérieur des professionnels : elle se rapporte aux histoires de vie de chacun, à leurs propres expériences et possibilités.

Selon Clot (2017), il y a de vrais risques du point de vue de l'action et du développement, de s'inscrire dans la perspective classique consistant à positionner le registre de l'impersonnel - tel que défini ci-dessus - comme une sorte de contrainte externe sur le métier conduisant à poser que la vitalité du métier dépendrait de la capacité individuelle ou collective à résister. Selon lui, si l'on retient qu'au contraire le métier contient l'organisation, cela signifie que développer le métier, c'est développer l'organisation. Le monde du travail, nous dit Lhuilier (2009, p. 166) gagne en ce sens à être appréhendé davantage comme « un ensemble d'épreuves » que comme un « système de contraintes auxquelles se heurte continuellement le sujet ».

²⁰⁴. Les deux premières dimensions étant à rapprocher de la notion de systèmes abstraits développée par Giddens (1994) dont les « caractéristiques décontextualisées [...] signifient des interactions constantes avec des « autres absents (absent others) ». Pour être précis, le transpersonnel est effectivement « loin d'être un système abstrait de normes, toujours égal à lui-même » (Clot, 1999b, p. 5).

Dans le cadre du versant « intervention » de la clinique de l'activité -et dès lors que les professionnels sollicitent une demande formelle d'intervention-, le « moteur du réacteur » (Clot, 2017) en devient la possibilité d'engager un travail collectif interpersonnel entre les sujets de façon à remettre au travail le genre professionnel transpersonnel et l'enrichissement du conflit de critères sur la qualité du travail. Les controverses - nommées ici « conflit de critères » - sont de véritables ressources et « source potentielle de développement » (Clot et Simonet, 2015, p. 44). Mais ajoutent ces deux auteurs, à la condition qu'elles ne soient pas livrées à elles-mêmes. Instituer le conflit de critères comme un moyen de progresser peut permettre que la « dispute professionnelle » soit la source de ce que ces deux auteurs appellent « un professionnalisme délibéré ». Lorsqu'il est « prisonnier de ses enveloppes » nous dit Clot (2008b), « à l'abri de la critique [...], un métier bascule vite du cercle vertueux du développement du pouvoir d'agir au cercle vicieux du sous-développement professionnel et organisationnel ». Pour la clinique de l'activité, le métier se nécrose lorsque « l'une ou l'autre de ces instances du métier échoue à devenir moyen pour le développement des autres instances » (Clot, 2010c, p. 42). Dit d'une autre façon, il se nécrose lorsqu'il en vient à être prisonnier d'une de ses enveloppes (Clot, 2007, p. 86). C'est bien entre autres cette question d'enveloppe(s) que nous mettons ici en intrigue dans le cadre du « geste critique » et de la perspective que nous propose le concept de « région de rapport de travail ».

Selon l'expression propre de Clot (2008b, p. 181), « au bout du compte, on peut considérer les méthodologies en clinique de l'activité comme des dispositifs de provocation de la plasticité organisationnelle ». Le geste critique qui est privilégié par celle-ci est celui que les professionnels peuvent eux-mêmes instruire, seconder donc par le clinicien intervenant, à propos de cette déliaison des quatre registres que nous venons d'évoquer : « la meilleure façon de défendre le métier » nous dit Clot (2010b, p. 24) « c'est encore de s'y attaquer ». Cependant pour ce qui est du cas qui est le nôtre, et de façon plus extensive pour la très grande majorité des situations, la mobilisation d'un clinicien n'apparaît pas comme ressource envisagée ou même envisageable²⁰⁵. Au-delà, les retours de réalité tels que formulés par Martuccelli (2010) nécessitent un élargissement de l'horizon de l'activité si nous souhaitons les prendre au sérieux. « La fonctionnalité des choses dans le monde du travail » nous dit Clot (2006b, p. 165) « s'accorde [...] de moins en moins bien avec la vérité du rapport réel au monde ». Ces retours de réalité en sont le témoin, mais ils sont des forces de rappel tardives, extérieures, sous

²⁰⁵. Nous ne mettons cependant pas en débat cette question dans le cadre de notre réflexion.

différentes formes qui gomment leurs attaches et qui s'avèrent particulièrement couteuses sur de nombreux plans²⁰⁶. Elles ne sont cependant « forces de rappel » que dès lors qu'elles sont saisies, voire plus encore interprétées comme des « forces d'appel ». L'horizon que nous traitons ne porte effectivement pas sur des situations où individuellement des acteurs auraient déjà « *retravaillé leur travail* » en fonction de la diversité du réel. Il nous soumet à une dimension tensive d'une autre nature.

Pour reprendre à notre compte la formulation de Benasayag (1998), nous posons qu'« il y a quelque chose à voir et, qui plus est, cela nous concerne ». « Toute « nouvelle » information qui provient du « mode extérieur » ne fait pas chez nous « effet de vérité » susceptible de nous faire agir ou réagir ». Penser depuis celui-ci, depuis le paysage pour reprendre le terme de Benasayag et Del Rey (2006, p. 38), nous permet au contraire « de nous placer dans des situations impersonnelles non piégées par l'immédiat du vécu restreint des individus » que nous sommes, et « d'accéder à d'autres niveaux de connaissance ». Dans une ontologie relationnelle, « la réalité du monde (ou d'une situation) s'évalue en partie par la possibilité que nous avons d'agir sur elle » et ce sont les différents phénomènes et processus qui « tissent les paysages » (Benasayag et Del Rey, 2006, p.39)²⁰⁷. Si une époque, nous disent ces deux auteurs, « n'arrive pas à relever les défis que les hommes doivent affronter, à produire les modes de vie capables de prévenir les menaces qui les guettent, ce n'est pas par manque ou par « excès d'une prise de conscience », mais, plus fondamentalement, à cause du développement insuffisant des pratiques qui pourraient les aider à dépasser ces problèmes »²⁰⁸. Nous posons à ce niveau qu'il peut être fécond d'explorer le point de vue qu'ils soutiennent et qui consiste à formuler que « ce n'est pas à cause des dysfonctionnements de nos systèmes que nous sommes en train de nous enfoncer dans de gravissimes problèmes ; c'est au contraire parce que nos systèmes

²⁰⁶. Ce qu'éclaire Martuccelli ne se rapporte pas à la « résistance du réel » qui a permis à l'ergonomie de l'activité de mettre solidement en visibilité la distance entre le travail prescrit et le travail réel. De même, elle ne sous-tend en rien que l'homme au travail ne résisterait que parce qu'il devrait répondre au réel qui résisterait à ses volontés de transformation. Il résiste effectivement entre autres, comme le formule Lhuillier et Roche (2009, p. 9), « aussi et d'abord peut-être parce qu'il a affaire à un réel qui met en cause son effort de conservation, [...] ses valeurs, ses normes, son éthique, sa dimension de sujet ».

²⁰⁷. Comme en réfère Tosquelles (2009 [1967]), que l'on retrouve d'ailleurs fréquemment dans les travaux de Clot (2009a) : « L'homme n'est pas un animal qui vit dans un milieu. Il convertit le milieu en monde ». « L'homme est d'autant plus un homme qu'il est à chaque fois moins qu'un être de nature » et donc par la même également, pensé et saisi comme tel par ses semblables.

²⁰⁸. Approche qui reconnaît pour autant la multitude d'initiatives qui s'expriment dans le monde. Ce qu'invitent à questionner ces deux auteurs et le lien de ce qu'ils qualifient d'hyperactivité et la transformation du monde : « comme si nous n'avions plus les clefs pour agir, [...] pour comprendre ce qui nous lie au monde » (Benasayag et Del Rey, 2006).

fonctionnent bien, très bien même » (Benasayag et Del Rey, 2006). Pour eux, il ne suffit dès lors pas d'en appeler à l'engagement, à la volonté, à la réflexivité ou à la conscience²⁰⁹. Il nous est plutôt nécessaire d'œuvrer à « des modes de vie qui fassent, de tout cela, une pratique réelle » sans pour cela chercher à résoudre, mais viser à développer et soutenir des perspectives tensives. Nous proposons sur cette base de progresser dans le métier - et comment il se fait - en prenant appui sur les concepts de « style » et de « genre » tels qu'appréhendés par Clot et Faïta (2000).

2.4.3.2 *Genre et style*

Selon Clot (2008a), « c'est dans ce qu'il y a essentiellement de transpersonnel que le genre professionnel exerce une fonction psychologique dans l'activité de chacun, car il organise les places et les obligations en définissant ces activités indépendamment des propriétés subjectives des individus qui les remplissent à tel moment particulier ». Dit d'une autre façon, en « fixant l'esprit des lieux comme instrument d'action », le genre professionnel règle les relations interprofessionnelles²¹⁰. Il fournit des balises tout aussi éprouvées qu'utiles pour faire face. Il fait en cela figure de ressource nécessaire indispensable. Dit en terme plus expert, « c'est un « abrégé proto-psychologique disponible pour l'activité en cours » (Clot et Fernandez, 2012, p. 329). Données à recréer dans l'action, « ces conventions d'action pour agir sont à la fois des contraintes et des ressources ». Il n'est de fait ni réductible à l'addition des pratiques prescrites ni non plus à ce qui serait de l'ordre d'une pratique individuelle. Le genre professionnel imaginé par Clot et Faïta (2000, p. 11) « comme « mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel » ; comme un « système ouvert de règles non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes » (Clot, 1999a, p. 43) ; « c'est un stock d'énoncés et de gestes que l'histoire partagée d'un collectif a produit ». Il est en quelque sorte comme « un « répondant » intérieur pour celui qui agit » (Prot, 2004, p. 176).

Ressource, le genre professionnel est aussi contrainte : un genre qui se stabilise présente le risque de devenir un genre nécrosé, similaire, comme le précise Yvon et Veyrunes (2014) en référence à Dejours (2000), à un système de stratégies défensives.

²⁰⁹. Cf. Ricœur (1969, p. 109), « La conscience n'est pas origine, mais tache ».

²¹⁰. Et non les relations intersubjectives.

Le genre n'est cependant pas intangible. Il n'est pas un système stabilisé et fermé constitué de ressources et d'obligation (Yvon, 2001). Il est « constamment exposé à l'épreuve du réel » (Clot et Fernandez, 2012, p. 330-331). Il ne se présente pas seulement comme « contrainte à respecter ». Il est aussi « ressource à renouveler et méthode à ajuster » en fonction dès lors des exigences de l'action. Exprimé de façon plus synthétique, il est interprétable autant comme contrainte que ressource pour l'action des sujets (Clot et Faïta, 2000)²¹¹. Il doit pour cela être entretenu et développé pour continuer de pouvoir assurer, un support à l'action des sujets. Dans la perspective de la clinique de l'activité, c'est par la retouche du genre par les sujets que cela s'opère. Ce que ces deux auteurs qualifient de style est justement ce « retravail des genres en situation »²¹² qu'opèrent les sujets. C'est « ce travail de style qui produit une stylisation des genres susceptible de les « garder en état de marche », c'est-à-dire de les « transformer en les développant » (Clot et Faïta, 2000, p. 15). Les styles, complètent-ils, « ne cessent de métamorphoser les genres professionnels qu'ils prennent comme objet de travail sitôt que ces derniers « se fatiguent » comme moyen d'action »²¹³. L'intériorité réciproque des genres et des styles conduit à l'impossibilité de faire de ces derniers « un simple attribut psychologique du sujet ». « Les styles sont ce retravail des genres en situation, et les genres, du coup, le contraire d'états fixes. Mieux ils sont toujours inachevés » (Clot et Faïta, 2000, p. 15)²¹⁴. Le style affranchit le sujet du genre, et ce, non contre ce dernier, mais grâce à lui et « en le contraignant à se renouveler » (Clot et Faïta, 2000, p. 42)²¹⁵. Nous illustrons par ces propos que c'est bien « la visée de transformation des situations de travail » qui est au centre de cette approche (Clot

²¹¹. Pour reprendre l'expression de ces deux auteurs, il instaure en quelque sorte un « *prétravaillé social* » (Clot et Faïta, 2000, p. 13), composé d'ensembles de normes sociales fournissant des référes aux sujets. Les genres « marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la représente, la précède, la préfigure, et, du coup, la signifie » (Clot et Faïta, 2000, p. 14).

²¹². Ce qui met en lumière que les genres ne sont pas à l'opposé d'états fixes, ils sont même pour de nouveau citer dans le texte les auteurs « toujours inachevés » (Clot et Faïta, 2000, p. 15).

²¹³. Nous noterons à ce niveau, que le genre professionnel se nourrit également de ce qui se fait ailleurs et des mises à jour ou nouvelles propositions qu'émettent, pour le champ qui nous concerne, les sciences de gestion (avant même probablement que ceux-ci ne soient perçus comme fatigués par les praticiens : l'expression « rester à la page » en est une illustration).

²¹⁴. « L'intériorité réciproque des styles et des genres professionnels [...] interdit de faire du style un simple attribut psychologique du sujet, Comme on le fait encore assez systématiquement en psychologie », ajoutent ces deux auteurs (p. 10) en référence à Amalberti (1996) et Huteau (1897).

²¹⁵. Nous noterons à ce niveau comme le précise plus en avant Clot (2008a), que la consistance du style ne se réduit pas seulement à un affranchissement du genre : le style c'est aussi « la distance qu'un professionnel interpose entre son action et sa propre histoire quand il l'ajuste, la retouche, la place en dehors d'elle ».

et Faïta, 2000, p. 7). Dans l'idée d'activité - au sens défini ci-dessus -, il y a celle de transformation du milieu²¹⁶.

2.4.3.3 *Réserves d'alternatives*

L'horizon de la question du CSRT que nous avons mobilisé nous place à ce niveau en situation d'inconfort intellectuel²¹⁷. Selon l'analyse²¹⁸ que reflète Schwartz (2009, p. 23), il manque « dans l'univers social de nos sociétés industrielles²¹⁹ [...] un espace à déployer dans l'entre-deux, entre les institutions scientifiques appelées à survaloriser la désadhérence²²⁰, et les lieux cernés par l'urgence et la pression productive » (Schwartz, 2009, p. 23). L'espace mis en lumière ici est à entendre comme un espace où serait à même de se déployer « un accouplement mutuel des ressources et perspectives des différents partenaires » (Schwartz, 1999, p. 84)²²¹. Déployer de tels espaces serait en mesure de permettre à de « possibles réserves d'alternatives » de se déplier. Dans un tel cadre pouvant permettre de travailler à produire de nouvelle signification, « l'extérieur n'est pas le dehors [...], mais l'au-delà, la limite à dépasser, le développement possible qui sépare celui qui parle ou agit de ses fonctionnements habituels » (Duboscq et Clot, 2010, p. 261)²²². Il s'agit donc bien pour nous, à partir d'un horizon élargi, d'explorer une manière de régénérer du conflit moteur entre « le processus centripète du « déjà dit » à vocation monologique et le processus centrifuge du « pas encore dit » à vocation dialogique »²²³.

216. « De source extérieure de développement, la vie sociale peut se métamorphoser en ressource interne pour le devenir de l'activité propre » (Clot, 2015, p. 210).

217. Défini au sens de l'ergologie à savoir : « déranger méthodiquement et nos savoirs constitués, et nos expériences afin de progresser sans cesse sur les deux plans » (Durrive et Schwartz, 2001).

218. Dont nous avons fait notre dans ce travail.

219. Au sens large. Expression utilisée par Schwartz pour qualifier nos sociétés occidentales (« sociétés marchandes et de droit »).

220. En ergologie, le terme désadhérence se réfère à ce qui est détaché volontairement de l'ici et du maintenant. Pour illustrer, on utilise le terme de « désadhérence conceptuelle » par exemple à propos des normes qui encadrent l'activité, qui anticipe donc les situations de travail. La désadhérence est également axiologique dès lors qu'elle correspond à des valeurs et plus exactement aux valeurs qui vont elles aussi précéder les situations dans lesquelles les personnes concernées vont évoluer en vue d'effectuer ce qu'il leur est demandé (Durrive, 2012, p. 241).

221. Ce, « sans distinction absolue entre les protagonistes de l'activité du travail et les chercheurs » (Schwartz, 1999, p. 84). L'enjeu est donc aussi de soutenir un « requestionnement critique des fonctionnements des savoirs » et d'essayer « d'échapper aux préformatages des savoirs sur l'humain » (Schwartz, 2014).

222. En référence à Bakhtine (1978).

223. Nous reprenons ici l'analyse telle qu'exprimée par Duboscq et Clot (2010) et qu'ils mobilisent quant à eux à propos d'un dispositif associé à la clinique de l'activité à savoir celui d' « autoconfrontation croisée ».

La perspective territoriale²²⁴ que pour notre part nous avons retenue de mobiliser, se présente en cela comme une ressource à même de soutenir ce travail d'exploration et de mises à l'épreuve des frontières et en vue de relancer la vitalité de l'activité sur une base élargie : dit de façon plus imagée, d'explorer de nouvelles avenues permettant de sortir l'activité de « son assignation à résidence »²²⁵ (Clot, 2015, p. 211).

Pour l'imager, nous proposons de revenir un instant en compagnie de l'ergologie. Dans le triangle²²⁶ que nous formulons ci-dessous, nous mettons en lumière que la HDR - en pôle 1 - (qui capitalise les savoirs légitimes²²⁷) se transmet directement au pôle 2 (l'activité ici et maintenant)²²⁸. Dans ce cas, comme l'explique Schwartz (2009, p. 25), « l'absence du pôle 3 [qualifié de pôle politique], neutralisant tout « inconfort intellectuel » se satisfait de cette transmission unique »²²⁹. Comme le met en mot à sa manière l'ergologie, « qualifier le monde n'est pas simplement le découper en catégories intellectuelles préexistantes. C'est aussi le découper en valeur²³⁰ » (Durrive, 2012, p. 238). C'est établir des hiérarchies entre elles qui vont, comme les concepts, être à leur tour retravaillées localement. Ainsi éclairé et en positionnant le prescripteur au milieu de ce triangle, nous optons pour une position d'inconfort, mais dès lors pour une position à même de nous devenir ressource²³¹.

²²⁴. Couplée ici à la perspective développementale de la psychologie en vue de « comprendre à quelles conditions générales peut se produire quelque chose de nouveaux pour les sujets » (Clot, 2015, p. 212).

²²⁵. Pour Clot (2015, p. 211), « l'activité dégénère [...] en raison du fait qu'elle est devenue sédentaire, déliée des autres affectations que le sujet n'imagine plus pour elle, et finalement, intransformables ». Paradoxalement complète-t-il, « cette activité est sur-affectée en un lieu et un temps uniques, assignée à résidence ». Son développement est donc posé comme se faisant par la sortie des « enveloppes », enveloppes où elle a trouvé à se stabiliser, dans des espaces et des temps plus ou moins longs.

²²⁶. En référence au dispositif à trois pôles proposé par l'ergologie (Schwartz, 2000).

²²⁷. Nous pourrions dire les « seuls savoirs légitimes » dès lors que c'est à l'aune de ceux-ci que ce qui est qualifié de non-conformité, de dysfonctionnements et de comportements à modifier voit le jour.

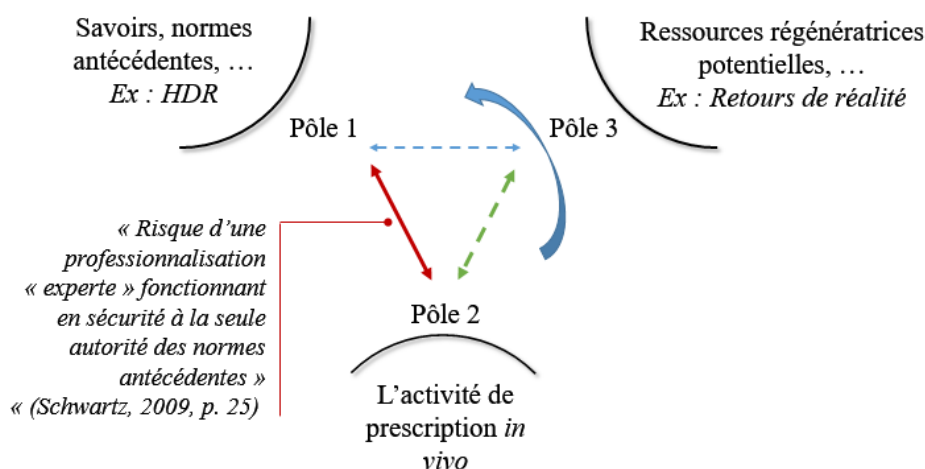
²²⁸. Dans le cadre d'un « double effet » (par analogie à la figure du « taylorisme à double effet ») consistant à redoubler « dans le champ scientifique les présupposés réducteurs mis en œuvre dans le gouvernement du travail » (Schwartz, 2000, p. 60).

²²⁹. Nous retrouvons à notre sens la métaphore du fleuve d'Héraclite, mais dans une perspective inversée : l'eau n'est jamais la même, mais le fleuve reste toujours identique. Ce qui est mis en lumière dans cette perspective n'est pas le signe du mouvement perpétuel de l'eau, mais la prégnance du fleuve. Cette illustration garde bien actif le fait que, chacun arbitre *in situ* et à des degrés divers, « en fonction de ses propres débats de normes » (Durrive, 2012, p. 241). Mais cela illustre également que dans de tels cas ce que l'ergologie qualifie de débats de normes, ne conduit pas à des transformations entendues au sens de l'innovation sociale.

²³⁰. « Rapport en valeur » et non « rapport aux valeurs » (ce second rapport laisserait naître l'idée qu'il y a des valeurs en désadhérence stables et inentamées par les débats, les drames, l'expérience). Le rapport en valeur exprime que je sais qu'il y a un monde de valeur qui opère en nous de façons diversifiées.

²³¹. À l'opposé dès lors de la perspective fonctionnaliste pour qui les conflits sont des dysfonctionnements et les mises en conflits à éviter : l'horizon de la visée fonctionnaliste est de revenir aux états normaux, c'est-à-dire aux bons fonctionnements.

Figure 3 : Risque d'une professionnalisation « experte » (Schwartz, 2009, p. 25).



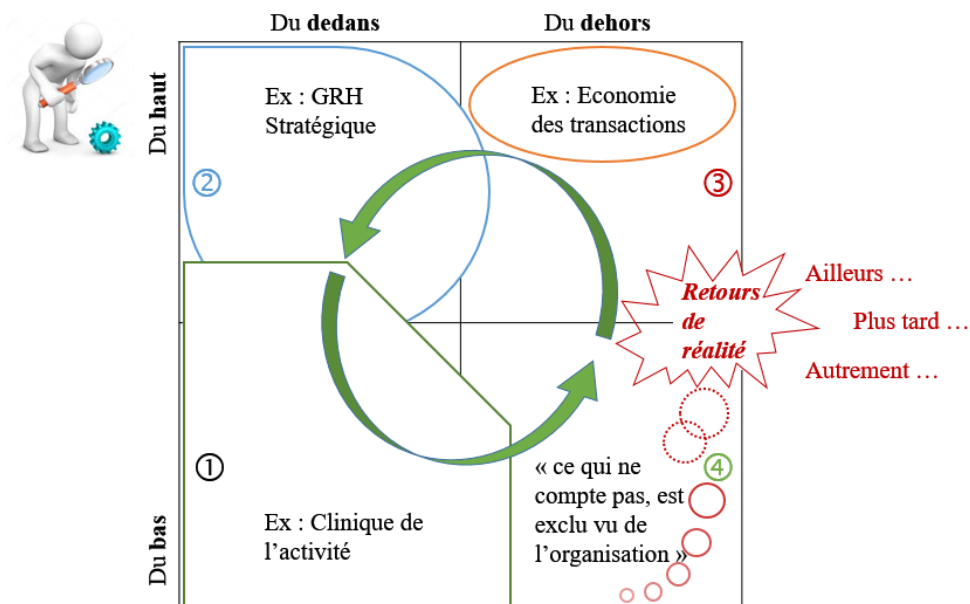
Ce pôle 3 « pointe [...] ce qui pousse les protagonistes à s'engager » dans le retravail et « dessine l'horizon commun nécessairement flou [...] qui légitime et par là même rend possible [...] cet effort à consentir ensemble » (Schwartz, 2009, p. 24). Sur un plan, cette approche nous permet d'en apprendre un peu plus sur l'état de nos sociétés nous dit Schwartz, mais il ajoute que cela place chacun d'entre nous devant la question de savoir si nous souhaitons être témoins ou acteurs de transformation. Sans la présence de dynamiques militantes -quels qu'en soient leurs formes- ou sans la présence d'inconforts intellectuels et/ou sociaux portés par les professionnels, il n'y a aucune raison pour reprendre l'argumentation de Schwartz (2000, p. 31) « que fonctionne en spirale positive la mise en regard des deux premiers pôles ». En ce sens, il s'agit bien pour nous d'explorer une manière de « réveiller » / « restaurer » / « régénérer » le conflit de critères²³², mais dans une phase et un contexte qui ne permet pas de l'initier *in vivo* à partir du collectif de travail et qui dès lors nous conduit à rechercher d'autres accès. Cette schématisation tripolaire rend centrale la prise en compte des rapports dialogiques individu / social, local / global. Privée d'« inconfort intellectuel », celle-ci fait écho à la problématique de la modernité exposée par Giddens : émergence de temps uniformes, abstraits et universels ; rapports sociaux désengagés de leurs contextes locaux ; savoirs produits sur le monde social qui renforcent les tendances structurales de la modernité.

Dès lors que, selon la conception de Giddens que nous mobilisons, la société s'élabore par un va-et-vient, un mouvement réflexif, entre d'un côté « ce qu'elle est » et de l'autre « ce qui

²³². Entendu comme élargissement du conflit de critères.

lui est possible », il y a lieu d'être attentif à la partie institutionnelle de cette réflexivité. Dit d'une autre façon d'être attentif au fait que « le social produit et se reproduit dans l'interaction des institutions et des agents qui y œuvrent » (Couturier, 2013, p. 12), ce que nous avons peu de chance de voir être questionné spontanément lors d'engagement de discussion entre membres d'une équipe de professionnels. Cette dimension de la réflexivité dépasse celle du praticien réflexif de Schön (1994) entendu comme « réflexion-en-cours-et-sur-l'action »²³³ et la dynamique dialogique entre pairs. Elle nécessite la mobilisation d'un niveau de mise en tension dont nous pouvons postuler qu'il ne fait pas partie de l'« habitus professionnel »²³⁴ (Altet, 1991) ici concerné. Si l'on suit Bourdieu et Wacquant (1992, p. 35) : « Il s'ensuit que le sujet de la réflexivité doit, en dernière analyse, être le champ des sciences sociales lui-même ». Pour notre part, notre proposition dans ce cadre est de ne pas entrer équipé de lectures dualistes individu - organisation ou selon des frontières organisationnelles définies en termes de « dedans - dehors » comme l'illustre le schéma ci-dessous. Ce découpage en quatre quarts a pour principal objet de remettre en visibilité les « d'où l'on parle ? » lorsque l'on traite de l'organisation.

Figure 4 : Approche par points de vue²³⁵ : du haut / du bas ; du dedans / du dehors



²³³. Rapports à soi fondés sur l'introspection ; capacité à faire émerger les savoirs pratiques inscrits dans son action.

²³⁴. Entendu au sens de l'habitus de Bourdieu.

²³⁵. Inspiré de Pesqueux (2010) qui rappelle entre autres l'extensivité de la notion d'« organisation ».

2.5 Considérations méthodologiques

La question du CSRT qui nous sert d'horizon pose aux « chercheurs » et aux « praticiens » un problème commun. Comme l'exprime Kleiber²³⁶ (2001), face aux difficultés du monde et à la problématique qui les caractérisent, « comment orienter concrètement la production et la diffusion du savoir, pour qu'ils rendent le monde plus intelligible et nous plus intelligents, plus vigilants, plus intolérants à ce prêt-à-penser trompeur qui prend trop souvent le masque de la vérité ? ». Est ici posé que la fécondité scientifique est aussi aux frontières et qu'un « devoir d'ingérence intellectuelle » nous est nécessaire. Pour paraphraser Bolay et Schmid (2004), renforcer le lien social de la science, c'est aussi élaborer les savoirs indispensables aux hommes et aux femmes en tant que constructeurs de notre monde, acteurs individuels et collectifs, et dès lors également, entre autres, à ceux qui opèrent au sein des entreprises. Dès lors que l'on s'inscrit dans des courants de recherche qui reconnaissent aux sciences humaines et sociales un rôle émancipateur potentiel et qu'effectivement celles-ci participent à la construction du monde, les recherches sur le possible peuvent être conçues « comme des armes stratégiques » (Boltanski, 2009) à côté d'autres « recherches sur le possible » comme « la déconstruction d'idées reçues ou le dévoilement de réalités méconnues » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013). « Passer par le dehors », nous dit Jullien (2004), c'est être invité à « réinterroger ce qu'on n'interrogeait pas ».

Dans le cadre de la problématique, le possible apparaît comme une des ressources pour nourrir une sortie des situations où « faute d'avoir déjà les nouvelles réponses, on fait comme si elles l'étaient encore, alors que l'on sait bien que ce n'est plus le cas » (Meyer, 2011). Il offre une autre entrée que celle de la créativité qui, quant à elle, a été retenue par Agogué (2013)²³⁷ pour sortir des impasses que constituent les situations d'innovation orpheline. S'intéresser au possible, c'est aussi développer, - soutenu par le cadre épistémologique que nous avons retenu - , une méthode dialogique « chercheur » / « praticien » qui tire parti de la situation pour permettre l'émergence de connaissances innovantes. Dans un tel cadre, le défi ne peut être relevé à partir d'une méthodologie planifiée. Il demande à construire un outillage mental à même de s'ajuster à l'évolution de l'enquête et à mobiliser un opportunisme méthodologique

^{236.} Directeur du Groupement de la science et de la recherche suisse. Journée de la Science, novembre 2001.

^{237.} Agogué s'est ici intéressée aux biais cognitifs et a mobilisé comme modalités pour sortir de ces situations les raisonnements créatifs appuyés par la théorie C-K de Hatchuel et Weil (2009) (Concept-Knowledge : travail de l'articulation « connu vers inconnu » et « inconnu vers connu »).

(Girin, 1989). Accepter la problématique nécessite plus une carte et une boussole qu'un plan préétabli pour progresser (Fabre, 2011). Une telle démarche appelle en premier temps une capacité à mobiliser des processus, peu élégants, mais utiles pour la navigation (Patton, 2011). Il s'agit bien d'avancer en coconstruisant la réflexivité qui alimente le geste critique que nous avons initié au départ de la démarche. Une telle approche permet de s'ajuster au caractère mal structuré des différents problèmes à explorer : processus de tâtonnements, d'avancées et de reculs, de mises à l'épreuve. C'est justement ce tâtonnement qui fait son sérieux et sa solidité. Ce qui s'échafaude est nourri d'une multiple expertise. Il s'agit d'échafauder pour progresser en croisant « bricolage théorique provisoire » et indices, abduction et réflexivité critique : plutôt que de nier la progression incertaine et imprécise, dès lors que nous explorons le possible, il y a lieu de soutenir de nouvelles méthodes qui permettent de prendre en compte les éléments de contexte.

2.5.1 Le champ du possible

En posant que la production de connaissances est une activité contingente, nous pouvons souligner que les épistémologies constructivistes ouvrent de nouvelles opportunités. La montée en puissance de ces programmes, l'émergence de l'innovation sociale comme l'élaboration de théories dynamiques, invitent en effet à porter une attention soutenue aux initiatives non reconnues, aux potentialités et aux territoires du possible (Hacking, 2001). Soulignant que « ce qui est construit peut être déconstruit et dès lors reconstruit », elles offrent la possibilité d'envisager de faire du possible une catégorie qui permette de penser la transformation et non de faire de celui-ci « le simple signe qu'il existe dans la réalité des zones d'indétermination tolérées » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013). Affirmer la contingence de la réalité, comme le soulignent ces trois auteurs, c'est dire en creux que d'autres mondes auraient été possibles. Pour notre part, c'est surtout aussi être en mesure de dire que d'autres possibles existent et demeurent. La question devient dans ce cas, pour qui souhaite s'inscrire dans cette orientation de recherche, d'étudier comment y accéder en vue d'investiguer de nouvelles avenues.

S'interroger en ces termes, c'est aller à l'encontre de l'idée - comme nous l'avons précédemment exprimé en référence à Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, (2013) -, que la recherche ou la description « de possibilités non actualisées n'a pas sa place dans le compte-rendu d'une enquête ou d'une expérience ». Cette invitation nous semble cependant particulièrement

heuristique²³⁸ d'autant plus si nous nous intéressons en premier chef aux « possibilités réalistes », c'est-à-dire « des possibilités dont la description est suffisamment contrainte pour avoir un intérêt cognitif et éventuellement critique » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013). Comme le complètent ces auteurs, « si le possible doit être mieux connu, c'est aussi qu'il permet d'envisager le changement ». Dégager de la connaissance à propos de possibilités non actualisées, c'est construire de la ressource capacitante, c'est-à-dire « un appui, une garantie plus réelle, pour des perspectives de transformation de la réalité ». Dans ce cas, et comme le soutiennent nos trois auteurs, « une telle démarche présuppose bien entendu d'accorder aux sciences humaines et sociales un rôle émancipateur potentiel »²³⁹. Dire cela, ne sous-tend pas inscrire la recherche dans une perspective politique qui viserait la réalisation de certains possibles que les uns ou les autres jugeraient plus acceptables. Explorer le possible ou « rendre possibles certaines réalités²⁴⁰ », c'est « viser une articulation plus serrée entre le possible de la théorie et le possible de la pratique » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013, p. 16)²⁴¹. L'enjeu est ici de « faire parler les possibles », par exemple comme nous le propose Vercauteren (2011) en nourrissant une « culture des précédents ». L'approche par le possible permet d'aborder la critique par un autre pli. La critique suppose en effet « au moins tacitement, l'idée d'un « possible » en vertu et à partir duquel il est permis de contester ou au moins de questionner « ce qui est » [...] selon une perspective de transformation » (Guéguen, 2014, p. 265). Mais comme le déplie Bruno (2015, p. 215), le possible reste flou, abstrait, insaisissable²⁴². La question est ici d'opérer en amont de l'émergence, c'est-à-dire au niveau du possible contenu dans le réel ou encore comme le qualifie Jullien (2009) en référence à la philosophie chinoise, aux potentialités transformatives de la situation. Le possible mis en lumière n'est donc pas un possible purement logique ou encore idéal : « immanent, le possible l'est au sens où il se trouve non seulement porté par une situation sociale historiquement déterminée, et devant être abordée dans sa matérialité, mais par les acteurs sociaux et leurs capacités pratiques » (Guéguen, 2014, p. 273).

²³⁸. Comme l'illustre, par exemple, les travaux de Guéguen (2014) quant au rôle de la catégorie du possible dans la critique des NTIC.

²³⁹. Comme le font le dévoilement ou encore la déconstruction.

²⁴⁰. Cf. les conséquences de la Modernité : « utopies réalistes » (Giddens, 1990, ou Touraine, 1992) ; « utopies réelles » (Wright, 2010).

²⁴¹. Dans Bruno (2015, p. 222).

²⁴². Comme elle l'exprime : on le retrouve souvent en sciences sociales (notions de « répertoires d'action », de « marge de manœuvre », ...) mais il n'en demeure pas moins « sous-déterminé » ou « surdéterminé » à l'instar de « certaines utopies sociales » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013, p. 16).

Chauvier (2010, p. 10) défend ici la pertinence de poser que s'il existe « une connaissance par l'expérience », il existe aussi « une connaissance par les possibles ». La pensée du possible nous offre, nous dit-il, « une prise cognitive plus ferme sur le réel ». Chauvier appelle « connaissance par les possibles » « cette démarche cognitive consistant à plonger le réel dans le possible, comme on plonge un corps dans un révélateur chimique ». Il s'agit ici d'une stratégie qui nous permet d'acquérir de nouvelles informations sur la réalité, « non plus en inspectant empiriquement ce qu'elle contient, mais en découvrant que certaines choses sont possibles » (Chauvier, 2010, p. 10). Dit d'une autre façon, la proposition formulée ici est que « le fait de voir le réel dans la lumière du possible nous le fait incontestablement mieux voir ». Il est, ajoute Chauvier (2010, p. 12), « des aspects du réel qui ne se montrent qu'à la lumière des possibles ». Il ne s'agit pas pour nous ici d'explorer ce qui peut ou pourrait arriver (possibilités pures ou expériences en pensée), mais de s'efforcer de penser d'une certaine façon et d'examiner si quelque chose est pensable (expérience de pensée) en vue, tout au moins pour ce qui sera de notre recherche, de l'explorer et de l'éprouver.

Sur un premier plan, la perspective retenue par Chauvier (2010, p. 251) offre la possibilité d'aborder « le problème du statut des possibles²⁴³ sous l'angle de l'épistémologie » (différent donc d'un plan de nature purement métaphysique). Dans cette perspective, c'est aux possibilités épistémiques qu'il nous propose d'être attentifs, en vue d'être en mesure d'activer « la puissance combinatoire de notre entendement » en référence aux « soupçons que nous avons » ou aux « indices dont nous disposons » et que nous avons exclus par ce que nous savons. Sur cette base, il nous invite alors à « sélectionner des candidats au titre d'état de choses existant » et de les mettre à l'épreuve, faute de quoi nous sommes « condamnés à ne connaître que ce à quoi notre expérience nous permet d'accéder ». Mais il nous propose également sur un second plan, d'être attentifs aux possibilisations et à la concevabilité : « L'exploration des concepts possibles de choses ou d'état de choses peut aussi nourrir un type spécial de possibilité, directement lié à la méthode de concevabilité, et dont la fonction cognitive principale est de nous faire mieux connaître le sens étroit de nos concepts » (Chauvier, 2010, p. 252). Le « possible scientifique » au sens de Granger (1992), « n'est pas ce qui dépasse la réalité actuelle ou s'en écarte, mais ce qui pourrait en déterminer l'apparaître »²⁴⁴ (Hallin, 1994, p. 279). Pour

²⁴³. Chauvier (2010) distingue le « possible pur », le « possible épistémique » et le « possible ontique ». C'est ce dernier que nous mobiliserons.

²⁴⁴. Pour Granger (1992, p. 193), ce possible scientifique n'est pas l'équivalent d' « irréel » ou d' « imaginaire ». En référence à Leibniz, la réalité du possible doit être fondée dans quelque chose de réel et d'existant. C'est

relier cette proposition avec notre recherche et en reprenant la formulation de Jounin (2009, p. 104-105) : « c'est peut-être en provoquant les institutions, en testant les limites des rapports sociaux qu'on en apprend le plus ». Nous trouvons ici le fondement central qui a justifié le choix d'une recherche chemin faisant et sa qualification de recherche « en terrain sensible ».

L'intelligibilité dont il est question est ici à rattacher aux fins qu'elle prétend servir (Le Moigne, 1990). Dire cela n'est pas prétendre qu'il y aurait de « bonnes fins » en soi (vs de « mauvaises fins »). C'est inviter à les rendre visibles plutôt que de les véhiculer sans le dire ou sans en être conscient. Cette stratégie de recherche trouve également sa légitimation dans les postulats soutenus par Giddens (1984) et que reformulent sur le plan épistémologique²⁴⁵ Caillouette et Soussi (2014, p. 50) : « les contraintes structurelles encadrent l'action des acteurs, mais n'empêchent pas leur capacité à intervenir sur les structures ». Dit d'une autre façon nous disent ces deux auteurs, elles « ne font que définir le champ des possibles pour les acteurs sur le plan structurel et sur le plan de la capacité d'action ». Selon cette perspective et qui est celle que nous avons adoptée, « l'innovation sociale réside non pas dans des actions nouvelles, mais dans la transformation des structures, et donc, des conditions de production d'actions nouvelles ». L'enjeu de la construction de nouvelles connaissances porte entre autres sur le lien à opérer entre le projet de comprendre le monde et celui de le transformer et le lien entre les projets visant à éviter les dangers futurs (dimension pathogène) et ceux visant à orienter vers des horizons plus positifs (dimension salutogène). Nous retrouvons ici le concept d'« utopie réaliste » qu'expose Giddens et, entre autres, son concept d'« adaptation proactive » (Giddens, 2009) qui illustrent tous deux cette « nécessité de répondre aux risques sur le long terme, grâce à une capacité d'adaptation permettant de faire face aux changements extérieurs tout en y répondant de manière active et positive, en tirant profit de circonstances défavorables » (Carles, 2010, p. 161).

2.5.2 Nourrir une culture du précédent

Pour soutenir cette question, nous empruntons à Bruno (2015) quelques-uns des apports de Baschet (2014, p. 7-8) qu'elle mobilise. Cet auteur pose et part du constat que « nous sommes englués dans la réalité », celle-ci se constituant comme « une matière de plus en plus dense et

la prétention (*praetensio*) à la tendance à l'existence (pré-tension) qui exprime ce qui est réel dans le possible (Vilmer, 2006).

²⁴⁵. Postulat épistémologique adopté par les chercheurs du CRISES.

pesante » alors que nous sommes « dans un monde qui se targue de flexibilité et de fluidité ». La réalité « multiplie les pièges de la contrainte, de l'urgence et de l'inéluctable adaptation à des processus globalisés sur lesquels nul ne saurait avoir prise ». Une façon de se sortir de cette « situation de fait » est effectivement d'enrichir le travail critique, mais c'est aussi, complète-t-il, de « donner consistance à des univers alternatifs » (Bruno, 2015, p. 224). Des myriades d'alternatives de plus ou moins grandes portées et pérennités se déploient dans le monde. Les travaux de recherche qui se saisissent en tant qu'objet principal de l'innovation sociale sont cependant récents²⁴⁶ (Carel, Dubos-Paillard, Giannotty, Guyon et Mazouin, 2010). Pour soutenir cette démarche et comme notre paradigme épistémologique nous y autorise, nous avons retenu de prendre appui sur des théories dynamiques qui s'inscrivent dans une ontologie relationnelle. Une telle ontologie se caractérise par le fait que ce sont les relations qui sont premières et non plus les entités déterminées, ce qui veut dire que la définition et le rôle des entités émergent à travers les relations²⁴⁷.

2.5.3 Élaboration d'un espace de recherche partenariale

Sur le plan théorique, une des propositions est de considérer que « l'espace de recherche partenariale est à la jonction des espaces d'action de deux noyaux d'acteurs constituant un « espace hybride d'action et de recherche » » (Caillouette et Soussi, 2014, p. 35) (cf. figure ci-dessous). Ces deux auteurs identifient une typologie autour de trois dimensions relationnelles : configuration de collaboration, configuration de tension et configuration de négociation contractuelle. Pour notre part, notre cas se rapproche de façon centrale de la configuration « idéal typique » de collaboration : intention de recherche cofondée, articulation dynamique entre le chercheur et le praticien, fort degré de cohésion, préoccupation de valorisation mutuelle, reconnaissance de l'altérité, solidarité et soutien, processus partenarial positif.

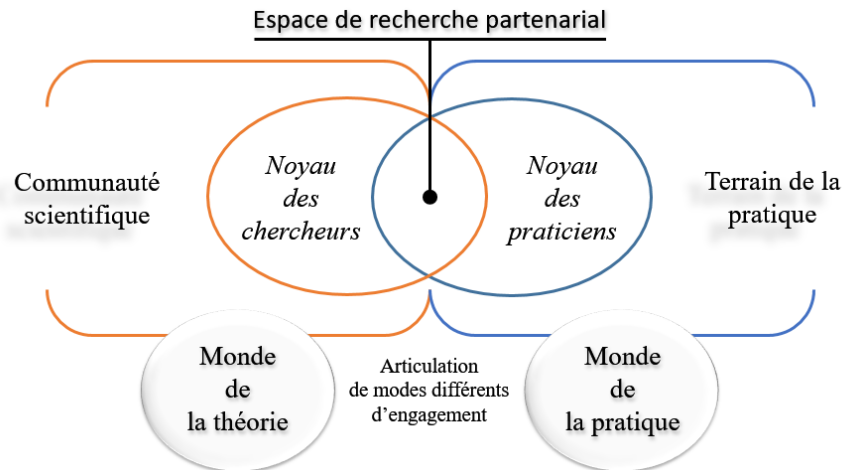
Notre cas nous invite à prendre appui sur cette modélisation, mais à en modifier quelque peu la représentation. Sur un premier plan, ce qui reste distingue dans notre cas le noyau des chercheurs et le noyau des praticiens est plus la différence de finalité de production des deux

²⁴⁶. Comme le réfèrent les auteurs, sont à souligner ici les travaux canadiens précurseurs et très avancés (au regard de ceux par exemple témoignés en France) des chercheurs du RQIS (Réseau Québécois en Innovation Sociale) et ceux du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales).

²⁴⁷. Dans ce cadre, l'individu n'est plus pensé « comme présupposé, mais comme un processus » qui vient « à l'existence par la relation ». Si les individus préexistent à leurs interactions, ceux-ci ne peuvent que les considérer comme externes : « deux individus bien formés et posés côte à côte » qui interagissent et qui n'ont donc rien en commun (Collomb, 2011, p. 60 et p. 61).

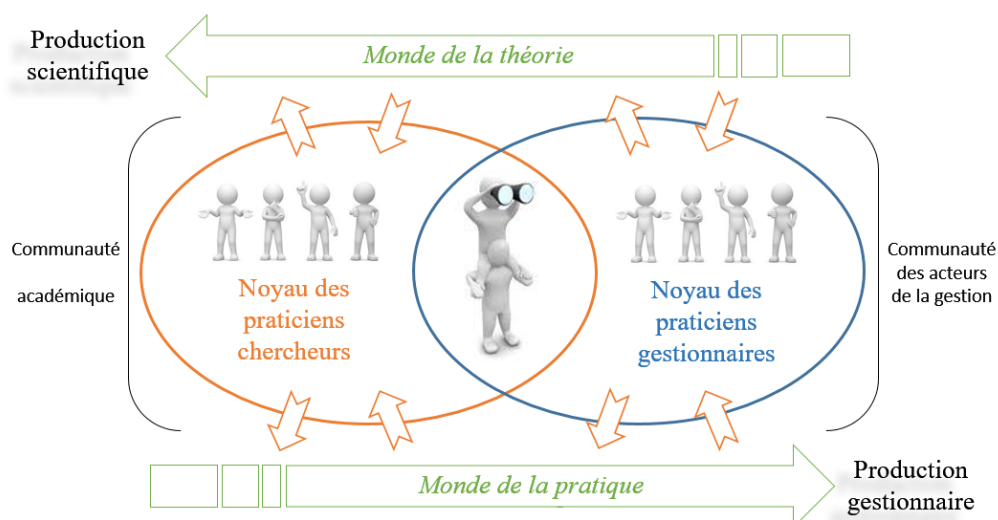
noyaux que le monde de la théorie et le monde de l'empirie. Sur un second plan, notre cas nous invite à opérer une distinction entre les protagonistes directement impliqués et les autres acteurs des deux sphères (dès lors également impliqués, mais sous d'autres rapports et d'autres enjeux).

Figure 5 : La co-construction de l'espace de recherche (Caillouette et Soussi, 2014, p. 45)



Dit d'une autre façon, la proposition est ici de distinguer les acteurs directement en recherche et leurs homologues réciproques. Nous retrouvons ici à échelle réduite la distinction qu'opère Giddens (1994a) entre les relations de proximité et les relations distantes qui ne sont pas neutres en termes d'impacts et de dynamique d'interactions dans une recherche partenariale. L'« espace hybride de délibération » (Caillouette et Soussi, 2014, p. 47) gagnerait à procéder à cette distinction (cf. proposition schématisée ci-dessous).

Figure 6 : Proposition aménagée de la co-construction de l'espace de recherche



Au-delà, notre propre environnement de recherche vient confirmer l'analyse de Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott et Trow (2011, p. 84) qui souligne les distinctions entre « *academic and lay players* » ne sont plus nettes. Le responsable de la DRH et son adjoint sont titulaires d'un doctorat, cadres comme agents de haute maîtrise pour les plus jeunes -entre autres par leurs cursus universitaires-, ont été initiés ou ont expérimenté des méthodologies scientifiques, certains ont été professeurs associés et ont été membre de groupe de recherche un temps de leur carrière. Côté académique, des chercheurs²⁴⁸ ont effectué une première partie de carrière en entreprise²⁴⁹, d'autres dirigent également des sociétés et/ou réalisent des interventions en entreprise. De même, l'accès aux travaux de recherche ou au support de vulgarisation s'est particulièrement élargi par les NTIC et les espaces de rencontre ou de travail entreprise / société / université se sont développés. Enfin et plus spécifiquement le Groupe Engie compte plus de 1000 chercheurs statutaires²⁵⁰ et se caractérise par une forte culture scientifique et ingénierique²⁵¹. Dit d'une autre façon, la culture scientifique est ici bien présente²⁵² et s'inscrit plus encore dans un contexte contemporain où l'expansion de la réflexivité contribue à estomper les frontières entre science et société (Knorr Cetina, 1998)²⁵³. Elle tend en cela également à dissoudre la frontière entre producteurs et utilisateurs de connaissances et d'informations (Hardey, 2004)²⁵⁴.

Une des singularités du partenariat retenu ici est qu'il ne rabat pas celui-ci à un rapprochement des deux sphères (recherche/entreprise) dans un but de produire des connaissances visant à la seconde d'augmenter sa performance. Une autre est symétriquement de ne pas écarter que le laboratoire est - pour reprendre l'expression de Knorr Cetina (1998,

²⁴⁸. Nous parlons dont ici de chercheurs avec qui nous sommes en rapport plus ou moins direct dans le cadre de ces travaux.

²⁴⁹. Les Doctorats en contrat CIFRE devenant quant à eux qui plus est comme le soutient Levy (2005), des médiateurs entre universités et entreprises. Dans le cadre de cette convention, nous occupons tout à la fois un statut de salarié et d'étudiant en Doctorat.

²⁵⁰. Dont, certes, seule une très petite partie œuvre effectivement dans le domaine des sciences humaines et sociales. Pour élargir le propos à la maille d'un pays, ici la France, 61 % des chercheurs y opèrent en entreprises soit 220 000 (en SHS : 1,3 %) (Source : Perrain, 2016 : note d'information n°5, juillet 2016 du Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation. Recensement de 2013).

²⁵¹. Qui se faisant soutient « la croyance générale en la capacité de la recherche à fournir des solutions fiables à toute une série de problèmes » (Nowotny, Scott et Gibbons, 2003b, p. 133).

²⁵². Nous nous situons ici de plain-pied dans le mode 2 de production des connaissances modélisé par (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott et Trow, 2011) qui confirme que des groupes sociaux ou des acteurs se font porteurs de questions et que les chercheurs ne sont pas les seuls à interroger le réel.

²⁵³. Les frontières apparaissant comme des frontières construites et maintenues.

²⁵⁴. Pour Giddens, de même, les frontières entre le « savoir expert » et le « savoir profane » (entendu ici comme. Knorr Cetina (1998, p. 41) qui parle quant à elle de « l'implosion des processus du savoir dans la société »).

p. 47) - une « « usine des faits » de la science moderne ». Il s'agit ainsi d'être attentif au fait que les « « structures du savoir » reconstruisent les « structures sociales »²⁵⁵ » comme le soulignent les travaux de Knorr Cetina (1998, p. 52). Le processus que nous retenons vise ainsi à créer une dynamique en vue de questionner le questionnement comme nous le propose la problématique de Meyer (2008). Dans la perspective développementale et transformationnelle, notre intention scientifique est bien de contribuer, certes à notre modeste niveau, à générer de l'intelligibilité à même, pour reprendre les propos de Martinet (2012, p. 25), de soutenir « des capacités d'intervention dans les problèmes du monde »²⁵⁶.

Cette typologie partenariale rend impossibles les imputations de tels ou tels apports à tels ou tels types d'acteurs et n'affecte pas non plus d'emblée chacun dans des rôles. Elle change en cela les conditions d'émergence des connaissances et des innovations. Il ne s'agit donc pas dans un tel projet d'une présence de chercheurs qui suivent, accompagnent ou font parler des acteurs, mais bien d'un travail qui se pense et se produit en commun. Il ne s'agit donc pas non plus d'étudier une innovation pour elle-même, mais bien de rendre compte de son processus et de ses turbulences. L'accès au terrain comme nous l'avons explicité nous a été aisé dans la mesure où c'est avant tout en s'y référant que le projet de recherche a émergé. Il s'agit bien pour nous dans cette acceptation de « recherche partenariale » - où les protagonistes ne sont pas affectés et réduits aux places qu'ils occupent - d'explorer le possible comme nous le référons dans le cadre de l'exposé de notre méthodologie.

2.5.4 De l'intérêt de l'abduction

L'hypothèse de travail heuristique que nous avons retenue est que nous considérons que nous sommes ici en situation d'« innovation orpheline ». Dans le cadre d'un projet de recherche conduit dans une épistémologie constructiviste pragmatique (PECP), « une hypothèse de travail²⁵⁷ est une hypothèse postulée dans le cadre d'un projet considéré et que ce projet ne vise

²⁵⁵. Les processus du savoir - qui envahissent la vie contemporaine - nous dit-elle, « représentent une force structurante qui façonne les formes d'ordre et d'existence de la société ».

²⁵⁶. « Oser du concevable », si nous reprenons sa formulation de Martinet (2012, p. 26) : il est urgent de « réinterroger la vie des organisations » ; « la vie des hommes dépend comme jamais du management en/des organisations ».

²⁵⁷. Qui peuvent aussi être des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique comme celle d'une « ontologie relationnelle ».

pas à questionner ». Sa portée est heuristique dès lors qu'elle nous invite à explorer ce qu'elle peut permettre de faire émerger²⁵⁸.

L'abduction, selon Peirce (2002), « est la seule voie pour arriver à des idées nouvelles »²⁵⁹. Elle vise à réduire le champ à étudier et préparer le travail ultérieur. Elle « suppose quelque chose d'un genre différent de ce que nous avons observé et fréquemment quelque chose qu'il nous serait impossible d'observer directement » (Peirce, 1965, 2.640). Elle « suggère que quelque chose peut être » (1965, 5.171) et n'est donc pas utilisée pour produire de la connaissance. Mais ce que précise avant tout Peirce et qui la justifie, c'est qu'elle tient avant tout au principe d'économie²⁶⁰ qui doit être pour lui le principe organisateur de toute recherche²⁶¹. Au-delà, et plus précisément, « les principes selon lesquels il faut conduire l'abduction sont à déterminer exclusivement par la considération du but qu'elle poursuit et de la meilleure façon pour elle de poursuivre ce but » (Peirce, 1965, 7.220). Le développement de ce type de recherche ne peut débuter qu'à partir d'actes de pensée opérant « sur des signes et non sur des propositions » (Marty et Marty, 1992, p. 61). Peirce complète enfin que si la science se fait effectivement par d'incessants aller-retour, cette tâche incombe non au chercheur avec sa recherche, mais aux collectifs de recherche au fil des générations. Nous retrouvons ici la proposition portée par Martinet (2016) formulant que le chercheur produit avant tout des « rapports d'étapes ».

La pratique abductive se caractérise par une mise en positionnement d'étonnement et implique un changement d'horizon à même de conduire à de nouvelles interprétations (Catellin, 2004, p. 183) : sa pertinence est en quelque sorte « son pouvoir de nous arracher aux évidences de notre horizon d'attente²⁶² ». Les travaux d'Éco (1992) soulignent que l'abduction peut prendre plusieurs formes²⁶³ dont celle qu'il qualifie de méta-abduction à savoir la confrontation

²⁵⁸. Nous soulignerons ici que lorsque les rapprochements sont nourris d'authenticité et de confiance réciproque, il est possible d'accéder à des ressources précieuses et de gagner beaucoup de temps.

²⁵⁹. Entendu non pas réduites au pur statut d'inférence logique, mais entendues au sens épistémologique.

²⁶⁰. Économie d'argent, de temps, de pensée et d'énergie (Peirce, 1965, 5.600). Il ne s'agit cependant pas d'économiser des expériences, mais bien d'ordonner les projets de recherche ou les avancées en fonction de ce principe d'économie (distinction entre la Science et l'activité des chercheurs).

²⁶¹. « Comment trouver une stratégie rationnelle permettant d'arriver plus vite et à un moindre coût à des résultats scientifiques intéressants ? ». C'est à partir de cette question de départ que Peirce va fonder le pragmatisme (Chauviré, 2005, p. 391).

²⁶². « *Abductive operations [...] is the special earmark of a creative and self-reflexive science* » (Bertilsson, 2003, p. 12). Le mode d'utilisation de l'abduction dans l'enquête diffère cependant entre la logique de la justification (Popper) et celle de la découverte (Peirce).

²⁶³. Overcoded abduction (hypothesis) ; undercoded abduction ; creative abduction ; meta-abduction.

du monde possible à l'univers réel de l'expérience²⁶⁴. En nous référant à Chauvier (2010, p. 11), il ne nous est possible de connaître le réel par le possible que si nous supposons²⁶⁵ que quelque chose est possible. Une possibilité est ici appréhendée comme un outil qui « nous est indispensable pour accéder à certains aspects du réel ». La question est bien ici de s'interroger quant à la façon de relancer le débat non pas à partir d'espaces vides, mais en intervenant dans un « discours social saturé et cacophonique, plein d'idées à la mode, de préjugés, [...] où tous les arguments possibles sont déjà utilisés, marqués, interférés et parasités » (Angelot, 1998, p. 139). Dans cette première phase de recherche, la dynamique abductive est mobilisée au service de cette exploration du possible. Elle n'est pas mobilisée au service d'une démonstration logique à venir, mais bien dans une perspective du « pragmatiquement fort plausible et argumentable, enseignable et épistémologiquement assuré » (Le Moigne, 1994, p. vii). C'est-à-dire non pas dans sa dimension rétroductive mais exploratoire et épistémologique. Elle est utilisée ici comme capacité à exposer et montrer la nature des problèmes. Elle ne relève donc pas uniquement de « ce qui a été » : elle permet d'étendre le champ de vision au-delà de la dimension purement phénoménale (Zingale, 2017)²⁶⁶ conformément à la dimension problématologique qui nous anime dans cette recherche. Lorsque nous regardons le passé nous dit Zingale (2017), notre esprit cherche les origines ou les causes qui ont pu conduire à un certain état des choses²⁶⁷. Inversement, en regardant vers l'avenir complète-t-il, l'esprit cherche dans ce cas le moyen de surmonter un état problématique. Ce n'est plus d'antécédent (« what can only have happened ») dont nous traitons dans ce cas, mais d'antécédent possible (« what can happen »). Dans le premier cas comme l'illustre le schéma ci-dessous, si nous regardons en arrière, il est question d'abduction rétroductive. Si nous regardons par contre vers l'avenir, l'abduction devient projective (Zingale, 2012). Dans ce second cas l'abduction est « an “assumption” of responsibility because it accepts to be burdened with challenge and because it projects its future action on what it has assumed as a hypothesis ». L'abduction projective « does not seek probability as much as possibility. Abduction does not calculate what should reasonably happen, but poses questions and seeks answers » (Zingale, 2017, p. 8 et 10). Cette perspective nous permet de revenir sur la notion de « faits troublants » qui initie l'abduction.

²⁶⁴. La méta-abduction est « le processus par lequel nous cherchons à vérifier si le monde possible déterminé par nos abductions est conforme au monde de notre expérience » (Catellin, 2004, p. 184).

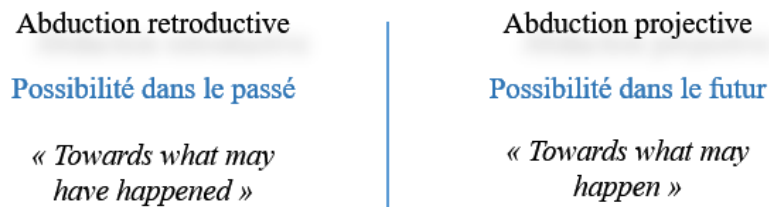
²⁶⁵. Chauvier (2010) utilise quant à lui le verbe savoir.

²⁶⁶. Dans cette perspective alimentée par le pragmatisme de Peirce, il s'agit d'afficher les choses de telle façon que de l'avenir puisse se produire.

²⁶⁷. Cf. Les faits surprenants et l'esprit dans lequel nous les abordons ensuite.

Les « faits » ne sont pas troublants en soi. Comme l'exprime Zingale (2017, p. 9) « *the surprise* » lies in the possible meaning that things let us glimpse ».

Figure 7 : Retroductive et projective abduction (Zingale, 2017)



Comme l'indique Dumez (2007, p. iii) le terme abduction retenu par Peirce n'est pas utilisé par Dewey dans sa théorie de l'enquête, mais l'idée chez Dewey est bien là, en référence à sa proposition de « va-et-vient entre les faits et les idées »²⁶⁸. Il doit bel et bien y avoir « interaction féconde » (Dewey, 2004 [1910], p. 109 et p. 110) entre faits et idée. Cependant pour qu'un fait soit dit troublant, il est nécessaire que l'on se réfère à quelque chose que l'on attendait. Les orientations théoriques dans ce cadre d'utilisation « sont là pour aider à chercher la résistance, le trouble qui a toujours une référence émotionnelle » (Dumez, 2007, p. vi). Dans le cadre de la problématologie, c'est la question première qui se présente comme horizon de résistance. C'est la réduction de la différence problématologique qui par « le problématique nous oblige sans cesse à être un questionneur engagé » (Meyer, 2008). C'est la relevance qui devient critère d'experimentalité (d'empiricité) et qui nous permet la construction d'alternatives. Nous disposons en cela, par ce cadre qui permet de repenser dialogiquement l'ensemble [questions et réponses] d'un nouveau cadre pour remettre en question la HRD qui retient ici notre attention.

2.5.5 Recueil des données

L'objet de notre enquête est bien ici d'appréhender si nous sommes bel et bien en « situation d'innovation orpheline ».

D'un côté, nous avons recueilli, au fil de notre avancée, les éléments que nous considérons pertinents pour nourrir notre travail à travers ce que nous pourrions qualifier de « journal

²⁶⁸. La référence à Dewey ne sous-tend pas que l'enquête doit nécessairement se clôturer par la résolution du problème. Les travaux de Turnbull (2005, p. 274) à propos de l'œuvre de Dewey, livre que pour ce dernier, « il n'est pas nécessaire que l'enquête soit limitée par un problème fixe ». Dit d'une autre façon que le terme de l'enquête s'achève par la résolution du problème.

personnel »²⁶⁹. « Personnel » est ici à entendre au sens du petit collectif que nous formions²⁷⁰. Mais de façon beaucoup plus conséquente, nous avons pu prendre appui sur de nombreux documents d'entreprise : comptes-rendus des réunions (celles où nous étions nous-mêmes membres ou acteurs, ou celles relatives à certaines réunions ou retours d'expérience (REX) couramment pratiqués dans l'entreprise et qui permettent entre autres de faire des points d'étapes, de tirer des enseignements, de réviser des démarches, ...). Nous avons bénéficié également d'un large accès aux documents internes (stratégiques, politiques et base de données).

Un des intérêts majeurs de la démarche que nous avons déployée est à nos yeux qu'elle permet d'éviter l'écueil des études *ex post*. Notre immersion sur le long terme et l'authenticité de notre partenariat nous ont facilité de nombreux accès : que ce soit en termes d'accès à l'ensemble des documents internes, aux interlocuteurs souhaités, et plus encore à la vie de l'entité et à l'équipe ici concernée. Cette démarche nous a permis de travailler de façon rapprochée avec les deux responsables et d'instruire avec eux un principe de traçabilité. Une partie du temps de l'entité, quasi hebdomadaire, a dès lors été consacrée spécifiquement à cette investigation. Un des avantages des recherches dans ce type de structure est en effet que la culture orale n'exclut pas la culture de la traçabilité.

Sur la base de cette première phase de travail est dès lors que notre recueil de données a confirmé que nous étions bien en situation d'innovation orpheline, qu'il était donc dans le réel du possible susceptible de faire émerger un saut qualitatif plus conséquent, nous avons étudié la possibilité de mettre à l'épreuve ce rapport d'étape. C'est ce que nous allons exposer maintenant et qui constitue le second volet de notre projet de recherche.

²⁶⁹. Cf. Préconisation d'Alvesson (2003) lorsque l'on conduit une recherche un milieu déjà connu du chercheur. Nous ne l'utiliserons cependant pas analyser les données qu'il contiendrait suite à recueil, mais comme trace des questionnements et avancées.

²⁷⁰. Dans un premier cercle fermé, le chercheur et les deux responsables de l'entité. Dans un second cercle, quatre autres acteurs plus ponctuellement associés et en charge de la gestion opérationnelle d'une partie du processus de recrutement.

3 Second volet de notre projet de recherche

3.1 Introduction

Nous rendrons compte, dans la partie 2 de notre thèse, que le travail abductif mené en phase 1 a permis de dégager que les réponses apportées pour faire face aux enjeux sociétaux - que l'entreprise avait retenus comme prioritaires - auto limitaient leurs portées. Ces « réponses » se révèlent *in fine* respectueuses des différentes frontières organisationnelles, et particulièrement structurées par les outils de gestion²⁷¹. Mais elles apparaissent avant tout comme un empilement²⁷² de différents nouveaux registres d'action, qui viennent un à un se greffer sur le processus de base que constitue le « modèle de recrutement par appariement ». Cette première partie de travail consolide l'état d'« innovation orpheline » de la situation que nous avons retenue comme hypothèse de travail : elle livre que du possible existe bien dans le réel, mais, en même temps, souligne que les processus font systèmes. L'environnement n'est donc capacitant qu'en apparence ou plus exactement capacitant pour certaines fins et non pour d'autres. Certes, comme le rappelle Tremblay (2002, p. 12) les stratégies d'affaires comme les stratégies de GRH, constituent « des choix qui sont propres à chaque entreprise »²⁷³ ; mais il n'en est pas pour autant une cohérence entre savoirs, valeurs et actions²⁷⁴ qui feraient de ces pratiques de GRH des « ensembles cohérents de pratiques » (Tremblay et Rolland, 1998).

Nous allons revenir sur ce concept d'appariement sur lequel repose la situation de recrutement. Ce que nous soulignons, en cet avant-propos, est qu'il conceptualise le recrutement comme une allocation de ressources (Hayek, 1944) et se livre comme une convention solidement implantée et équipée. Comme l'exprime Larquier (de), Bessis et Batifoulier (2006, p. 4) : « la convention est une pratique auto-renforçante qui a pour elle d'être en vigueur alors que d'autres comportements ont la même qualité auto-renforçante, mais justement, ne sont pas mis en pratique ». En tant que « réponse apocritique », le modèle de l'appariement et les méthodes scientifiques associées se présentent comme « *the best way* ».

²⁷¹. Nous pouvons ici suivre Maugeri (2001), qui souligne que sont souvent sous-estimés la puissance de l'instrumentation existante et l'effet système qu'elle génère.

²⁷². Les enjeux sociaux sont bien ce qui motivent intrinsèquement chacune de ces actions, mais prioritairement centrées sur le pragmatisme performant elles en viennent à « juxtaposer des pratiques de façon plus ou moins hasardeuses » (Lapayre, 2010, p. 26).

²⁷³. Galambaud (2002) défend de même que la GRH est avant tout un projet plus qu'un objet : le « pour quoi » gagne à ne pas être confondu avec le « pourquoi ».

²⁷⁴. En référence aux trois pôles du triangle de l'activité proposé par l'ergologie.

Mais, en tant que « réponse problématologique », celui-ci n'apparaît plus que comme une réponse possible. L'ambition de questionner ce modèle n'est cependant pas celle d'un chercheur et d'un laboratoire qui souhaiteraient examiner dans un milieu confiné une nouvelle modélisation. Nous sommes ici, *in vivo*, dans la vie réelle d'une filiale et d'un Groupe industriel qui opère dans un secteur de l'économie concurrentielle. Partir d'une situation concrète permet au chercheur, comme nous le dit Cossette (2004, p. 27)²⁷⁵, de « viser à susciter des « prises de conscience » permettant de comprendre différemment d'autres situations uniques ». Pertinence dès lors non pas / plus de tester les modèles existants, mais d'expérimenter comme nous y invite Callon (2006, p. 26-27) : « l'expérimentation à la fois comme creuset où s'élabore la théorie et comme cadre qui permet à cette théorie d'avoir des effets, est devenue pour moi un enjeu majeur ». Nous postulons au travers de cette recherche que le fossé n'est pas si grand entre les visées et les possibles dès lors que l'on n'entre pas déjà pré-équipé de représentations ; ou que l'on ne se limite pas aux seules grilles de lecture qui incitent à interpréter les situations comme d'emblée la résultante de rapports de force entre acteurs²⁷⁶. La question dont nous nous sommes saisis à ce niveau est d'étudier en quoi et comment les acteurs pouvaient retravailler le territoire que constitue la situation de recrutement et explorer de nouveaux arrangements²⁷⁷. Il ne s'agit pas pour nous de porter des valeurs que nous considérerions supérieures et donc de surplomb. Il s'agit par contre de prendre aux mots les orientations que portent les politiques RH de l'entreprise ici concernée.

Dans un premier temps, nous proposons de nous saisir de ce modèle dominant que constitue le modèle de l'appariement. Nous le discuterons et mettrons en lumière la proposition de reconceptualisation que nous avons retenue et que nous avons mise à l'épreuve²⁷⁸. Nous ne comptons cependant pas discuter du recrutement de façon générique et hors contexte. Pour ce faire, nous prendrons appui sur un des grands enjeux du recrutement, à savoir le recrutement relatif au parcours de formation en l'alternance²⁷⁹. C'est à son sujet que nous éprouverons la

²⁷⁵. Cf. l'effort de théorisation nécessaire axé sur la proposition d'idées nouvelles ; sur des propositions de nouveaux concepts (et en réf. à Morgan, 1985).

²⁷⁶. En cela, nous portons une attention centrale sur les dispositifs, entendus au sens de Foucault (2001).

²⁷⁷. Des arrangements qui sont en mesure de permettre, dans ce cas, un meilleur soutien aux orientations sociétales retenues par les accords de gouvernance.

²⁷⁸. Conformément au programme que nous avons rapidement illustré § 1.2.2.

²⁷⁹. Nous nous référons ici à la France, pour qui la formation par alternance est politiquement définie comme un type de formation à fort enjeu ; et à notre entreprise-terrain, dès lors que celle-ci est un des axes majeurs de sa politique de recrutement. La formation par alternance est définie comme une méthode pédagogique qui se fixe comme finalité l'apprentissage d'un métier par une articulation constante entre la formation pratique en milieu professionnel et la formation générale, théorique et pratique en centre de formation.

plasticité organisationnelle supposée et le degré et la nature de la problématique qu'il est ici possible de prendre en compte. Nous retenons effectivement qu'au-delà des enjeux qui s'y rapportent et qui justifieraient que l'on s'y intéresse, le recrutement était un terrain particulièrement fécond au regard du questionnement que nous avons ouvert.

3.2 Proposition pour sortir de l'innovation orpheline

3.2.1 Le bon recrutement selon le modèle orthodoxe

Au sens de la HRD, le recrutement est une activité de gestion. Les définitions du recrutement s'accordent ainsi pour considérer que « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir : elle nécessite une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir ; une identification du profil correspondant ; une recherche fructueuse du candidat compétent ; et enfin une intégration dans l'entreprise (Peretti, 2011). Dans ce cadre, la stratégie de recrutement repose sur deux étapes préliminaires : définir une stratégie de recrutement puis préparer la mise en action. Cette définition s'inscrit donc dans une configuration où les entreprises sont face à un marché de l'emploi. De façon plus ou moins marquée, la fonction de « pourvoi de postes », de « recrutement », ou encore de « dotation de personnel » est ainsi scindée en deux grandes étapes : le « recrutement / *recruitment* » et la « sélection / *selection* ». Il n'y a cependant pas de définition stabilisée et unique qui spécifie ces deux domaines, mais nous pouvons cependant en dégager des dominantes définitionnelles :

- les définitions de la phase « recrutement / *recruitment* » soulignent qu'elle est une pratique qui consiste à attirer des candidats potentiels ayant les qualités requises pour remplir des postes disponibles au sein de l'entreprise (Winifield, Bishop, Porter, 2007). C'est la fabrication d'un vivier de personnes (Bratton et Gold, 2007). Elle intègre à différents degrés une phase de présélection qui vise à réduire le nombre de candidats (Price, 2007),

- celles des phases de « sélection / *selection* » précisent quant à elles la nécessité de faire appel à des processus qui impliquent l'utilisation de techniques et de méthodes appropriées à la sélection (Pilbeam et Corbridge, 2006, p. 143) ; qui visent à recueillir des informations pertinentes sur le candidat (Foot et Hook, 2011, p. 194) ; qui permettent ainsi de ne pas commettre des erreurs de recrutement (Torrington, Hall et Taylor, 2009, p. 76) ; qui suppriment les biais pouvant conduire à l'embauche de personnes non appropriées (Price, 2007) ; ce, via un encadrement méthodologique visant à garantir la non-discrimination ou

le traitement injuste (Foot et Hook, 2011, p. 195). De nombreuses techniques de sélection existent ainsi pour discriminer les candidats entre eux et conduire au choix final (Österberg, 2014, p. 91-92).

De façon transversale, Pilbeam et Corbridge (2006) éclairent la matrice sous-jacente qui structure cette lecture adéquationniste et pronostic : c'est bien la performance organisationnelle qui conduit à poser comme fondamentale la visée scientifique et instrumentale des pratiques de recrutement et de sélection (tels des moyens permettant d'obtenir les bonnes personnes²⁸⁰ pour répondre aux objectifs organisationnels et contribuer à la performance²⁸¹). Notre objet n'est pas de débattre de la pertinence ou des « *gaps* » de ces méthodes²⁸². À ce niveau, soit le gestionnaire-prescripteur²⁸³ intègre comme telles ces dimensions, soit il exploite la possibilité de poser que son métier intègre également une facette analyse et conception. C'est sur la base de cette seconde option que nous avons retenue²⁸⁴ de nous engager. Il ne s'agit pas pour nous de réfuter la vertu des normes ou des prescriptions ni d'adopter une posture antirationaliste, mais de proposer de renouer avec la problématique qui caractérise cette situation de gestion²⁸⁵. Comme l'expose l'économie des conventions, « le rabattement sur la réalité est une façon classique d'éliminer le débat sur les valeurs ... /... valeurs qui n'apparaissent plus comme telles parce qu'elles sont routinisées » (Eymard-Duvernay, 2008, p. 57).

3.2.1.1 *Conceptions sous-jacentes du recrutement et de la sélection*

La conception sous-jacente du recrutement et de la sélection est globalement héritée de l'approche néo-classique en économie. Celle-ci formule que « la création de valeur repose sur des facteurs exogènes : les bons inputs, en quantité et en qualité, dans un processus qui respecte les canons du marché, produisent les bons outputs ». Si le résultat escompté « n'est pas au

²⁸⁰. En réf. à la notion de « dotation en personnel ».

²⁸¹. En réf. à la notion de « rendement en emploi ».

²⁸². De nombreuses reviews particulièrement étayées sont cependant disponibles à sujet. À noter que pour ce qui est du champ spécifique des Relations Industrielles, Blouin (1994, p. 56) apporte cette précision : « dira-t-on que les activités liées au recrutement et à la sélection du personnel (entrevues, tests, concours, etc.) ne sont pas du domaine des RI ? Certainement pas. Cependant nous serions bien surpris si même la plus vaste définition des « relations de travail » considérait la sélection du personnel comme faisant partie de son champ d'études ».

²⁸³. Au travers sa professionnalisation et celles des acteurs du domaine dont il a la charge ; sur la base d'acquisition des bonnes pratiques et de l'actualisation des obligations liées à l'exercice.

²⁸⁴. A fins de recherche et non en tant que nouvelles définitions du métier.

²⁸⁵. Une situation de gestion, au sens de Girin (1983), « se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ».

rendez-vous, c'est qu'il y a une erreur dans la façon de faire les choses » (Rochet, 2003). Dit d'une autre manière : si on se dote des bonnes ressources alors la performance pronostiquée sera. Selon cette perspective économique traditionnellement mobilisée²⁸⁶, « il est habituel de supposer que les personnes sont dotées d'une productivité ; l'évaluation est donc sa mesure » (Eymard-Duvernay, 2008, p. 56) : est ainsi posé comme axiomatique que « recruter implique de mesurer correctement des compétences » (Eymard-Duvernay, 2008, p. 55)²⁸⁷. Comme l'explicitent Foot et Hook (2011, p. 194), la sélection commence lorsque le recrutement s'achève. Ces deux étapes forment en quelque sorte les inputs et les outputs de la situation de recrutement. En amont de celles-ci, les questions de l'emploi et des compétences sont renvoyées au marché et à sa régulation. En aval, celles du contrat psychologique, de l'implication ou encore de la collaboration sont quant à elles renvoyées aux autres champs de la gestion. Comme le soutient Garel (2003), dans un tel modèle séquentiel et adéquationniste, la gestion en devient conçue comme une suite d'étapes (métaphore de la course de relais)²⁸⁸. Une telle conception conduit *de facto* - lorsqu'est visée une recherche de performance - à rechercher l'optimisation de chacune des phases constituant le processus.

Analyser les pratiques de gestion ne peut se réduire à cet état de fait. Comme nous l'avons mis en lumière sur la base du geste critique, cela nécessite de dépasser les discours de légitimation qui les font être ce qu'elles sont, pour en intégrer leur dimension performative²⁸⁹. L'économie des conventions vient en éclairer un des aspects. Elle nous offre une autre clef de lecture pertinente pour appréhender les philosophies qui alimentent la conception orthodoxe du recrutement à savoir la Cité Marchande et la Cité Industrielle (Boltanski et Thévenot, 1991) :

- *logique de la Cité marchande* : le fondement de cette Cité marchande repose sur l'établissement d'un lien marchand. Elle distingue la question de l'équilibre et celle du bien-être. Elle pose que la défense des intérêts particuliers génère le meilleur bien de tous. Le marché, clef de voûte de cette Cité, demande un détachement vis-à-vis des gens et de soi-

²⁸⁶. Les psychotechniciens s'inscrivent dans cette conception (possibilité de mesurer objectivement par les outils qu'ils développent) en y adjoignant une dimension prédictive.

²⁸⁷. En cela, Eymard-Duvernay (2008, p. 56) nous invite à bien distinguer deux niveaux dans l'évaluation : celui de la mesure et celui des principes de mesure : « l'évaluation est conditionnée par une opération préalable : l'arbitraire entre plusieurs principes de mesure ».

²⁸⁸. Dit encore d'une autre manière : « le recrutement consiste en ces activités de GRH destinées à rendre disponible le nombre de personnes de qualité nécessaires pour exécuter le travail » (Castetter, 1992).

²⁸⁹. « La notion de performativité empruntée à la pragmatique du langage, met en évidence le fait que les sciences en général (et sociales ou économiques en particulier), ne se limitent pas à représenter le monde : elles le réalisent, le constituent aussi, du moins dans une certaine mesure et sous certaines conditions » (Muniesa et Callon, 2008).

même pour que les objets puissent servir de support aux transactions : les choses valent en soi / régulation par les prix via un rapprochement offre/demande : les liens personnels sont critiqués comme entraves, entraves à la bonne régulation et à la concurrence. Il est juste et légitime que chacun poursuive son seul propre intérêt : c'est ici l'échange marchand qui fonde le lien social,

- *logique de la Cité industrielle* : le principe supérieur est ici l'efficacité en référence à la rationalité instrumentale. La société est décrite sous les traits d'une machine organisée²⁹⁰ : objectivité des choses et des êtres. L'harmonie est à obtenir par une organisation mécanique, objective, scientifique. L'exigence d'utilité - répondre aux besoins matériels de la Société - positionne le savant et l'industriel aux deux plus hautes fonctions : la société s'administre en fonction des savoirs scientifiques structurés et délivrés en amont, rationalité scientifique qui s'harmonise volontiers avec la division du travail. C'est ici la réponse rationnelle aux besoins matériels de la société qui fonde le lien social.

Le recrutement par appariement apparaît ici comme une réponse efficace pour articuler les logiques de justification de ces deux cités, ce qui peut probablement - ou tout au moins pour partie - en expliquer sa longévité et son caractère d'évidence.

L'activité de recrutement n'est certes pas née avec l'arrivée au début du XIXe siècle de l'industrie et sa figure associée à savoir le salariat,²⁹¹ mais c'est bien la matrice conceptuelle de cette époque qui l'a structurée - et qui continue de le structurer - de façon sous-jacente. Elle est désormais tellement naturalisée, équipée et inscrite dans nos représentations qu'il paraît absurde ou utopique de la remettre en question. Cela va ainsi de soi que la qualité d'un recrutement est définie comme la résultante de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir (Peretti, 1999). Sur un plan, nous pourrions remonter aux questions qui ont conduit à cette conception afin de revenir aux performances qu'elle conjoncture : « Quels besoins cherchait-on à satisfaire ? Comment a-t-on conçu l'artefact ? Comment le concepteur a conjecturé de sa performance ? Qui en mesure les performances suite à son usage ? Qui le rationalise ? ... » (Micaëlli et Forest, 2003, p. 79). Sur un autre plan, nous pourrions à l'inverse chercher à

²⁹⁰. Notions d'efficacité, de performance et de fiabilité (cf. la métaphore de la grande horloge).

²⁹¹. Le Centre de Ressources Textuelles fait remonter étymologiquement et historiquement le verbe « recruter » au XVIIe siècle : « compléter un corps de troupe », « faire des recrues ». Le recrutement doit d'abord son origine aux pratiques militaires (pouvant mobiliser des pratiques d'appât : somme d'argent, enivrement, promesses diverses,...) via des sergents recruteurs ou s'appuyer sur des textes de lois (tirage au sort, commission d'exemption, ...) dès lors conduit par l'autorité civile (Le Couturier, 1825, p. 428).

l'optimiser pour le rendre plus performant encore. Pour le moins, la question du recrutement est une question qui apparaît particulièrement nourrie :

- de très nombreuses études s'y déploient chaque année et au travers plusieurs disciplines,
- une quantité importante de formation existe en vue de professionnaliser sa pratique ou doter les experts dédiés et spécialisés sur certains pans de cette activité,
- une quantité conséquente d'articles et d'ouvrages vient dans ce cadre équiper d'un côté les recruteurs, et de l'autre les candidats afin qu'ils puissent les uns et les autres déjouer les pièges de l'épreuve et se comporter comme il se doit.

Si nous restons sur le registre scientifique et dès lors que l'on s'inscrit dans la perspective de l'évaluation des candidats, nous sommes tentés de dire qu'elle doit reposer sur des pratiques rigoureuses sur le plan scientifique et les plus objectives possibles²⁹² (Cadin, Guérin, Pigeyre, et Pralong, 2012, p. 327). Dans ce cadre, un outil d'évaluation n'est considéré scientifique que s'il présente trois qualités essentielles : être fidèle (constance des résultats en situation analogue), être discriminant (il permet une distinction significative entre les candidats), et être valide (validité pronostique, de contenu et de construction) et pertinent (l'information donnée sur les candidats est en réelle relation avec les indicateurs de succès) (Balicco, 1997). De très nombreuses études se sont déployées dans cette perspective en vue de comparer les techniques de sélection et de dégager leurs qualités psychométriques²⁹³. Nous noterons que parmi ces techniques, l'entretien qui demeure la technique la plus utilisée, est évalué comme délivrant cependant une faible validité prédictive et une très faible fidélité -notamment lorsqu'il n'est pas structuré- (Pettersen et Durivage, 2006 ; Lévy-Leboyer, 2011)²⁹⁴.

En référence à Meyer (2010), ces approches se présentent comme des « *réponses apocritiques* ». En tant que telles, elles répondent effectivement à la question qui originent ces réponses à savoir par exemple, « comment évaluer scientifiquement un candidat ? », mais elles

²⁹². Nous noterons que cette perspective se trouve également renforcée par le droit qui est venu lui aussi structurer le domaine du recrutement.

²⁹³. Bruchon-Schweitzer (1989), Lévy-Leboyer (2011), Cook (1988), Hunter et Hunter (1984), dans Cadin *et coll.* (2012, p. 330).

²⁹⁴. Nous noterons à ce niveau, que, alors que « les mécanismes qui le caractérisent sont désormais bien connus et formulés en termes de biais ou d'effets pesant sur l'entretien et tenant en partie à la compétence de l'intervieweur » (Cadin *et coll.*, 2012, p. 333), l'entretien demeure la technique la plus utilisée.

refoulement la question inaugurale qui faisait de cette question une réponse parmi d'autres possibles.

Encart 2 : Diversités des manières de résoudre le problème des postes à pourvoir

Il se doit d'être souligné à ce niveau, pour continuer notre réflexion, que toutes les organisations sociales qui ont un poste à pourvoir ne choisissent pas de résoudre leur problème de façon identique. Il est en effet plusieurs comportements de demande de travail de la part des entreprises (Larquier (de), 1997), eux-mêmes encadrés de façon particulièrement différenciée selon les formes de droits du travail en vigueur. Nous noterons de même que nous ne traitons ici que d'une faible partie de la question, à savoir celle qui se réfère aux situations de recrutement qui se déploient dans les entreprises de tailles conséquentes. Se livre ici en creux, que pour que des procédures industrielles et routinisées se déploient, elles nécessitent des terrains favorables pour se déployer. Quantitativement et pour ne rester ici que sur le territoire français, il est à signaler que les PME représentent 99,9 % des entreprises et 48,5% de l'emploi salarié²⁹⁵. De même, il est estimé par les structures en charge de la gestion de l'emploi que 60 à 80 % du marché de l'emploi est un « marché caché »²⁹⁶. Au-delà, en tant que telles, les pratiques de recrutement connaissent une pluralité de forme dès lors que l'on sort du champ spécifique de l'entreprise (Organisations sportives, artistiques, administratives, militaires, ... ou même religieuses). Elles diffèrent également selon la nature de l'emploi à pourvoir ou les types de contrats que l'on envisage de mobiliser (intérim, vacataires, emplois précaires ou engagement de longue durée, ...); et bien entendu selon les cultures et la nature des lois de chaque pays voire continent et qui encadrent les marchés de l'emploi.

3.2.1.2 Le recrutement comme domaine d'activité

L'intérêt d'appréhender le recrutement également à partir des matrices de la famille à laquelle cette activité appartient permet de mieux en comprendre les soubassements et les hypothèses sous-jacentes qui déterminent son champ de pertinence. Pour alimenter notre mouvement, nous proposons ici de prendre appui sur la recension reprise par de nombreux auteurs²⁹⁷ et qui nous permet de distinguer trois grandes conventions qui irriguent les « *HR practices* » :

²⁹⁵. [Petites et Moyennes Entreprises = moins de 250 salariés]. Rapport « PME 2017 : rapport annuel sur l'évolution des PME ». Observatoire des PME, Bpifrance, mars 2018.

²⁹⁶. Les sondages conduits estiment que 60 à 80 % des offres d'emploi ne font l'objet d'aucune publication (« marché fermé ») et que 80 % des candidats se positionnent sur le « marché ouvert » (Pôle Emploi, 2015).

²⁹⁷. Dans (Arcand, 2000).

- *approche universaliste* : cette approche qui caractérise un ensemble de conception de la GRH pose qu'il existerait des pratiques de GRH, qui, indépendamment des contextes et des natures de modèles d'affaires, pourraient fortement contribuer (sinon être garantes) à aider les firmes à accroître leur performance (Pfeffer, 1994 ; Osterman, 1994 ; Ferrary, 2010),

- *approche contingente* : cette approche réfute cette lecture universaliste du « prêt-à-usage ». Les « *HR practices* » dépendent des stratégies d'affaires. Elles sont en cela contingentes et non universelles (Baron et Kreps, 1999 ; Mintzberg, 1979 ; Galbraith et Nathanson, 1978 ; McMahan, Virick, et Wright, 1999),

- *approche configurationnelle* : cette troisième approche pose qu'il n'est pas de « *HR practices* » identifiables en soi. Elle pose que pour qu'elle soit efficace, la GRH se doit de déployer un ensemble de pratiques cohérentes entre elles (interne à la GRH) et vis-à-vis de la stratégie d'affaires (donc externe à la GRH). (Baron et Kreps, 1999 ; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997). Cette approche sous-tend que plusieurs configurations peuvent conduire à un niveau de performance optimale (principe d'équifinalité),

- *approche contingento-configurationnelle* : nous ajouterons à ces 3 approches, cette dernière approche qui fait ici figure d'hybride : à savoir l'approche qualifiée de contingento-configurationnelle (Ferrary, 2010) qui pose que les pratiques RH doivent démontrer une double cohérence : *internal fit* (cohérence horizontale) / *external fit* (cohérence verticale)²⁹⁸. Cette lecture conduit à formuler que les pratiques en soi ne contribuent pas de façon autonome à la performance de la firme, mais que c'est leur adéquation en tant que système cohérent qui est déterminant (Michie et Sheehan, 2005). Dans cette perspective, c'est donc bien « la nature de la compétitivité recherchée par la firme qui détermine la nature des connaissances à mobiliser dans les pratiques de GRH mise en œuvre » (Dibiaggio et Meschi, 2010, p. 99).

Cette pluralité d'approche vient elle aussi questionner la problématique de l'usage de « *best practices* » dès lors que celles-ci se déclarent universelles. Au-delà, les métafinalités, remises en lumière via la perspective axiologique²⁹⁹ ne sont pas aisément définissables *a priori*, dans la

²⁹⁸. Cohérence externe : pratiques donc adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise.

²⁹⁹. Sauf à poser que les notions de responsabilité sociale, de développement durable, de santé au travail, ... sont des concepts génériques et normatifs, applicables partout et en tout lieu selon des définitions uniformément partagées.

mesure où elles sont notamment en relation avec les choix stratégiques³⁰⁰ et donc politiques de l'entreprise concernée.

3.2.1.3 L'entrée par la psychologie

Comme l'expriment Laplante et Côté (2012), le corpus de connaissances sur lequel se base la gestion des ressources humaines à diverses sources et provient pour partie de l'expérience de praticiens³⁰¹ et pour partie d'apports de diverses disciplines scientifiques³⁰². C'est cependant avant tout la psychologie du travail et des organisations qui alimentent la GRH dans ce domaine.

La discipline de la psychologie est effectivement particulièrement présente dans le domaine du recrutement, de par la centralité qu'occupe la question de l'évaluation et plus spécifiquement de l'évaluation du candidat. Comme le rapportent Bernaud et Lemoine (2012, p. 102), « le modèle de référence le plus répandu - implicitement parfois - est bien celui de l'appariement ». Par appariement, il faut entendre ici l'appariement entre l'homme et son travail dans le but d'une maximisation de la performance. Cependant, comme le précisent ces auteurs, « le champ de l'évaluation du personnel³⁰³ apparaît encore faiblement théorisé, la plupart des travaux disponibles s'appuyant sur une conception empirique de la recherche ».

S'il apparaît encore faiblement théorisé, il n'en est pas moins structuré par des théories sous-jacentes, porteuses de conceptions du monde, de définitions de la performance et plus encore de mise en forme de type de rapports sociaux. L'appui sur un modèle théorique n'est pas neutre comme l'exprime Berry (1983) à travers la notion de « technologies invisibles de gestion ». L'approche orthodoxe du recrutement s'inscrit dans les théories d'ajustement de la main-d'œuvre sur le marché du travail³⁰⁴. Nous ne développerons pas plus ici, mais de ce cadre et au regard des retours de réalité, des théories ont progressivement émergé pour œuvrer à combler les faiblesses identifiées : théorie du capital humain, du job search, du filtre, du signal, des

³⁰⁰. Étymologiquement (Le Robert, dictionnaire historique), la stratégie vient de *stratos* (foule en marche) et *agein* (pousser devant soi, trouver le meilleur chemin).

³⁰¹. Via des témoignages et/ou des descriptions de pratiques dites exemplaires et qui peuvent donner lieu à des recherches inductives.

³⁰². Économie, sociologie, sciences juridiques, sciences de gestion et de façon plus centrale psychologie du travail et des organisations (les pratiques basées sur des résultats scientifiques sont appelées « *evidence based practices* » et sont relayées sous forme de *handbooks* ou de traités).

³⁰³. Pour ces auteurs, la plupart des travaux disponibles s'appuient en effet sur une conception empirique de la recherche.

³⁰⁴. En réf. à la théorie néoclassique de l'économie du travail et à ce qui est qualifié de paradigme standard et d'équilibre parfait.

conventions, ...³⁰⁵ : leur ambition étant bien d'enrichir le modèle de base. Ce qui nous importe cependant au regard de notre démarche est de souligner que, quelle que soit la façon de traiter l'objet recrutement, la problématique commune est et reste bien celle de l'appariement, c'est-à-dire de la rencontre sur un marché particulier, entre une offre et une demande de travail, marché lui-même encadré dans d'autres marchés. L'appariement est bien la matrice conceptuelle qui structure la question de recrutement depuis la naissance du monde industriel³⁰⁶.

Si nous nous référons à la revue de littérature réalisée par Bernaud et Lemoine (2012), deux logiques de recherche en psychologie peuvent se dégager. D'abord la recherche américaine, qui apparaît et de loin la plus génératrice de travaux de recherche dans ces deux champs qui caractérisent le modèle de l'appariement à savoir le recrutement et la sélection. Cette force (quantité de recherches, moyens méthodologiques déployés, ..) masque cependant, pour reprendre l'argumentation des auteurs, des limitations dans l'orientation des recherches : valorisation du traitement quantitatif qui ne facilite pas l'accès aux processus qualitatifs, processus pragmatiques qui l'emportent sur les considérations théoriques, enfin et surtout « l'obsession pour la prédiction de la performance qui apparaît ... /... comme l'expression du « must » de la recherche » (Bernaud et Lemoine, 2012, p. 106). Ensuite la recherche française, quantitativement beaucoup plus réduite, qui elle se singularise via un tout autre aspect dans la mesure où de façon dominante, elle concentre son analyse nous disent ces deux auteurs sur « les processus comportementaux et discursifs manifestés par les recruteurs ». Cette orientation livre en creux que le recruteur est le facteur problématique central conduisant - si nous suivons toujours ces auteurs - à « renforcer le sentiment de malaise, plutôt qu'à le résoudre ». Ces deux logiques qui œuvrent donc dans deux perspectives de recherche différentes, se rejoignent fondamentalement quant au cadre de pensée qui est le leur et qui se source du principe qui a guidé la science classique et son principe de causalité et de saisie analytique : séparation des tâches en actes élémentaires (paradigme de disjonction), productions d'objets standardisables / standardisés, conception linéaire. Elle génère donc une conception mécanique du fonctionnement social des organisations. De façon plus exhaustive, ces deux auteurs nous convient à remettre en contexte cette perspective adéquationniste en formulant qu'« une

³⁰⁵. Théorie du capital humain (Becker, 1964), du filtre (Arrow, 1973), du signal (Spence, 1973), du *job matching* (Jovanovic, 1979), des conventions (Eymard-Duvernay et Thévenot, 1983).

³⁰⁶. Marqué plus particulièrement par « l'apparition du travail à la chaîne et par tout le mouvement de rationalisation des activités de production » (Cazeneuve, 1975).

focalisation excessive sur [les] facteurs [individuels] pourrait conduire à faire l’impasse sur les facteurs organisationnels » (Bernaud et Lemoine, 2012, p. 102).

3.2.1.4 Discussion

Les conceptions de la gestion qui posent que l’efficacité ne relève pas du politique ne peuvent soutenir qu’il en est de même pour la performance : la performance est un construit social (Quinn et Rohrbaugh, 1983, Savoie et Morin, 2001). Ce construit social peut cependant se traduire sous différentes formes. Certes, les manuels de gestion, les bonnes pratiques se présentent comme dépositaires d’un ensemble de pratiques vertueuses au nom d’une efficace intrinsèque, c’est-à-dire producteurs d’effets en eux-mêmes (Baron, 2015). Or, la gestion est un construit politique qui porte des façons de concevoir les rapports sociaux. Toutes productions, toutes recherches, tout travail pour la gestion portent de façon sous-jacente une vision du monde³⁰⁷. Pour illustrer à partir d’un exemple lié au recrutement : l’« évaluateur » d’un « candidat » ne fait pas que mettre en œuvre des outils de mesure, il engage une conception du rapport social porteuse de valeurs.

Si on considère le modèle de l’appariement comme un état de nature, la question de la relevance sociétale en devient saisie comme un ensemble de contraintes supplémentaires de types normatifs : veiller à ce que les phases du processus ne contreviennent pas, voire, ajouter au processus des réponses additives permettant de répondre à chaque nouveau critère retenu (vision instrumentale de la performance, centrée sur des objectifs technico-économiques)³⁰⁸. Si par contre, la question de la relevance sociétale est posée en termes d’horizon, elle appelle à repenser les conceptions existantes en vue de les mettre plus en accord avec les attendus qu’elle induit. La question de la relevance sociétale prend dès lors place dans le *projet* de gestion et non plus en tant qu’*objet* de gestion. Nous retrouvons ici une vision ouverte de la firme et une approche dynamique de la performance telle que modélisée par Saulquin et Schier (2005). C’est au regard de cette perspective proactive (Wolff, 2010) de la gestion de la question de l’horizon

³⁰⁷. Nous retrouvons ici les contributions de l’économie des conventions qui soulignent que le quantitatif (et donc la possibilité de la mesure selon une échelle « x ») n’intervient qu’une fois que les principes de qualité sont fixés. L’économie des conventions convoquerait ici une mise en débat : « qu’est-ce qu’un bon recrutement ? ».

³⁰⁸. Ce, indépendamment du fait que les institutions sont également prises dans un dilemme comme l’éclaire Callon (1998) : « elles doivent former un cadre, mais si elles forment un cadre, elles ne peuvent pas innover » (Dans Dumez et Jeunemaitre (2010, p. 131)).

de la relevance sociétale que nos partenaires de la DRH ici concernée qualifient le modèle de l'appariement comme problématique.

En opposition à la vision économique néo-classique, le constat de « l'hétérogénéité de la main d'œuvre, de l'importance des règles qui régissent le marché de travail, de l'existence de barrière à la mobilité sur le marché du travail et sur la segmentation du marché du travail, conduit à parler plutôt de l'existence de plusieurs systèmes d'emploi, que d'un marché du travail unique » comme le soulignent Tremblay et Daguénais (2002, p. 8). Ces systèmes d'emploi³⁰⁹ « structurent fortement les pratiques de recrutements », mais « celles-ci peuvent également être transformées de manière volontariste » (Fondeur, 2013, p. 40). Dès lors la question en devient : comment faire naître de la transformation dans des ensembles lorsqu'ils sont réputés hautement normés et qui plus est comme pour notre cas bénéficiant de signaux qui laissent à penser que justement, les ressources sont présentes ?

Les innovations sociales qui se présentent comme des alternatives sont, ceci dit, loin d'être absentes du recrutement. Pour ne traiter ici que du territoire français, nous pourrions citer : la MRS (méthode de recrutement par simulation) ; l'IOD (intervention sur les offres et les demandes) ; la Médiation (intervention du tiers entremetteur) ; le PSE (permis-sport-emploi) ; la POE (préparation opérationnelle à l'emploi), ... : chacune de ces démarches spécifiques correspond à une volonté d'une prise en charge innovante de certains publics particulièrement touchés par l'exclusion ou la difficulté à trouver ou retrouver du travail. Ces innovations, au-delà de leur efficacité et de leurs qualités intrinsèques, demeurent cependant des actions de niches³¹⁰. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

3.2.2 Proposition de reconceptualisation

Le modèle de l'appariement et les méthodes de recrutement dites scientifiques qui le consolident nécessitent, comme déjà exprimé, un terrain favorable pour se déployer. Faute de quoi, ce modèle ne peut « marcher » efficacement, car il ne disposerait pas dans ce cas, des conditions qui lui sont nécessaires. Ceci dit, en réduisant la situation de recrutement aux deux

³⁰⁹. On appelle système d'emploi, l'ensemble des règles, des procédures et des mécanismes, qui, dans une économie de marché, assurent la rencontre de l'offre et de la demande de travail. Une lecture orthodoxe distingue fondamentalement le marché du travail et les systèmes d'emploi.

³¹⁰. Et nous verrons en quoi, à partir de notre cas, tout en se témoignant efficaces et vertueuses, elles conduisent de manière sous-jacente, à renforcer les marqueurs sociaux qu'elles sont pourtant, entre autres, censées contribuer à effacer.

domaines que sont le *recruitment* et la *selection*, nous la faisons devenir ainsi. Nous ne faisons pas que la réduire pour l'agir, nous l'isolons et la privons ainsi de ses liens et de toute perspective dynamique : « le concept de représentation n'est ni exact ni vrai ... /... il est validé et ainsi rendu opératoire par l'horizon de pertinence qui le circonscrit, et qui doit sans cesse être redéfini précisément, dès lors que l'on envisage une migration ou même le plus insignifiant *glissement de sens le concernant* » (Leleu-Merviel, 2010). De même en qualifiant d'emblée les protagonistes respectivement de « candidats » et d'« évaluateurs » nous les faisons advenir³¹¹. Nous retrouvons ici ce que Suquet (2008) qualifie de « trappe ontologique » à savoir ce qui correspond à une configuration qui tend à enfermer les acteurs dans une certaine interprétation du problème à résoudre : est ici en quelque sorte une solidification de la réalité qui conduit à un enfermement des acteurs dans la compréhension du réel. Parler d'ontologie, c'est se donner les moyens de marquer le passage du réel à la façon de l'appréhender.

Revenir à la question refoulée : « qu'est-ce qu'un bon recrutement ? », permet de se donner les moyens de retravailler l'acte de traduction du prescripteur-concepteur-analyste (PCA) entendu au sens retenu par Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (1996) : « traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers ». Le gestionnaire PCA en charge du domaine recrutement a bien pour mandat de traduire les qualités attendues de celui-ci en système d'orientation de l'action pertinent. Or, comme les résultats reconnus et stabilisés l'attestent, les traductions effectuées se révèlent efficaces et il n'est aucune raison d'envisager une quelconque reconceptualisation. Nous pourrions dire à ce niveau et dans ce cadre « qu'il a fait le job ». Ce d'autant plus qu'au sein des organisations les problèmes à résoudre ne manquent pas, que les ressources sont comptées et que les pratiques continuent de se professionnaliser périodiquement en référence aux standards scientifiquement soutenus. Ce n'est donc pas à partir d'écarts ou de dysfonctionnements avérés ou même de revendication de nouveaux enjeux que l'activité de recrutement peut trouver matière à « remise en question »³¹².

La démarche que nous avons entreprise a donc été à ce niveau de tenter d'élaborer une représentation alternative qui fasse sens pour les acteurs en situation et qui puisse rendre possible des transitions. C'est-à-dire des représentations dont les acteurs peuvent se saisir non

³¹¹. Sans développer plus en avant cette question à ce niveau, il est aisé d'illustrer, par exemple, que l'un et l'autre sont autant candidat qu'évaluateur.

³¹². Nous rappellerons ici l'acceptation que nous retenons à savoir : « remettre sous forme de question ».

pas sous la forme d'une nouvelle bonne pratique, mais bel et bien comme nouvelle façon de penser la situation de recrutement qui soit en mesure de leur permettre de pouvoir la transformer le cas échéant. L'action, nous rappelle Giddens (1984, p. 54), « ne renvoie pas aux intentions de ceux qui font les choses, mais à leur capacité à les faire ». Cette dimension nous permet de remettre en lumière à ce niveau :

- le but de la connaissance auquel nous souhaitons contribuer,
- et l'importance que nous accordons à la dimension capacitante.

3.2.3 L'enjeu de la représentation

Représenter, c'est aussi re-présenter : « c'est présenter de nouveau, après un temps écoulé, en acceptant donc que la re-présentation ne soit pas nécessairement un duplicata » (Le Moigne, 1994, p. 266). L'historicité qui nourrit la problématique de Meyer (2011) n'est effectivement pas un retour en arrière. Elle est certes un retour à la question inaugurale, mais en l'actualisant. Comme l'exprime Le Moigne (1977, p. 158),

L'analyste est l'homme capable de comprendre un problème qui se pose. Le concepteur alors sera celui qui saura que les problèmes ne se posent pas tout seul, et qu'il doit être capable de les poser ». « Modéliser systématiquement, ce n'est pas résoudre un problème supposé « bien posé » (un objet) en cherchant un modèle déjà formulé dans le portefeuille accumulé par les sciences ». « C'est d'abord chercher à formuler -à identifier- le problème que se posent les modélisateurs (un projet), en mettant en œuvre une procédure de modélisation dont les règles sont intelligibles et acceptées.

Cette « conception de la conception » implique une conception de la connaissance plus projective qu'objective. Elle appelle à une délibération épistémologique que s'autorise le concepteur. Cette nouvelle avancée nous conduit à consolider la troisième dimension à l'activité du prescripteur, à savoir celle de l'analyse. Cette dimension fait de ce gestionnaire stratégique un acteur en mesure de (re-)mettre au travail son activité dans une dynamique qui joint analyse-conception-prescription. Notre cas nous permettra de mettre en débat le possible/impossible de cette orientation.

Le travail de re-problématisation que nous avons effectué a conduit à étudier la façon de désencastrer la situation de recrutement de son champ restreint (appariement sur un marché / évaluation du candidat). Il a conduit à étudier principalement une proposition qui soit en mesure de requestionner la dimension spatio-temporelle de la situation de recrutement³¹³. Cette

³¹³. Dont nous posons qu'il serait d'autant plus adapté à la typologie de recrutement qui va faire l'objet de recherche, à savoir le pourvoi de poste dit « d'exécution » et en cycle d'alternance comme nous l'exposerons dans le § suivant.

évolution que nous proposons ne retient plus³¹⁴ une conception linéaire de type : des formations, un marché constitué d'offres et de demandes, un processus de sélection et d'évaluation, une embauche, une formation par alternance puis une remise sur le marché ou une embauche et le cas échéant, un travail de socialisation) ; ni non plus une conception mobilisant une suite d'acteurs dans des rôles affectés et spécifiques. Cette proposition n'exclut pas pour autant les situations de recrutement se formulant sur la base de rencontre entre offre et demande sur un marché. Elle retient par contre de ne pas s'y réduire et d'envisager la possibilité de l'étendre dans le temps et dans l'espace autant que de besoin et que possible. Dit d'une autre façon de concevoir que la situation de recrutement peut s'étendre bien en amont et bien en aval de ces moments singuliers et ces processus qu'incarnent les deux temps articulés que sont ceux du couple « *recruitment / selection* ». Nous posons que cette conception :

- est en mesure de faciliter le cas échéant un mode de pensée pouvant permettre des sauts qualitatifs, plus conséquents en matière de prise en compte des problèmes aussi différenciés que l'exclusion, la non-diversité, la souffrance psychologique, la discrimination, ...,

- mais aussi de permettre de soutenir de nouveaux arrangements entre les personnes qui interviennent directement - ou moins directement - dans - ou à propos - de ce domaine.

En cela, nous posons qu'elle est en mesure de soutenir également de l'innovation responsable entendue au sens de Pavie (2012) ; c'est-à-dire permettant de passer du « *do not harm* » au « *do good* »³¹⁵. La figure ci-dessous en explicite la conception. Ainsi configurée, cette proposition de représentation s'écarte du format des « *bonnes pratiques* » et des approches linéaires. Nous exposerons plus longuement au fil de notre production ce qui a conduit à cette proposition dès lors qu'elle se nourrit du travail que nous avons conduit en phase 1 de notre recherche.

Ce que livre cette modélisation est que nous avons retenu d'intégrer dans un même questionnement :

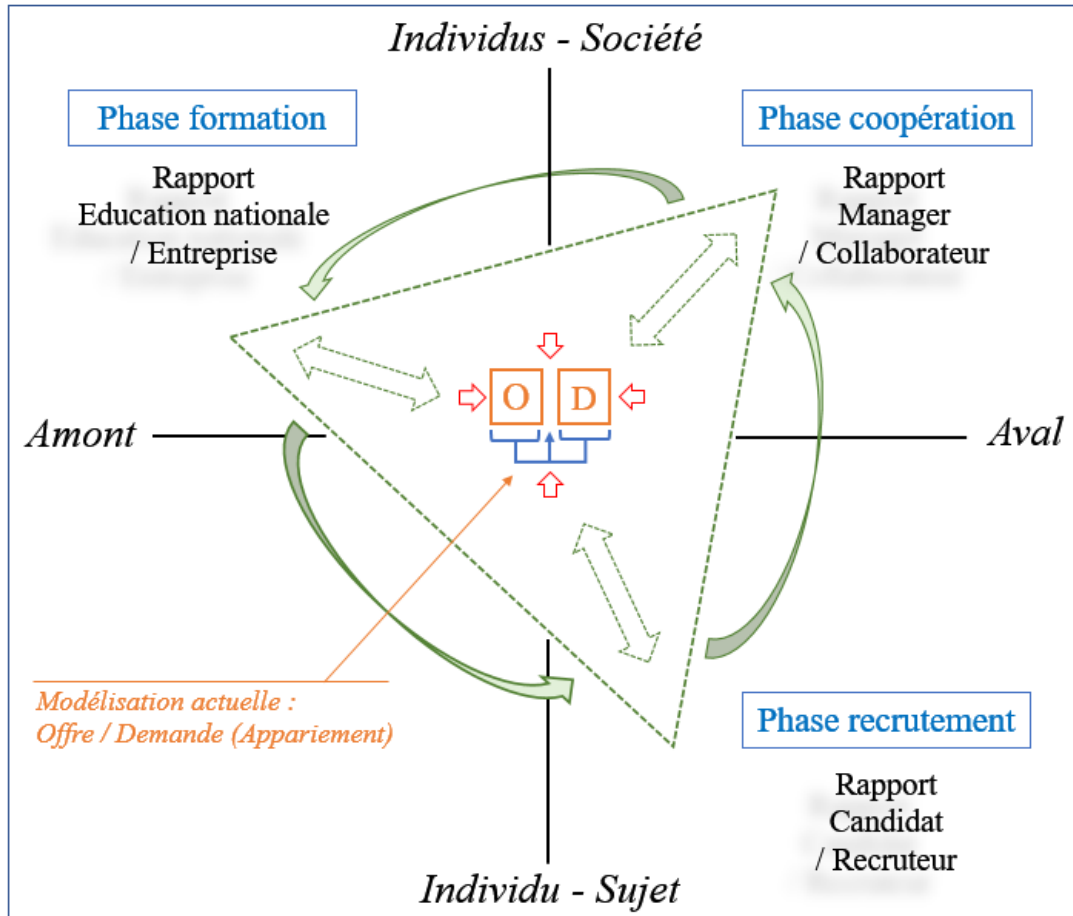
- les questions relatives au marché de l'emploi et de la formation, les questions relatives au temps des choix et de la contractualisation et les questions liées à la coopération et à la socialisation,

³¹⁴. Mais ne l'interdit pas. Si elle venait à se maintenir, nous serions dans la vision la plus basse de cette conception.

³¹⁵. Au-delà donc du respect des lois ou de ce qui est réglementairement nécessaire. Le « *good* » n'est cependant pas à entendre comme une valeur définie/définitive. Il est évolutif et relatif.

- les questions directement rattachées aux enjeux de l'emploi et celles qui se réfèrent aux enjeux territoriaux et sociétaux.

Figure 8 : Re-problématisation de la « situation de recrutement »



Dit d'une autre façon :

- elle invite à penser les questions de sélection et recrutement comme celle de la socialisation dès la question de la formation ; elle invite de même, lors de la phase de sélection et de recrutement, à rester en cohérence avec le projet formatif et la question de la socialisation ; elle invite de la même façon à relier les enjeux de socialisation à ceux pris en compte lors de la phase de formation et de recrutement / sélection,

- elle invite à ne pas s'inscrire mécaniquement dans une logique de concurrence sur un marché, mais à étudier les possibilités de soutenir les individus dans leur projet, la recherche de coopération interentreprises et une complémentarité dynamique entre les complémentarité dynamique entre les différentes organisations opérant dans le domaine.

Comme nous l'avons explicité précédemment, « une approche structurationniste des relations industrielles incite [...] à reconnaître la fluidité ou la plasticité potentielle des

institutions ». La phase 2 de notre projet de recherche a ainsi consisté à explorer cette plasticité. La souplesse que nous retenons vise à prendre en compte ce que nous pourrions qualifier de zone proximale de développement (Vygotski, 1997 [1934]) ou d'actualisation (Paquelin, 2004). Pour rester dans ce référentiel de l'apprentissage, nous pourrions parler également d'espace-temps social « protégé » en référence aux travaux de Bourgeois (1996), ou de « disponibilité de présence » en référence à Giddens (1984). Changer les lieux³¹⁶ n'est pas une chose évidente et l'émergence par laquelle peut advenir de l'innovation de ce type est conditionnée. Il s'agit ici de soutenir une modélisation qui, tout en étant compatible avec les contraintes de recrutement auquel tend à répondre le modèle orthodoxe, puisse permettre d'en éprouver les limites spatio-temporelles pour générer de nouveaux arrangements.

À ce niveau, nous soulignerons la difficulté de l'exercice de rédiger un projet de recherche qui consisterait à préciser en amont, la façon dont la recherche va se conduire. Nous nous sommes inscrits dans une recherche chemin faisant, ou, comme l'exprime Agogué (2013, p. 24)³¹⁷ à propos de sa propre recherche, dans une recherche qui construit son « itinéraire de recherche en plusieurs étapes, qui sont hétérogènes dans leurs contenus » et pour notre part fortement dépendantes des résultats obtenus et des possibilités de déploiement. Comme elle et compte tenu de la problématique dont nous avons souhaité nous saisir, nous avons retenu un itinéraire qui « ne suit pas une démarche classique, qui consisterait à dresser un état de la littérature sur une question de recherche, puis à proposer une méthodologie pour explorer une question qui apparaîtrait laissée en suspens » ou qui présenterait un gap³¹⁸. Ce type d'itinéraire que nous avons retenu présentait certes beaucoup plus de risques, mais il nous a permis d'explorer de nouveaux modes d'accès.

³¹⁶. Au sens de Giddens (1984), c'est sa régionalisation qui le caractérise en référence ici au « zonage de l'espace-temps en relation avec les pratiques sociales routinisées », résultant donc d'appropriations collectives.

³¹⁷. Cf. sa recherche qui s'est déployée sur la base de cette notion d' « innovation orpheline » que nous lui avons empruntée.

³¹⁸. Nous n'avons pas non plus retenu la démarche de problématisation que proposent Alvesson et Sandberg (2011, 2013) qui présente de nombreux avantages pour faire émerger de nouvelles questions, mais que ne nous permettait pas de traiter de la problématique telle que nous le propose la problématologie de Meyer ; et dès lors que leur proposition de démarche de problématisation s'initie à partir du champ de la littérature.

3.3 Opérationnalisation de la recherche

3.3.1 Le recrutement par alternance

L'alternance est un moyen d'insertion professionnelle³¹⁹ qui couvre tous les domaines professionnels et tous les niveaux de diplômes³²⁰. C'est un mode de formation qui allie étude et travail en entreprise en cycle alterné³²¹. Le recrutement par alternance est une des façons pour les entreprises de pourvoir les postes³²². Il se préfigure en cela comme un prérecrutement³²³. Il consiste d'abord en l'embauche d'une personne³²⁴, puis au déploiement d'un parcours de formation d'une durée plus ou moins longue, alternant les périodes en entreprise et les périodes en Centre de Formation³²⁵. Pour amplifier ce type de recrutement, des dispositifs légaux de plus en plus incitatifs ont été instaurés au fil du temps. En 2017 et en France, le « quota alternance » est fixé à 5% des effectifs pour les entreprises de plus de 250 salariés³²⁶. L'apprentissage par alternance³²⁷ n'est pas une chose nouvelle en France : apparue sous les corporations au XIIIe siècle, elle était « à cette époque la seule voie pour accéder aux métiers de l'artisanat ou du commerce » (Kergoat et Capdevielle-Mougnibas, 2013). Comme le relatent ces deux auteurs, ce mode de transmission du savoir perdra fortement de sa valeur et de son existence au XVIIIe siècle par l'essor de l'industrie, les différentes mutations économiques et les crises qui ont

³¹⁹. Particulièrement développée en Europe. Pour illustration (chiffre 2015) : Pour la tranche d'âge des 15-24 ans, le taux de jeunes scolarisés en apprentissage est de 59% en Suisse, 40 % en Allemagne, 33 % en Autriche et moins de 10 % en France. En comparaison pour cette tranche d'âge : 1,4 million de jeunes scolarisés sous cette forme en Allemagne contre moins de 0,5 million en France. En Allemagne 55 % de la population en emploi est issue de l'apprentissage. (Source : réforme de l'apprentissage : Suisse, Danemark, Allemagne... ces pays dont la France veut s'inspirer. www.Lci.fr).

³²⁰. Du CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) au BAC+5 » (Ingénieur, Master, ...).

³²¹. La durée totale varie de façon centrale de 1 à 3 ans et l'alternance (temps en centre de formation / temps en entreprise) est très majoritairement continue.

³²². Deux grands cas de figure existent : l'entreprise dans le cadre de sa gestion prévisionnelle investit dans ce type de démarche pour former ceux qui deviendront ses futurs salariés ; l'entreprise accompagne un parcours formatif, mais sans projeter au final une embauche.

³²³. En France, le taux de recrutement directement post-contrat d'apprentissage ou de professionnalisation est de l'ordre d'un tiers depuis ces dernières années (Source 2015 : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Dares)).

³²⁴. Soit au travers d'un contrat d'apprentissage (pour les moins de 25 ans : 281 000 contrats signés en 2015) ou d'un contrat de professionnalisation (186 000 contrats signés en 2015) (Source : Ministère du Travail).

³²⁵. Nous expliciterons de façon précise ce processus ultérieurement. Ce processus couvre tous les types de diplômes, au-delà du fait que c'est avant tout les emplois d'exécution et de 1^{er} niveau de maîtrise pour lesquels il se déploie très majoritairement.

³²⁶. En cas de non-respect, des pénalités financières sont imputées aux entreprises au travers d'une majoration de la taxe d'apprentissage. A contrario, une prime supplémentaire est versée à l'entreprise pour chaque alternant recruté dès lors que ce taux est dépassé.

³²⁷. Qui n'est donc en rien comparable avec le schéma : « cycle de formation + stage en entreprise ».

frappé les sociétés de compagnons. Il ne retrouvera sa pertinence que dans les années 1970 via cette fois l'apprentissage en école (Prost, 1981) et non plus par les Maîtres-compagnons. C'est à cette période que ce type de formation va s'instituer : la loi de 1971 sur la formation professionnelle définira l'apprentissage comme « une forme normale d'éducation professionnelle », « complémentaire et non concurrentielle » des autres formes de formation. Il deviendra dans les années 1980 et sous l'impulsion des organisations patronales, « une filière de formation à parité avec l'enseignement technologique et professionnel » (Kergoat et Capdevielle-Mougnibas, 2013). Durant cette période, l'apprentissage fera néanmoins l'objet de nombreuses controverses³²⁸ à propos des frontières entreprises et école et de la crise du système de reproduction sociale (Lequin, 1989). Cependant, dans les années 1990, un compromis sera trouvé³²⁹ et depuis la formation en alternance est bel et bien inscrite dans le paysage français comme l'attestent les effectifs.

Pour revenir à notre objet, son processus de recrutement n'est pas considéré devoir différer des autres types de recrutement. Il reste aligné sur le modèle de l'appariement (publication, candidature, sélection, embauche), ce qui peut être considéré comme paradoxal : nous sommes en effet en présence de personnes qui par définition ne possèdent pas encore le métier, dès lors qu'ils se présentent justement pour l'acquérir et le font en plus ou moins forte « connaissance de cause ». La question est cependant d'importance si l'on retient qu'apprendre un métier est en effet plus qu'apprendre des gestes et des techniques. Comme l'exprimait Rousseau (1835) « nous ne sommes pas seulement apprentis-ouvriers, nous sommes apprentis-hommes [...], notre ambition n'est pas tant d'apprendre la menuiserie que de nous élever à l'état de menuisier ». S'inscrire dans une orientation métier est une épreuve sociale particulièrement structurante.

Pour notre recherche, nous avons convenu de nous centrer sur le recrutement par alternance des techniciens gaziers qui constitue le plus fort volume de recrutement annuel pour notre entreprise-support et également le recrutement central de son programme « recrutement par alternance ». Cette catégorie d'emploi³³⁰ présente de forts enjeux tant pour les personnes

³²⁸. Cf. Derouet (1992, p. 40) qui montre ce modèle de l'école soutenu par l'héritage de la Révolution Française et celui des Lumières : l'école doit être un lieu protégé, « séparé politiquement, c'est-à-dire à l'abri des pressions du clergé et des notables ; séparé culturellement, c'est-à-dire consacrée à des valeurs plus générales que celles de la vie ordinaire ».

³²⁹. Et qui s'incarnera par de nouvelles lois en 1987 et 1992 (cf. Kergoat et Capdevielle-Mougnibas, 2013).

³³⁰. Agent d'exécution opérant dans un domaine technique, à dominante manuelle.

susceptibles de présenter leurs candidatures, que pour les organismes territoriaux et les centres de formation, l'entreprise et plus largement le segment économique de cette activité gazière³³¹. Nous expliciterons plus en détail ces différents aspects lors de notre production finale.

3.3.2 Programmes retenus

Comme nous l'avons précédemment précisé (§ 1.2.2, p. 11), la première phase de notre travail de recherche a permis de faire émerger principalement trois grands chantiers. Tous trois présentaient également un réel intérêt pour développer de la recherche. Pour rendre compatible en termes de temps et de ressources notre parcours doctoral et ce programme plurivolet, nous avons retenu, comme précédemment précisé, de concentrer notre travail de recherche sur ce que nous nommerons le « moment du recrutement ». Ce travail constituera la partie 3 de ce document. Cependant, il nous est apparu pertinent de rendre compte également du premier chantier portant sur le développement d'une nouvelle approche de la question du marché de l'emploi portant ici sur les emplois et la formation de ces techniciens gaziers dont il est question ici. C'est donc par lui que nous commencerons et il constituera la partie 2 qui suit. Plusieurs justifications nous ont incités à en rendre compte. En premier lieu, parce qu'il est à saisir comme résultats probants de la mise à l'épreuve de la sortie de la situation d'innovation orpheline. En second lieu, parce qu'il est totalement relié avec le « moment de recrutement » qui fera l'objet de notre étude principale. Enfin parce qu'à nos yeux, en rendre compte peut permettre de faire émerger de nouvelles questions et opportunités de futures recherches et permettre des déploiements opérationnels de même nature sur d'autres segments d'emploi.

La problématique, comme l'explique Chevrier (2009, p. 52), fournit aux lecteurs les éléments nécessaires pour comprendre la justification de la recherche. En cela « elle constitue essentiellement un texte argumentatif présentant le thème de la recherche, un problème spécifique se rattachant à une question générale et les informations nécessaires pour soutenir l'argumentation servant à justifier la recherche elle-même ».

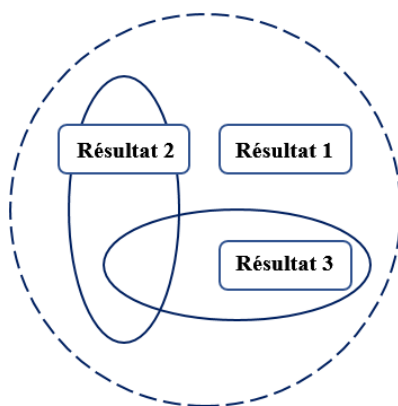
Sur cette base, nous rejoindrons l'idée portée par Bois, Bourhis, et Bothuyne, (2013) qui formulent qu'il y a lieu de considérer que « la recherche engage nécessairement une logique anticipatrice » qui « doit cependant rester ouverte à l'émergence ». Il est ici fait appel à

³³¹. De nombreuses entreprises interviennent sur les réseaux de distribution de gaz au-delà donc des salariés de GRDF. Et en amont comme en aval de la « chaîne gazière » interviennent également des techniciens aux compétences cousines.

l'imagination du chercheur, imagination mobilisée comme le précise l'auteur en référence à Gadamer (1982, p. 36), « au service du sens de ce qui est digne d'être interrogé. L'anticipation fait du chercheur « un être de projet » et plus encore, « un être en projet » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 65). L'anticipation est en cela « chose en devenir ». La méthodologie que nous avons retenue retient cette orientation en visant tout à la fois la structuration de la recherche, mais également le soutien à l'émergence. Ce qui nous intéresse ce sont les potentialités du phénomène étudié et l'émergence de connaissances qui permettent d'augmenter le pouvoir d'agir des acteurs sur les situations : "Ouvrir des questions porteuses, construire ou mettre en forme, proposer un nouvel arrangement qui donne à voir autrement, à penser l'inédit ; réfléchir ou spéculer patiemment, circuler entre l'intuition vive et l'argumentation raisonnée » (Martineau, Simard et Gauthier, 2001, p. 9)

Les résultats que nous allons exposer dans ces parties 2 et 3 qui suivent et que nous discuterons en partie 4 sont de différents ordres comme nous avons retenu de l'illustrer par le schéma ci-dessous :

Figure 9 : Typologie de résultats



En premier lieu nous soutiendrons que notre étude témoigne de la pertinence d'une conduite de recherche chemin faisant. L'accès à certains terrains - « chantier interdit au public » tel que nous l'avons qualifié - invite à explorer des protocoles de recherche adaptés à ce type de terrain. Nous défendrons à ce niveau que de tels types d'exploration sont à même de participer au développement scientifique et à l'émergence de nouvelles aires de recherche et d'enseignement. Nous défendrons également qu'ils offrent la possibilité, à leur modeste mesure, d'apporter leur contribution à la problématique du dialogue sciences / sociétés³³². Il

³³². Y compris lorsque le cas échéant, ils s'avèrent être des impasses : ce qui est impasse dans un contexte spatio-temporel donné peut devenir avenue féconde à d'autres périodes ou dans d'autres lieux. De même, des résultats négatifs éprouvés ne sont pas sans richesse scientifique.

s'agit là du premier niveau de contribution de notre étude. En second lieu, notre étude exprime de deux autres ensembles de résultats. Le premier qui fera l'objet de la partie 2, porte directement sur nos questions inaugurales à savoir : en quoi et comment cette typologie d'acteurs, dans ce type de contexte, peut-elle soutenir un geste critique et réflexif en vue de permettre des sauts qualitatifs plus conséquents en matière de relevance sociétale ? S'il pouvait se déployer, ne se traduirait-il pas des transformations sociales ? Nous exposerons dans cette partie 2 comment nous avons retenu de rendre compte des résultats obtenus, résultats à entendre comme « rapports d'étape »³³³, en cohérence avec l'épistémologie retenue pour cette étude. Le second ensemble portera quant à lui sur les résultats d'une mise à l'épreuve d'une nouvelle approche du rapport « candidat-entreprise » tel que classiquement qualifié. Cette nouvelle approche sera évaluée en référence à un des aspects qui caractérise ce rapport, à savoir celui portant sur la santé psychologique du candidat. Ce choix appelle à nos yeux explicitation afin de mieux comprendre le lien entre ces deux études. Sur un plan, nous avons déjà explicité la perspective spatio-temporelle qui soutient d'envisager la situation de recrutement selon un canevas différent que celui qui structure la modélisation de recrutement par appariement. Pour notre recherche, la situation de recrutement est notre support. Elle nous sert de « véhicule » pour reprendre l'expression de Rudolf (2014). Nous rappelons par cette formulation que si de par notre stratégie de recherche nous avons tenté de la mettre en mouvement, ce n'est pas pour explorer ou témoigner d'une innovation sociale qui aurait été visée par une certaine catégorie d'acteurs. En cela et en termes de contribution scientifique, cette seconde étude portant sur ce temps spécifique que représente le « moment de recrutement » est à la fois :

- effectivement et sur un plan, génératrice de résultats, via la mobilisation d'une étude quasi-expérimentale visant à tester un nouveau processus,
- mais aussi et en premier plan, support nécessaire - et en l'occurrence ici retenu - pour éprouver, en contexte, la plasticité des frontières organisationnelles³³⁴.

La partie 3 rapportera donc spécifiquement des résultats de cette étude quasi-expérimentale. La partie 2 qui va suivre quant à elle reviendra certes autant que de besoin sur ce volet spécifique que constitue le moment de rencontre « candidat-recruteur » afin d'éclairer justement le geste critique et réflexif qui s'y rapporte.

³³³. Tel qu'explicité en référence à Le Moigne (1995).

³³⁴. En réf. à Clot (2007) : « c'est uniquement en mouvement que le métier se montre ce qu'il est ».

Seconde partie

4 Introduction

Lorsque l'on reconnaît « la problématique des situations et des êtres » (Meyer, 2008, p. 244), penser en termes d'alternative ne conduit pas nécessairement à penser « contre » et à penser en excluant de pouvoir considérer les autres réponses comme pertinentes elles aussi. Il s'agit bien ici d'explorer et de proposer d'autres avenues en vue d'enrichir le pouvoir de transformation.

Sur cette base et au regard de notre question de recherche, notre démarche a consisté à étudier comment mettre à l'épreuve le modèle que nous avons élaboré (tel qu'exposé au travers la figure 8, p. 123), et ce faisant, de mettre à l'épreuve l'hypothèse de travail autorisant à reconnaître une plasticité potentielle des frontières du système des relations industrielles. Le résultat de cette mise à l'épreuve est ce qui constitue cette partie 2.

5 Méthodologie

Notre démarche a mobilisé deux approches non strictement linéaires, mais qu'il s'agit d'explicitier. C'est de leur combinaison que nos résultats sont issus.

- **Première approche**

La première approche qui conjugue abduction et constructivisme pragmatique a consisté à revenir sur les pas qui, engagés avant nous où avec nous, ont permis de faire émerger ces deux balises qui bordent notre recherche à savoir celle d'innovation orpheline (Agogué, 2013) et de maltraitance théorique non intentionnelle (Sironi, 2003). Nous avons défini préalablement cette notion d'innovation orpheline³³⁵. Nous allons préciser en quelques lignes ce que nous qualifions de maltraitance théorique. Ce qu'analyse Sironi est que « lorsqu'elle fonctionne comme une norme, l'universalité devient un vecteur « d'angle mort », de « points aveugles » qui vont empêcher de regarder là où la règle commune n'a plus cours ». Cette maltraitance, ajoute telle,

³³⁵. Pour remise en visibilité, Agogué (2012, p. 55) définit l'innovation orpheline comme « une innovation très attendue par la société, mais qu'aucun acteur ou consortium d'acteurs n'est capable de générer, alors que les conditions évoquées par la littérature pour favoriser son émergence sont réunies ».

agit bien souvent à l'insu des protagonistes. Elle livre « une inadéquation de certains outils avec lesquels nous pensons et agissons sur les problématiques émergentes » :

Ce phénomène apparaît lorsque les théories sous-jacentes à des pratiques sont plaquées sur une réalité clinique qu'elles recouvrent, qu'elles redécoupent ou qu'elles ignorent. Elles agissent alors comme de véritables discrédits envers la spécificité des problématiques et des populations concernées (Sironi, 2003).

Pour Sironi, « la maltraitance théorique a des lieux d'émergence précis, notamment des lieux d'interfaces entre les mondes culturels³³⁶ ». Ses travaux mettent en lumière dans le domaine spécifique qui est le sien³³⁷, les conséquences directement visibles³³⁸ sur une diversité de protagonistes concernés par les situations appréhendées. Ce faisant, elle rend compte des dimensions éminemment politiques des dispositifs, des méthodes, des pratiques et des théories qui soutiennent l'activité de recherche et celles de ceux qui les utilisent dans leurs pratiques sociales ou professionnelles. Nous rejoignons ici la perspective des retours de réalité qui nous animent et les enjeux liés au geste que nous avons pris comme objet.

Cette question de méthodes et de dispositifs nous invite à revenir un instant sur ce qui différencie³³⁹ le PECGL (constructivisme de Guba et Lincoln (1989, 1998)) et le PECP qui est le paradigme que nous avons retenu pour cette étude. Pour le premier, la représentation qu'un humain a d'une situation devient pour lui la situation réelle : la carte de cet humain devient pour lui le territoire³⁴⁰. Dans cette perspective, « le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées » (Avenier, 2011, p. 42). Dans la perspective du PECP, au contraire la carte n'est pas le territoire : « les cartes sont constamment confrontées à l'expérience de l'action dans le territoire » (Avenier, 2011, p. 41). Quant à l'élaboration de connaissances, le PECP a pour but « la construction de représentation du monde adaptée à l'expérience que les humains ont de ce monde, et viables pour cheminer en direction des objectifs que ces humains se fixent dans ce monde ». Il conduit en cela à

³³⁶. « Les interfaces culturelles désignent des lieux de pratiques aux frontières des mondes en présence » précise Sironi, en lien avec notre approche travaillant l'interdisciplinarité sous l'angle de l'interculturalité.

³³⁷. A savoir l'activité du champ du soin et l'impact tant sur les patients que sur les cliniciens.

³³⁸. Effets iatrogènes divers et diffus.

³³⁹. En référence aux travaux d'Avenier (2011) : le second étant en lien direct avec la philosophie pragmatique de Dewey et de James, le premier avec le postmodernisme. Dans le cadre du PECGL, « l'évaluation des connaissances s'effectue par confrontation aux représentations d'autres acteurs dans la perspective (pas toujours satisfaite) de parvenir à un consensus ».

³⁴⁰. En référence à la métaphore de Korzynski (2007 [1933]), citée par Avenier (2011, p. 41).

distinguer sans les séparer le « réel », les « représentations du réel » et l'expérience humaine du réel » souvent regrouper sous le terme « réalité » (Avenier, 2011).

- **Seconde approche**

La seconde approche que nous avons mobilisée a pour projet de faire émerger de nouvelles connaissances à partir de sa mise en tension du métier. Pour se faire, en référence à la perspective territoriale que propose l'approche structurationniste, nous avons retenu de nous constituer en « prototerritoire réceptif ». Nous empruntons cette notion des travaux de Woessner (2010) qui pose qu'un prototerritoire réceptif correspond à une situation propice à la territorialisation endogène. Son analyse consiste à poser que faute de système territorial fondé sur le volontarisme, le lieu est amorphe, c'est-à-dire un lieu où les éléments sont subis. Le lieu peut au contraire, être considéré comme disposant de caractères latents, non formulés, mais partagés par une partie au moins des acteurs présents et qui dès lors « attendent » d'être connectés par les acteurs. Les lieux, comme l'analyse Giddens (1984), sont découpés en zones spatiales et temporelles. Les interactions comme le contenu de ces interactions dépendent comme nous l'avons explicité antérieurement de cette régionalisation qui caractérise le lieu³⁴¹. Nous constituer en prototerritoire réceptif nous a permis de ne pas nous réduire aux zonages spatio-temporels routinisés sous différentes formes en vue d'envisager un élargissement des pratiques sociales existantes. Dit d'une autre façon, une telle approche permet de ne pas entrer d'emblée dans la question à partir des attentes, des réponses, des conduites et des ressources déjà là et d'explorer le possible contenu dans le réel.

Cette seconde approche, au-delà d'avoir fait émerger de nouveaux questionnements et mis en lumière du possible, s'est concrétisée par une vaste démarche inter-organisationnelle qui a mobilisé, outre notre entreprise-support qui en a été le vecteur :

- d'autres partenaires industriels : ici la filiale GRT Gaz et la Fédération des Canalisateurs de France³⁴²,
- l'Éducation Nationale, les académies régionales et un ensemble de Centres de formation pour apprentis (CFA),
- et des décideurs régionaux en charge des politiques de formation.

³⁴¹. A savoir : les voies par lesquelles s'accomplissent et se constituent les interactions et qui dès lors s'en trouvent fixées.

³⁴². Qui regroupent près de 500 petites entreprises, œuvrant entre autres dans le secteur gazier.

Elle a débouché comme nous en témoignerons tout à la fois sur :

- une révision des contenus et des principes de formations qui a généré la création d'un Titre³⁴³, à savoir celui de Technicien Réseaux Gaz,
- un contenu formatif couvrant désormais quatre métiers afin de faciliter la possibilité de maintenir une employabilité et une mobilité professionnelle,
- une facilitation d'accès afin de permettre à de nouveaux publics d'y accéder,
- le déploiement de partenariats de recrutement entre les organisations concernées,
- une co-construction des contenus formatifs et des interactions pédagogiques se déployant tout au long du cycle,
- un déploiement de ce Titre sur tout le territoire,
- ...
- Et quantitativement, un taux de transformation (apprentis formés / apprentis *in fine* recrutés) en emploi très favorable (comme nous pouvons l'ajouter désormais dès lors que la 1^{re} promotion s'est achevée par un taux de transformation qui atteint 90 % ; et quasi 100 %³⁴⁴ pour la population spécifique qui a fait l'objet de l'expérimentation encadrée via notre seconde recherche).

Cependant ce n'est pas la conduite de ce projet en soi qui nous intéresse au regard de notre recherche, mais les possibilités pour les acteurs de la GRH de se réapproprier la question du métier et de son évolution en le déployant sous d'autres plis et en explorant de nouvelles avenues.

5.1 Recueil d'indices, de signes et de données

Notre recueil d'indices, de signes et de données s'appuie principalement sur une multitude d'échanges, de participations et d'observation et sur un large ensemble de documents reflétant pour les uns les dimensions institutionnelles et pour les autres la traçabilité de ce projet³⁴⁵ : politiques d'entreprises, publications internes, extraits de conférence, recueils d'échanges et d'entretiens, tableaux de bord, ... Il s'appuie également sur l'outil de pilotage et l'ensemble des

³⁴³. Équivalent au niveau obtenu antérieurement par celui de Bac Pro gazier.

³⁴⁴. Un seul candidat - pour la population faisant l'objet de notre expérimentation - n'a pas été recruté.

³⁴⁵. Phase amont, c'est-à-dire phase où des transformations silencieuses sont engagées, où les idées émergent et s'éprouvent, où le possible est soumis à de premiers tests, ... ; phase projet, c'est-à-dire phase où la décision est prise de pousser ce projet puis véritablement de l'engager dans une phase de concrétisation et d'aboutissement.

comptes rendus de réunion qui ont pris corps une fois que la démarche est devenue un projet officiel et demandant un pilotage *ad hoc*. Ces documents livrent tout à la fois, les options envisagées, les décisions retenues, les acteurs sollicités et engagés et le planning des grandes étapes tel que déployé. Ce type de projet ne se fait pas sans heurts, sans conflits et réciproquement sans dynamiques adjacentes qui ne figurent pas dans les comptes rendus. Notre proximité avec les acteurs nous a permis de nourrir dès lors en parallèle notre propre journal de suivi. Il s'appuie de façon complémentaire sur nos propres réflexions et travaux conduits directement avec nos deux partenaires de recherche (PEM) qui originent avec nous cette démarche et avec lesquels nous soutenons cette recherche. Nous avons enfin complété, en phase finale, notre recueil de données par des entrevues d'un panel d'acteurs du monde académique ayant participé directement à ce projet. Ces entretiens seront exploités au travers des extraits de *verbatim* que nous mobiliserons au fil de notre démonstration. Ils se sont déroulés dans le mois qui a suivi la rentrée officielle de la première promotion relevant de ce nouveau parcours formatif (septembre / octobre 2015). Pour procéder au choix de ces interlocuteurs, nous avons procédé comme suit :

- sélection de quatre Centres de Formation par Apprentissage (CFA) (soit 50 % de ceux-ci). Nous avons retenu, compte tenu des contraintes géographiques, ceux qui se concentraient sur la partie nord de la France. Ce choix permettait aussi de faire un lien avec notre seconde étude dès lors que deux de ces centres (soient là aussi 50 %) font partie de la démarche expérimentale³⁴⁶ que nous avons engagée. Au sein de ces quatre centres, nous avons retenu de conduire des entrevues avec 1 ou 2 enseignants³⁴⁷ et le directeur de site,

- sélection enfin, en vue de conforter certaines questions liées à ce projet, de deux responsables d'académie et du responsable de l'Éducation Nationale en charge du segment ici impacté. Pour le choix de l'académie, il s'est porté sur celle qui avait été ici la première à apporter son soutien au projet.

Ces entretiens seront exploités en tant que fragments (Midler, 1996). Les *verbatim* (comme les saynètes) que nous retiendrons pour cette étude seront mobilisés en croisement et en soutien de nos différents matériaux. Nous reprenons en cela la formulation de Midler (1996, p. 4) : « ils

³⁴⁶. Qui va être explicité dans les pages suivantes.

³⁴⁷. Choisi par le directeur en lien avec la place et le rôle qu'ils ont occupés dans ce projet ; 1 ou 2 dès lors que les contraintes de l'activité et notre court temps de présence *in situ*, ne facilitaient pas les disponibilités.

constituent la meilleure formulation que j'ai trouvé pour caractériser les situations que j'ai vues ou lues, comme les positions qui se sont exprimées pendant le projet ».

Nous retenons qu'il y aura lieu d'interpréter ces indices, traces et données avec prudence, mais nous posons qu'ils seront susceptibles d'éclairer en quoi et comment les frontières institutionnelles se sont ou non témoignées flexibles, de quels possibles la nouvelle représentation a soutenu l'émergence et quels impacts cette mise en dynamique a permis de générer.

5.2 Restitution des résultats

Pour restituer nos résultats³⁴⁸, nous avons tenté - autant que nous avons été en capacité de le faire - de distinguer ce qui a trait à la spécificité de la situation de recrutement³⁴⁹, de ce qui a trait à la possibilité de relancer un geste critique et réflexif. Dit d'une autre façon lorsque par exemple nous aborderons le niveau institutionnel relatif au marché de l'emploi ou à l'éducation et à la formation continue, nous ne le ferons pas dans un but d'exposition du contexte, mais bel et bien dans celui d'amorcer une réflexion quant à leurs dimensions contraignantes et habilitantes. Le projet de connaissance à ce niveau est de mieux comprendre les conditions structurelles en mesure de soutenir ou d'entraver la relance d'un geste critique et réflexif de l'intérieur des organisations concernées.

Pour faciliter les liens et les transferts, nous avons également retenu, autant que de besoins, de présenter nos résultats en prenant appui sur des interactions, des saynètes voire des *verbatim* recueillis *in situ* à différents moments ou dans différents lieux. Nous ne les avons pas retenus parce qu'ils sont statistiquement représentatifs ou fruit d'un travail de codage, mais parce qu'ils illustrent la possibilité d'interactions terrain / abstraction. Nous proposons dans cette phase de restitution de résultats de les considérer comme des situations illustratives ou paradigmatiques de certains aspects du phénomène analysé. Pour le dire autrement, ce ne sont pas nécessairement des moments qui ont servi à conduire nos investigations. Ils sont ici des extraits de vie qui vont nous servir de toile pour soutenir notre compte rendu et faire émerger de la connaissance.

Pour ce faire nous allons présenter notre travail en deux volets. Le premier volet va nous conduire à nous éloigner très fortement de la situation concrète de recrutement. Cet éloignement

³⁴⁸. Que pour rappel nous qualifions plus précisément de « rapports d'étapes » comme explicité antérieurement.

³⁴⁹. En tant que tel et plus encore au sein de cette structure spécifique que représentent GRDF et la Groupe Engie.

a pour objet de nous en rapprocher davantage, mais dès lors d'une autre manière. Nous progresserons dans cette partie selon une approche à trois niveaux à savoir le niveau institutionnel, organisationnel et local.

6 Analyse par niveaux

Comme le rappelle Lallement et Mias (2005, p. 359), si l'articulation entre les modes de régulation des différents marchés du travail et les relations professionnelles « n'est pas un objet nouveau » et fait même figure d'« un des thèmes fondateurs des Industrial Relations », les « façons de poser les problèmes » sont quant à elles « fort variées ». Pour notre part, la problématique dont nous traitons nous a conduits à nous orienter vers le courant qui vise à rendre compte de la structuration de cette articulation dans le contexte de glocalisation qui se révèle. Ce néologisme de glocalisation porte « l'idée que la globalisation des marchés s'accompagne d'un mouvement de localisation³⁵⁰ » (Bellemare et Briand, 2011, p. 50). Dit d'une autre façon, « qu'il n'existe pas de fossé entre le local et le global et qu'il faut toujours les percevoir comme intrinsèquement liés » (Dimitrova, 2005). « Nous n'appartenons plus qu'à un seul monde. Nous expérimentons des versions locales » soulignent Voisey et O'Riordan (2001, p. 37), « et, en le faisant, nous devons nous localiser dans le contexte le plus large du global ». Se questionner quant à la possibilité de relancer un geste critique et réflexif appelle à porter attention aux effets de structuration qui dépassent le local. C'est dans cette perspective que nous avons analysé le système d'emploi retenu par Engie-GRDF : non pour le décrire ou le connaître en soi, mais pour appréhender ces relations et effets de structuration. Une telle approche conduit « à appréhender les relations industrielles pour ce qu'elles sont, à savoir un ensemble de pratiques et de rapport sociaux qui prennent appui sur des traits structurels³⁵¹ et qui s'inscrivent en référence à d'autres systèmes sociaux³⁵² ». Elle nous conduit également dans le cadre problématique que nous avons retenu à appréhender le conflit de critères de qualité du travail à partir d'un horizon qui dépasse celui des frontières de l'équipe et de l'entreprise.

Nous avons retenu une ventilation par niveau et c'est d'abord par certains pans du niveau institutionnel dont nous allons rendre compte. Conformément à nos appuis théoriques, ventiler en niveaux ne conduit pas à sous-tendre que le processus de structuration qui les caractérise

³⁵⁰. En référence à Jacobs (1984) et Sassen (2000).

³⁵¹. Ex : « le contrat de travail capitaliste ».

³⁵². Ex : « le cadre légal ».

serait déterministe et que les acteurs ne pourraient pas choisir d'agir contre les structures existantes. C'est bien au contraire pour appréhender le pouvoir d'agir que nous retenons cette ventilation. Nous avons choisi d'y entrer à partir de trois agendas : les marchés de l'emploi Engie-GRDF vs l'agenda de la flexibilité, le déploiement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, et plus partiellement les accords-cadres internationaux d'Engie. Si nous retenons dans un premier temps de nous éloigner matériellement de façon très conséquente de la situation de recrutement et du cas spécifique du recrutement en alternance de Technicien réseau gaz, c'est justement pour :

- en prenant de la distance nous en rapprocher plus fortement, mais selon une autre grille de lecture à savoir ce qui participe à sa structuration,
- et en nous en détachant pour faciliter des possibilités de transfert c'est-à-dire d'opérer de telle façon qu'il soit possible de percevoir la façon dont un geste critique peut émerger³⁵³ sans que ce geste soit noyé dans l'analyse du terrain sur lequel il opère.

6.1 Niveau Institutionnel

6.1.1 Approche par les marchés de l'emploi

Comme l'explicitent de façon soutenue Duclos et Mériaux (2005, p. 13), « aux yeux du mainstream théorique des relations industrielles », la France fait figure de « cas quasi illisible, inclassable », à placer dans une catégorie à part sauf à toucher au modèle théorique³⁵⁴. En France, « dixit Richard Hyman³⁵⁵ », les relations professionnelles c'est le « vide » (« vacuum »)³⁵⁶. Depuis, différents travaux se sont déployés pour analyser la diversité des capitalismes (Gould, Barry et Wilkinson, 2015). Nous savons cependant qu'un des problèmes majeurs des approches comparatistes et catégorisantes et qu'« elles restent au fond indifférentes

³⁵³. Cf. Qu'il ne soit pas noyé ou submergé pour les spécificités ou la densité du terrain sur lequel il opère.

³⁵⁴. Fondamentalement en raison du rôle joué par l'État qui diffère de celui témoigné par les expériences anglo-saxonnes. En France, l'architecture institutionnelle produite par l'État, explicite Duclos et Mériaux (2005, p. 13), encastre « les dynamiques contractuelles dans des prescriptions touchant aussi bien l'articulation des normes que leur contenu ».

³⁵⁵. Cité sous cette forme par Duclos et Mériaux (2005, p. 13). Inaptitude théorique à saisir la singularité du cas français qui se présente, aux yeux de ces deux auteurs, « d'autant plus étonnant que la notion d'institution est centrale dans l'appareil théorique de la science des Industrial Relations ».

³⁵⁶. Une telle approche résout le problème en se débarrassant « une bonne fois pour toutes de « l'intrus » sans toucher au modèle » (Duclos et Mériaux, 2005, p. 13).

aux conditions concrètes dans lesquelles chaque acteur opère ses choix, en arbitrant entre des catégories d'intérêts hétérogènes » (Duclos et Mériaux, 2005, p. 18)³⁵⁷.

S'il est un accord pour reconnaître que l'économie est plurielle, il n'en demeure pas moins que les activités économiques qui forment ce système apparaissent fondées - selon l'approche orthodoxe - sur trois « principes de comportement économiques différents » : les « activités économiques capitalistes », les « activités économiques étatiques » et les « activités économiques sociales et solidaires » (Castel, 2015, p. 176). Ainsi structuré, chacun de ces trois pôles en vient à être représenté et analysé comme sous-système complexe, c'est-à-dire en tant qu'« ensemble d'entités qui interagissent dynamiquement [...] organisées en fonction d'une finalité » (De Rosnay, 1975, p. 101). Dans cette triangulation le Groupe Engie apparaît comme une structure atypique, hybride, voire une anormalité comme nous allons nous en expliquer. Si nous nous intéressons à cette structuration économique tripolaire, c'est qu'elle n'est pas neutre pour qui s'intéresse à la question de l'emploi et de la formation³⁵⁸. La lecture tripolaire présente le risque de limiter ou de biaiser la possibilité d'étudier les dynamiques que portent les figures atypiques. Comme le soulignent les perspectives sociohistoriques, une telle approche limite les possibilités de rendre compte des processus par lesquels se constituent de tels territoires hybrides. Elle prive également pour qui s'intéresse à l'horizon transformationnel, de la possibilité de voir dans ces figures hybrides autre chose que des écarts à la norme. Sur un plan, de nombreuses études³⁵⁹ éclairent les pratiques qui proviennent de l'économie solidaire. En cela, elles ont ouvert de nouveaux horizons et permis, à partir des formes de mises au travail³⁶⁰, de capter les dynamiques territoriales qu'elles initient et sur lesquelles elles s'appuient. Elles mettent entre autres en lumière le travail déterminant conduit en interne par les acteurs dans les processus d'adaptation des différents systèmes de relations professionnelles (Baccaro, 2000). Sur un autre plan, de nombreux travaux sont menés autour de l'émergence de nouvelles configurations organisationnelles qui animent les économies capitalistes. La multiplication des « emplois atypiques », des « disparités de traitement » et « la mise à mal de la solidarité du collectif de travail » qu'elle génère (D'Amours, Noiseux, Papinot et Vallée, 2017, p. 410) vient animer de nouveaux axes de recherche. Ces deux plans, dans le champ des relations

³⁵⁷. En référence aux travaux de Régini (2000).

³⁵⁸. Pour notre part, mus par notre projet de recherche et sans position idéologique ou de surplomb.

³⁵⁹. Pour les trois plans que nous éclairons ici, nous n'évoquons de fait que les études initiées au sein de la discipline Relations Industrielles.

³⁶⁰. Intégrant les modes de flexibilisation auxquels elles répondent, les conditions d'accès à l'emploi, les complémentarités qu'elles déploient en réponse aux effets d'économie de type capitalistique.

industrielles, soulignent l'intérêt comme l'expriment D'Amours *et coll.* (2017, p. 398)³⁶¹ d'examiner « les changements qui affectent les conditions réelles de travail et d'emploi, afin de contribuer au renouvellement de la discipline et de maintenir leur place dans le débat sur les politiques publiques sur le travail et l'emploi ». Quant à l'économie publique, elle apparaît avant tout dominée par des approches normatives (ce que devrait être l'État) et des approches positives (ce qu'est l'État)³⁶² mettant en lumière soit la nature de sa domination et de ses interventions, soit ce qui serait de sa nature bureaucratique. Quant aux participations de l'État dans le capital de certaines entreprises, elles apparaissent avant tout comme des « anomalies » aux yeux de la théorie économique standard. Dans la perspective qui est la nôtre, il va s'agir de compléter, mais dès lors sur un autre plan, les travaux qui font état soit du déploiement de nouvelles avenues « hors » du monde des entreprises capitalistiques, soit des effets délétères qui se révèlent « au sein » de celles-ci. Cette perspective fait écho à ce que nous identifions comme une demande sociale comme l'exprime cette « question de salle » lors d'un débat portant sur « les possibilités d'œuvrer à un mode plus durable » dans le cadre d'une économie solidaire³⁶³ :

J'adhère à tout ce que vous dites [...], mais je travaille dans une grande entreprise, et je ne vois pas comment je peux exploiter ou m'inspirer de tout cela ». La réponse adressée n'en fut pas une pour la personne concernée dès lors que ces approches reposent sur des alternatives externes, voire conçues en opposition aux organisations capitalistiques existantes et dominantes. En cela elles ne se pensent pas en passerelles ou en transferts possibles.

In fine, il s'agit bien pour nous d'explorer justement cette capacité de transformation « de l'intérieur »³⁶⁴. Comme le formule Martuccelli (2010, p. 18) : « refuser d'accepter trop rapidement et sans examen critique l'existence de soi-disant limites d'incompatibilité propres à un système [...]. Il n'est nullement besoin de « sortir » ou de « rompre » un « système pour le transformer radicalement ».

³⁶¹. Reprenant Quinlan et Bohle (2004, p. 1).

³⁶². Pour illustration : Cox (1998) éclaire par exemple que l'on s'est rapproché d'un l'État-providence qui devrait non pas fournir un niveau optimal de protection, mais au contraire un minimum de soutien faisant en cela apparaître que les travaux témoignant de la persistance de l'État providence ne sont plus valides si on se réfère aux principes qui fondent ce modèle.

³⁶³. Cf. Ateliers du forum Ecomorphose : festival du développement durable (19 mars 2016, Hall de la Maison Internationale, Paris).

³⁶⁴. « En tant que nouvelle épistémologie, l'utopie refuse la clôture des horizons d'attente et de possibilités, et offre des alternatives. En tant que nouvelle psychologie, l'utopie refuse la subjectivité de la conformité, et crée la volonté de se battre pour des alternatives » (Eberhard, 2011 [2002], p. 344).

6.1.1.1 *Marché de l'emploi Engie vs agenda de la flexibilité en Europe*

Dans le cadre des modalités relatives aux réformes de l'État social, a émergé en Europe une réflexion soutenue quant aux systèmes d'emploi pouvant permettre une « flexisécurité ». Si nous nous référons aux travaux de Gazier (2015), cet agenda de la flexisécurité est en fait un compromis entre deux autres agendas : celui de la flexibilisation³⁶⁵ et de la sécurisation³⁶⁶. Comme le mettent en lumière Keune et Pochet (2009, p. 105), ce concept « a effectivement apporté un certain nombre d'éléments positifs à ce débat³⁶⁷, en particulier en favorisant une approche plus holistique, en fournissant un outil d'analyse utile et en renversant certaines hypothèses néo-classiques³⁶⁸ ». Par contre ajoutent-ils, il reste « mal défini et très ambigu pour ce qui est du rôle informatif dans l'élaboration des politiques » et « a davantage été instrumentalisé au service des milieux et intérêts traditionnels ». Cette thématique de la flexisécurité recouvre une multiplicité d'approches (Lavialle, 2007) qui cependant se structurent « autour de l'opposition entre deux principales options »³⁶⁹ :

- celle qui porte sur la « valorisation d'un individu rendu autonome » (approche néo-libérale de type workfare, typique du modèle anglo-saxon), et qu'il s'agira le cas échéant d'accompagner ou de soutenir,

- et celle où l'individu (comme acteur) « ne préexiste pas aux médiations sociales qui construisent son autonomie » (approche néo-social-démocrate, typique du modèle danois).

³⁶⁵. Agenda dominant, particulièrement installé dans le paysage. Il repose sur une vision de nécessaire adaptation à la rudesse des marchés et de la concurrence. Il fait en cela figure en quelque sorte d'attracteur magnétique de ces dernières décennies (Gazier, 2015).

³⁶⁶. Nourri du concept de travail décent. Agenda dès lors protestataire qui appelle à la prise en compte de considérations exclues de l'agenda de la flexibilisation. La flexisécurité étant le compromis entre ces deux agendas (Gazier, 2015).

³⁶⁷. Qui se rapporte *in fine* aux modalités de réformes de l'État social.

³⁶⁸. La notion de marché mobilise trois éléments centraux : un système d'échange, des offres et des demandes qui s'y rencontrent, et un ensemble de règles par lesquelles peuvent se réaliser ce type d'opérations qui s'y réfèrent. Rapporté au facteur travail, le marché du travail en devient défini comme un lieu de rencontre entre des demandes de travail (employeurs) et des offres de travail (actifs). Cette conception néoclassique est largement partagée et s'affiche comme particulièrement équipée. Cependant les notions abstraites de « d'emploi » et de « travailleurs », et l'universalité que porte cette conception de marché cachent des mécanismes bien plus complexes et englobent des réalités de grandes diversités. Il est nécessaire ici de remettre en lumière que cette lecture d'essence économique pose que le marché du travail est un marché comme un autre et que ce qui permet de tenir le plein emploi, en situation d'équilibre, tient en la flexibilité des salaires.

³⁶⁹. Comme l'analyse cet auteur (Lavialle, 2010, p. 1243).

L'intérêt que nous voyons dans l'analyse transversale de Lavalie (2012, p. 1245) est qu'il ancre moins cette seconde orientation en référence au modèle dit « nordique³⁷⁰ » (Barbier, 2006), qu'en référence aux travaux de Commons [1862-1945] et sa notion de « capitalisme raisonnable ». Nous reprendrons ici sa reformulation : il s'agit « de mobiliser la collectivité pour sécuriser les trajectoires économiques et sociales des individus, et d'équiper pour ce faire les marchés des dispositifs institutionnels nécessaires, bien davantage que d'équiper les individus des capitaux qui leur permettraient d'affronter seuls, ainsi dotés, des marchés dérégulés ».

L'accent que nous mettons sur cette seconde orientation ne tient pas d'une préférence qui serait notre ou d'une confusion entre le positif et le normatif. Il tient de l'analyse de notre entreprise support. L'analyse de la dynamique institutionnelle de l'emploi, de la mobilité et de la formation du Groupe Engie - ici vue de sa filiale GRDF - met en lumière une orientation RH qui vise à dépasser l'opposition traditionnelle entre d'un côté la flexibilité et de l'autre la sécurité. Nous retrouvons en cela une dynamique non pas d'opposition entre ces deux termes, mais de recherche de complémentarité au sens défini par Keune et Pochet (2009, p. 106) : « Le terme [flexisécurité] inclut par définition le principe qu'une plus grande flexibilité du marché du travail ne signifie pas nécessairement moins de sécurité et que plus de sécurité ne limite pas nécessairement la flexibilité ». Nous constatons, pour le territoire France³⁷¹ de ce Groupe (Groupe présent dans environ soixante-dix pays sur les cinq continents), que cette question de la flexibilité et de la sécurité est un facteur structurant des politiques RH, mais qu'il repose sur un agenda différent que celui de la flexisécurité comme nous allons en témoigner. Nous constatons également qu'au sein d'un même Groupe, fût-il une multinationale, il peut exister des stratégies et des politiques RH différenciées selon les pays. Nous ne nous intéressons compte tenu de notre objet qu'à celles déployées en France. Pour en permettre une discussion nous allons d'abord éclairer le modèle danois qui fait référence lorsqu'il est fait état de la flexisécurité. Comme le montre ce modèle³⁷², sont articulés à la maille du pays trois éléments

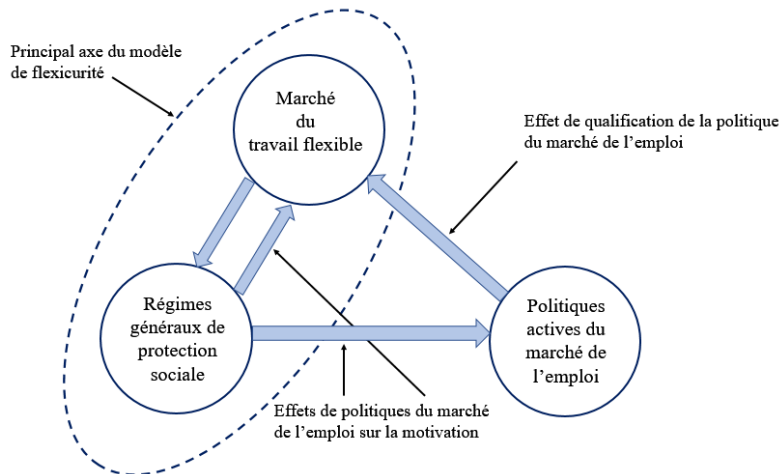
³⁷⁰. « Nordique » plus que « scandinave » compte tenu du nombre de pays concernés. Les Pays-Bas (1er utilisateur de la flexisécurité, années 90) ou encore le Danemark (Barbier, 2006), étant couramment cités sur ce point comme les modèles de référence en matière de réussite. Ce lien causal « flexibilité de l'emploi » / « bons résultats » est cependant discuté par des auteurs comme Keune et Pochet (2009, p. 107) qui proposent plutôt quant à eux de déplacer la focale sur « les types d'organisation » et « les manières de soutenir les transitions sur le marché du travail » pour comprendre cette réussite.

³⁷¹. Pour situer, près de la moitié des collaborateurs Engie (73000, chiffre 2017) opèrent sur le territoire français.

³⁷². Nous retenons le modèle danois pour disposer d'une illustration et dès lors qu'il nous apparaît le plus cité en termes de modèle référant de la flexisécurité.

qui fonctionnent en dynamique : flexibilité du marché, régimes de protection sociale soutenus, politiques actives du marché (Madsen, 2006). Il s'agit sur cette base de « mettre en dialogue » et de rendre complémentaire des champs d'action qui traditionnellement sont plutôt faiblement coordonnés (Keune et Pochet, 2009)³⁷³. Nous reprenons ci-dessous l'approche stylisée de ce modèle tel que schématisé par Madsen (2006) :

Figure 10 : Le modèle danois (Madsen, 2006)



Si nous nous saisissons maintenant du modèle de gestion du marché de l'emploi d'Engie pour son territoire français, nous retrouvons une mise en dynamique similaire de ces trois pôles, mais appliquée cette fois en interne ce qui en transforme totalement la nature de celle-ci. À l'opposé de la réponse « emploi atypique », figure centrale³⁷⁴ dans le modèle danois pour soutenir la flexibilité, c'est au contraire une attention portée au « maintien dans l'emploi » qui est ici retenue. La « flexibilité » prend, dans cette perspective, la forme du soutien à la mobilité interne (géographique ou fonctionnelle, en ou hors filiale concernée) et de façon centrale, le non-transfert du traitement de la régulation de ses effectifs à l'externe³⁷⁵. Comme le formule un des cadres RH : « ... pour l'exprimer en termes de politiques RH, le Groupe ne souhaite pas externaliser ses problèmes d'emploi. [...] Nous soutenons activement le marché interne de l'emploi, y compris selon possibilité ou nécessité inter-filiale. [...]. Cela veut dire que si une filiale se trouve en nécessité d'ajuster le nombre de ses emplois, les autres filiales sont

³⁷³. Comme le soulignent ces deux auteurs, la proposition de soutenir une complémentarité de ces trois registres n'est pas en soi-nouvelle. Elle était déjà illustrée par exemple dans les travaux de Rehn (1988).

³⁷⁴. « Le travail à temps partiel constitue la forme d'emploi atypique la plus développée au Danemark » (Meilland, 2011, p. 146).

³⁷⁵. « De façon centrale » dès lors que si ce Groupe devait faire face à un choc économique d'importance, une telle stratégie ne permettait pas de contenir l'onde de choc en matière d'emploi.

sollicitées ». Si nous reformulons d'autres propos collectés sur le même registre, il s'agit de travailler - cette fois-ci en interne - les trois pôles qui fondent le modèle danois :

- tenir compte du besoin d'adaptation au marché et des évolutions d'effectifs qui en seraient une des conséquences,
- protéger les salariés entre autres en soutenant des possibilités de parcours professionnels,
- soutenir par différents mécanismes une politique RH active permettant d'unir ces deux pôles.

Pour illustrer à ce niveau de manière factuelle, GRDF ne propose que des embauches en CDI (contrat à durée indéterminée), limite de façon très encadrée l'usage du travail intérimaire³⁷⁶, régule l'aménagement des temps de travail au profil du salarié³⁷⁷ et participe à un marché interne de l'emploi qui porte à connaissance de tous les salariés la totalité des offres d'emploi à pourvoir en son sein, au sein de Groupe Engie et au sein de la Branche Industries Electriques et Gazières³⁷⁸. Pour revenir sur le point précédemment évoqué, nous avons pu constater l'effectivité du cadre qui structure la solidarité inter-filiale en cas de difficultés économiques. Durant notre période de présence, le pourvoi des postes a en effet connu une mise sous contrôle afin de donner priorité aux candidatures provenant de filiales se trouvant en nécessité de réduire momentanément ou durablement leurs effectifs. Concrètement, toute publication à l'externe des postes à pourvoir était interdite avant d'avoir préalablement obtenu l'accord de la DRH du Groupe. Cet accord était conditionné à l'envoi des postes à pourvoir à une « task force RH » qui avait la charge de les mettre en correspondance avec des candidats des filiales concernées par les réductions d'effectifs de la filiale cédante. À cette étape, s'il était estimé qu'elles offraient de bonnes correspondances, l'autorité locale était dans l'obligation de les recevoir et en cas de non-validation après entretien, d'argumenter le refus³⁷⁹. Ce processus met en lumière deux niveaux de gestion : une gestion standard où chaque filiale est autonome

³⁷⁶. Par des textes politiques qui limitent l'usage au travail intérimaire : singularité saisonnière (vacances d'été), surcroît très ponctuel d'activité, non-autorisation pour certaines catégories de métiers, ...

³⁷⁷. Dit d'une autre façon, un salarié qui exprime son souhait de réduire sur une période plus ou moins longue son temps de travail ne voit pas sa demande conditionnée aux contraintes organisationnelles.

³⁷⁸. Maille GRDF, Groupe Engie et plus largement encore branche IEG (branche professionnelle des Industries Electriques et Gazières).

³⁷⁹. Une procédure *ad hoc* a ainsi été élaborée, permettant tout à la fois le contrôle du respect de cette « mise sous surveillance » et la traçabilité des motifs de refus.

dans ses recrutements³⁸⁰ ; une gestion sous haut contrôle dès lors que le Groupe fait appel à la solidarité inter-filiale³⁸¹.

Ces premiers éléments viennent nourrir à nos yeux deux types de résultats :

- le premier quant à l'existence d'une forme de régulation du marché de l'emploi interne qui diffère du modèle orthodoxe et qui témoigne du lien dynamique entre marché interne / marché externe,

- le second quant aux dimensions contraignantes / habitantes susceptibles de nourrir la question du geste critique et réflexif que peuvent ou pourraient soutenir les acteurs et sur lequel nous reviendrons à plusieurs reprises.

Nous présenterons ultérieurement au travers d'autres résultats que cette sécurisation de l'emploi peut être pensée par l'entreprise au-delà du seul marché interne. Le projet « Titre TRG » qui fera l'objet d'un prochain développement en est une illustration.

Ce premier volet que nous venons d'ouvrir souligne que s'intéresser au marché externe (*ie* recrutement) nécessite d'appréhender le lien marché interne / marché externe dès lors que la manière de penser le marché interne impacte directement le marché externe. Pour conduire une première discussion, nous nous sommes questionnés à savoir si ce système de régulation déployé sur un marché interne tel qu'identifié chez Engie - GRDF, pouvait être mobilisé en termes de régulation externe : entendu dès lors non plus à la maille d'une entreprise, mais à celle d'un pays. L'exemple de la Confédération suisse vient répondre positivement à cette question. La Suisse se caractérise par une conception libérale de l'économie. Elle se caractérise également par le système de votation qu'elle a retenu et qui fait des citoyens des acteurs directs de la vie politique. Dans le cadre de sa volonté de limiter l'immigration de masses, la Suisse a retenu suite au résultat d'une votation³⁸² qu'à partir du 1er juillet 2018, les entreprises « seront dans l'obligation d'annoncer les postes vacants³⁸³ dans les types de professions pour lesquels

³⁸⁰. Dit d'une autre façon, elle pourvoit ses postes (jusqu'au niveau « cadre supérieur ») de façon autonome dans le cadre de son contrat de gestion avec le Groupe.

³⁸¹. Allant donc jusque l'interdiction de publication à l'externe et l'obligation de réception de candidatures internes issues des filiales en difficulté.

³⁸². Nous rappellerons s'il en est besoin que la Suisse a retenu en termes de participation citoyenne aux décisions politiques, un système de votation. C'est dès lors suite à une votation citoyenne que ce choix a été retenu.

³⁸³. Ce que la Confédération suisse qualifie d'« embargo de publication » en vue de « contrer l'immigration de masse ». Le seuil pour lequel cet embargo se déclenche concerne les familles d'emploi où le taux est > à 8 %. Ce taux retenu au 1^{er} juillet 2015 sera abaissé à 5% à partir du 1^{er} janvier 2020.

le taux de chômage atteint ou dépasse un seuil »³⁸⁴. Concrètement, tous les employeurs doivent adresser aux Offices Régionaux de Placement (ORP), chacun des postes qu'ils souhaitent pouvoir si celui-ci entre dans la catégorie d'emploi concerné. Durant un laps de temps (fixé ici à 5 jours), l'employeur ne peut pas rendre publique son offre qui est réservée exclusivement aux demandeurs d'emploi inscrits. Dans ce cadre, ces derniers peuvent adresser directement leur candidature et l'ORP peut également faire office de relayeur. Si adéquation, entreprise et candidat se rencontrent et l'entreprise rend ensuite compte aux ORP. Cette obligation est levée si l'entreprise retient de pouvoir son poste en interne, ou par un demandeur d'emploi ou encore si la durée du contrat de travail ne dépasse pas quatorze jours. Sur la base d'un tout autre objectif, mais cette fois à la maille d'un pays, nous retrouvons l'ossature du système d'emploi retenu par Engie - maille France. Cette illustration indique que les modèles transcendent les singularités sans pourtant permettre de soutenir un universalisme. L'intervention des ORP dans la régulation du marché de l'emploi que nous venons de mettre en lumière nous amène, pour revenir au territoire Français, au rôle que devait jouer le Pôle Emploi dans l'obligation de portée à la connaissance de tous les citoyens chacune des offres d'emploi venant à apparaître : obligation était effectivement adressée depuis plusieurs décennies aux entreprises de notifier à l'ANPE³⁸⁵ tous les postes à pourvoir³⁸⁶.

Si nous prenons appui sur les travaux de Mercure (1996), la flexibilité est décrite comme « la stratégie pour sortir de la crise du modèle fordiste. L'emploi atypique qui est une des quatre formes de flexibilité³⁸⁷ qu'il identifie inverse la logique de l'employabilité en déléguant aux travailleurs la question de la sécurité de l'emploi. Cependant les entreprises ne sont pas des organismes « sans histoire » et cette historicité n'est pas sans influence quant au rapport qu'elles entretiennent avec cet agenda de la flexibilité. Le marché de l'énergie, dans lequel opère notre entreprise support est pour le moins bel et bien très fortement concerné par le premier pilier

³⁸⁴. L'obligation d'annoncer les postes vacants est une conséquence de l'initiative « Contre l'immigration de masse », acceptée par le peuple suisse en 2014, qui exigeait une limitation et une gestion de l'immigration en Suisse. L'objectif est bien ici la limitation de l'immigration et non la limitation du chômage. Il est nécessaire de préciser que le taux de chômage en Suisse est stabilisé à un niveau très bas et se situait à 2,4 % en juillet 2018 (contre 9,1 % en France).

³⁸⁵. Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) renommée depuis 2008 « Pôle Emploi ».

³⁸⁶. Cette obligation est toujours restée théorique. Vielcanet (2004) estime que l'ANPE n'avait en fait connaissance que de 40% des vacances d'emploi. Cette obligation n'a ensuite plus trouvé corps par le fait que la loi Borloo de 2005 a aboli le monopole de l'ANPE quant à la gestion des demandeurs d'emploi.

³⁸⁷. Ces quatre formes : technique, fonctionnelle, salariale, numérique (ex. d'effets : automatisation, polyvalence, sous-traitance, emploi atypique). Combinées sous différentes formes, cette « impartition flexible » fait émerger de « nouveaux modèles d'entreprise caractérisés par des formes inusitées, sinon inédites, de rationalisation et de coordination de la production » (Mercure, 1996, p. 188).

mobilisé pour expliquer la crise du modèle fordiste à savoir celui de la hausse généralisée de la concurrence mondiale³⁸⁸ (Mercure et Vultur, 2010). Or, Engie conserve tout au moins pour un certain nombre de ses filiales et certes sous des formes aménagées, les deux piliers de ce modèle fordiste à savoir « des salaires conventionnés » et un fort soutien à la « sécurité d'emploi ». La sociologie des organisations soulignerait ici le fruit de compromis historique entre syndicat, direction et État. Elle serait à même d'éclairer les origines du statut d'EPIC³⁸⁹ antérieurement propre à la filiale GRDF et sa transformation ultérieure en S.A. Elle expliciterait également le maintien de régime de l'emploi dit « régimes particuliers »³⁹⁰ qui caractérise les entreprises appartenant à la Branche IEG³⁹¹. À l'aune du modèle de la firme, l'économie orthodoxe verrait et voit quant à elle dans cet hybride une anomalie voire une entrave. Comme l'exprime Boissard (2002), une question peut cependant être ouverte : cet hybride est-il à interpréter comme une « survivance du passé ou une solution d'avenir ? ». Notre projet de recherche ne nous conduit pas à nous saisir directement de cette question. La GRH de GRDF - Engie, son approche des marchés de l'emploi et sa façon de composer son propre agenda avec celui de la flexibilité nous intéressent par contre de façon centrale. Nous allons plus longuement revenir sur ce point dans les pages à venir. À ce niveau de progression, nous mettrons en lumière dans un premier temps, les connexions dynamiques entre marchés internes, marchés externes, emploi, formation, parcours professionnel, ... que cette approche suppose. Nous confronterons ces différents aspects au regard des observations que nous avons réalisées et les indices, données, témoignages que nous avons recueillis.

Si nous quittons un instant notre entreprise support pour revenir aux institutions du marché du travail, le modèle traditionnel allemand³⁹², dit « de production diversifiée et de qualité

³⁸⁸. Et les configurations de déréglementation qui ont été retenues pour y faire face.

³⁸⁹. Etablissement Public Industriel et Commercial puis Société Anonyme.

³⁹⁰. Entreprises dites à statut : terminologie qui désigne « communément l'ensemble des entreprises et des établissements publics du secteur public concurrentiel dans lesquels les conditions d'emploi et de travail des salariés sont définis, non par voie d'accord collectif comme c'est le cas habituellement, mais par un ou plusieurs textes unilatéraux à caractère réglementaire, désignés sous le terme générique de statut » (Boissard, 2002, p. 4). Nous rappellerons ici que « les salariés des entreprises à statut sont liés à leur employeur par un contrat de travail de droit privé ». Leur particularité « réside dans l'application d'un statut du personnel de nature réglementaire, coexistant avec le contrat de travail » (Prud'hommes, Arrêt n° 785 FS-PB, cour de cassation, 8 avril 2009).

³⁹¹. La Branche IEG regroupe les 157 entreprises (GRDF étant l'une d'elles) qui « en France, exercent des activités de production, transport, distribution, commercialisation et fourniture d'électricité et de gaz et dont le personnel relève du statut national du personnel des IEG » (art. 25 de la loi NOME du 7 décembre 2010). (157 étant le nombre consolidé au 31 décembre 2013, ce qui représente environ 150 000 salariés).

³⁹². ³⁹²En référence au capitalisme allemand qualifié classiquement d' « économie de marché intégrée » (Hall et Soskice, 2001). Cependant, si nous suivons l'analyse de Späth (1998) cette conception est mise en tension

(DQP) », se fonde sur une politique similaire : forte sécurité d'emploi, soutien à l'amélioration en continu des compétences et flexibilité interne élevée (Streeck, 1991). Nous voyons dans ces deux illustrations que le modèle traditionnel allemand DQP ou celui du Groupe Engie (territoire France) tendent à prouver qu'une sécurité élevée d'emploi joue le rôle de « contrainte bénéfique » (Streeck, 1997, 2004)³⁹³. Comme le stipulent Keune et Pochet (2009, p. 108), ces deux approches sont basées sur « la présomption que certains types de sécurité facilitent réellement le maintien de niveaux élevés de certaines formes de flexibilité, et vice versa ». Pour mobiliser de nouveau la problématique, nous voyons ici tout l'intérêt de ne pas réduire la question de la flexisécurité à son horizon apocritique³⁹⁴. Cette proximité avec le modèle DQP allemand, comme l'analyse de l'historicité du Groupe Engie, affaiblissent deux argumentations fréquemment lues ou entendues :

- à l'aune de l'émergence de l'emploi flexible et atypique ces modèles ne seraient que le maintien de systèmes d'emploi datés et voués à disparaître³⁹⁵,

- à l'aune de la seule historicité de GRDF, ce cas serait singulier et résulterait du fait qu'il s'agit d'un ancien EPIC, où l'État était actionnaire exclusif, jouissant d'un monopole, bénéficiant d'un statut du personnel privilégié, ...

Ces modèles ne se réfèrent ni au même agenda que le modèle danois de flexisécurité ni à celui qui se rapporte au modèle anglo-saxon qui s'appuie quant à lui sur une plus forte flexibilité (dérégulation / déréglementation). C'est *in fine* cette flexisécurité qui a été reprise comme proposition dans l'étude sur l'emploi présenté par l'OCDE (1994) et qui a conduit à soutenir « la conviction selon laquelle la flexibilité générale des relations d'emploi dans les

depuis la réunification des deux parties de l'Allemagne : « aujourd'hui, l'Est est une sorte de « chiens démineurs » pour l'Ouest », ou comme le formulent Brinkmann et Nachtwey (2013) « un lieu d'expérimentation » faisant des entreprises de l'Est et de ses salariés, « des souris de laboratoire pour tester les changements dont l'Ouest allait faire l'objet » à savoir un système plus flexible (*Flexibilisierung*). En total écart avec l'ouest, « aujourd'hui, seule une entreprise est-allemande sur cinq est couverte par une convention collective », ce qui se traduit par de très forts écarts entre les deux zones qui constituaient historiquement la séparation Est-Ouest. En région Est sont ainsi nées des zones économiques spéciales (Sonderwirtschaftszonen), qualifiées d' « oasis de flexibilité » et conçues « pour attirer les investisseurs et servir de modèle au tout nouveau Land et à l'Ouest en général » (Brinkmann et Nachtwey, 2013).

³⁹³. Nous reprenons ici à notre compte, le travail contributif de (Keune et Pochet, 2009, p. 108) à ce sujet.

³⁹⁴. Pour en rappeler le sens : le problème à résoudre en vient à éradiquer la question ; la réponse supprime le problème *vs* la réponse comme « avancée » qui ne préexiste pas au sujet et où la problématique est inéliminable (Vial, 2014). Comme l'analyse Laval (2012, p. 1244), « l'idée qu'il convenait de prendre acte de la montée de l'insécurité des trajectoires professionnelles » s'est progressivement imposée face « à la persistance d'un chômage de masse ».

³⁹⁵. Selon une perspective de darwinisme sociale et l'exploitation des effets d'aubaine comme la mise en concurrence des deux régions allemandes déployées lors de la réunification que nous venons d'illustrer.

pays de l'Union européenne était le moyen de développer la performance économique » (Lavialle, 2012, p. 1245). Comme le remet en lumière cet auteur en référence à Lefebvre et Méda (2008), cette typologisation comparative par pays, initiée dans un but heuristique, s'est vue définitivement « dotée d'une visée normative ». L'enjeu pour les entreprises qui se souhaitent déployer leur propre agenda est dès lors de composer avec ces différents horizons³⁹⁶.

Pour conforter cette lecture invitant à ne pas appréhender le réel à partir de cadres normatifs déjà là, nous soulignerons que la vie de ce type d'entreprise ou de Groupe est marquée par de nombreuses transformations. Le groupe Engie est le fruit - comme de nombreuses multinationales - d'une longue histoire, de nombreuses fusions et transformations qui font de lui un ensemble complexe de cultures et d'enjeux. Si nous remontons historiquement à ses premières bases, ce groupe va bientôt avoir 200 ans³⁹⁷.

Si nous revenons un instant sur la question de la présence actionnariale de l'État français dans son capital, Engie ne fait pas figure d'exception. L'État français détient des participations dans un vaste panel d'entreprises : en 2017 le total représentait 1750 participations³⁹⁸. Pour ce qui est d'Engie, nous sommes ici dans un Groupe franco-belge et la hauteur de la participation de l'État est de 24,10 %³⁹⁹. Si nous sortant du « territoire français », parmi les 2000 premières entreprises mondiales, plus de 15 % d'entre-elles attestent de participation de l'État à plus de 10 %. De même, la présence de l'État au capital des entreprises appartenant aux grands pays émergents est dominante⁴⁰⁰. Si nous mettons en exergue cette lecture, c'est pour mieux nous détacher des modes de saisie qui enferment d'emblée ces entreprises sous le format de « cas particulier »⁴⁰¹.

³⁹⁶. Entre autres, comme illustré dans la manière de faire dialoguer marché interne - marché externe.

³⁹⁷. 1822. Naissance par la Société Générale des Pays-Bas, jusqu'au Groupe d'aujourd'hui, fruit de multiples fusions ou transformations d'entités ayant leur propre histoire : Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez (1858), Société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage (1880), Compagnie mutuelle de Tramways (1895), Gaz de France (1946), Tractabel (1986), Electrabel (1990), Suez Lyonnaise des Eaux (1997), International Power (2000), SUEZ (2001), GDF SUEZ (2008), Cofely (2009).

³⁹⁸. Exclusives, majoritaires ou minoritaires ; ventilées principalement sur quatre secteurs : transport, énergie, services et finances, industries : Ces 1750 entreprises (dont plus de 2/3 sont des sociétés anonymes (S.A)) représentant près de 10 % de l'emploi salarié en France.

³⁹⁹. Données 2017. Pour comparaison, il est de 100 % pour la SNCF, la RATP, de 98% pour Areva, de 83,7 % pour EDF, concurrent direct d'Engie. De 15% pour Renault ou encore de 14,3% pour Air France.

⁴⁰⁰. Extrait du rapport de la Cour des comptes : « L'État actionnaire (janvier 2017, p. 23), www.ccomptes.fr. À noter que les États-Unis se situent juste derrière la France en termes d'effectifs des entreprises publiques à détention majoritaire par l'État (comparaison des pays de l'OCDE, 2012).

⁴⁰¹. Voire d'anomalie conduisant sur la base d'un tel cadrage à ne pas porter de regard sur ce que ces typologies peuvent apporter au débat.

La proposition que nous formulons à ce niveau est de ne pas réduire la flexibilité (*ie* flexisécurité) à un modèle spécifique qui ferait de lui une bonne pratique en soi, incitant à application (dimension politique) et à analyse (dimension scientifique) laissant dans l'ombre d'autres modèles. Cette lecture dominante est qualifiée de particulièrement handicapante par certains responsables RH dont nous qualifierons les propos de critiques et réflexifs : « GRDF, c'est une culture technique, une culture d'ingénieur. C'est une boîte très attentive à ce qui est « scientifiquement prouvé », y compris en RH [...]. Le problème est qu'on a des tas d'apports théoriques ou d'outils qui traitent du marché du travail et de la façon d'optimiser la performance, mais ça ne correspond pas à notre situation ou à notre politique [...] et donc soit on compose, soit on bricole, soit on rabat et on fait avec, ... » (Responsable RH). Et sur un autre plan : « c'est fort dommageable de voir toujours la question réduite à la question de « statut particulier ». La question de soutenir le maintien en emploi, le développement de parcours professionnel, l'enjeu de la formation continue, etc. ça n'est pas lié au « privilège » d'un « statut particulier » (Responsable syndical).

L'approche que nous mobilisons et ces témoignages soulignent que nous ne sommes pas dans le cadre d'une réflexion *in abstracto*. Le Groupe Engie est une multinationale, société anonyme, qui opère sur un marché très fortement concurrentiel et dont les résultats économiques font de celui-ci tout à la fois un acteur central et un leader sur plusieurs de ses marchés. Dit d'une autre façon nous nous situons ici *in vivo* et en vue d'appréhender le pouvoir d'agir de l'intérieur. Ce questionnement ne concerne pas non plus le seul cas particulier que représenterait ce Groupe ou cette filiale. Nombre de nos rencontres préalables⁴⁰² mettaient en lumière l'attention de plusieurs de ces dirigeants ou responsables politiques⁴⁰³ rencontrés quant au souhait de disposer d'alternatives dès lors que celles-ci seraient à leurs yeux des compossibilités⁴⁰⁴. Pour notre part, nous interpréterons cette compossibilité en intégrant les analyses de Martuccelli (2014) et de Benasayag (2017) soulignant la nécessité de distinguer « borne » et « limite »⁴⁰⁵ :

⁴⁰². Dont nous rappellerons ici qu'ils ont nourri et continuent de nourrir la problématique qui nous sert de tension réflexive.

⁴⁰³. Rencontrés dans des circonstances diverses (chefs d'entreprise ou cadres exerçant une fonction de direction).

⁴⁰⁴. Au sens de Leibniz, « la compossibilité est la relation qui répartit les possibles en mondes distincts ». « L'appartenance à un même monde est définie par l'existence de relations spatiotemporelles, ce qui exclut la possibilité d'univers-îles, ou mondes sans connexion spatiotemporelle » (Anfray, 2016).

⁴⁰⁵. Les bornes s'attaquent à notre pouvoir d'agir « en donnant sens à la limitation de notre pouvoir d'agir » alors que les limites « qui se déplacent en permanence » en sont la condition. « Les bornes limitent ma puissance

La responsabilité nous revient alors de nous fixer nos propres limites en fonction de nos valeurs et de nos finalités : charge à nous de développer les savoir-faire et les savoir-être pour intégrer ces nouvelles pratiques en vue de davantage de justice sociale. Autrement dit, il nous revient la noble tâche de faire d'une découverte scientifique ou technique un progrès véritable (Benasayag, 2017).

Cette précision permet de revenir à la pertinence sociétale de notre recherche et de consolider que celle-ci n'est ni une recherche militante ni une recherche qui par sa proximité avec l'entreprise support viendrait à confondre « neutralité de la recherche » et « intérêt particulier ». C'est bien au contraire pour donner une réelle prise au geste critique et de l'intérieur que nous avons retenu cette très forte proximité.

L'enjeu, comme nous l'avons mis en lumière au travers les apports de Giddens, nécessite d'être attentif au fait que « l'institution anticipe une part de son devenir, agit systématiquement par cette force réflexive de structuration, pour nouer futur et passé dans un présent raisonnable » (Couturier, 2013, p. 10). C'est dès lors à cette dimension institutionnelle rapportée à Engie que nous allons maintenant nous intéresser. Cette remontée au niveau institutionnelle répond à l'attention Giddensienne qui pose que « les institutions sont, contre toute attente naïve, tout aussi réflexive que les sujets » (Couturier, 2013, p. 10). Si nous y remontons, c'est aussi parce que c'est à ce niveau qu'a été puisée de la légitimité du geste qui est l'objet de notre recherche.

6.1.1.2 Les accords-cadres internationaux Engie

L'analyse monographique d'entreprises françaises (dont Engie)⁴⁰⁶ signataires d'accords-cadres internationaux⁴⁰⁷, réalisée par Bourguignon et Mias (2017), permet de nourrir notre progression. Ces accords sont des accords d'entreprise transnationaux, conclus au sein de multinationales européennes. Fin 2015, 295 accords de ce type sont signés dont 140 européens et 156 internationaux⁴⁰⁸. Comme l'introduisent ces auteurs, « les groupes français qui ont adopté des accords mondiaux sont connus en France pour porter une ambition sociale plus prononcée que d'autres. Certains sont réputés pour être précurseurs d'un certain nombre

d'agir et peuvent être déplacées, alors que les limites sont la condition de possibilité de mon action » (Benasayag, 2017).

⁴⁰⁶. Pour cette étude : Carrefour, Danone, EDF, Engie, Orange, PSA, Renault, Société Générale, Solvay, Total, sélection qui ne représente qu'un échantillon de cette typologie d'entreprise.

⁴⁰⁷. Accord « Entreprise - partenaires sociaux » et à la maille internationale.

⁴⁰⁸. Ce mouvement d'ampleur est qualifié d' « européanisation des relations professionnelles ». À noter que « les entreprises allemandes n'ont signé aucun accord avec une fédération syndicale européenne. Elles préfèrent négocier avec les Comités d'entreprise européens [...]. C'est une question de confiance » (Udo Rehfeldt, Institut de Recherches économiques et sociales ; <https://www.euractiv.fr/section/economie/news/accords-dentreprise-transnationaux-un-autre-dialogue-social-en-europe/>).

d'innovations sociales » (Bourguignon et Mias, 2017, p. 6). L'ambition soutenue par ces accords est le souci d'articuler « au mieux » l'économique, le social voire l'environnemental. Cette étude vient compléter nos indices qui tendent à consolider que nous sommes dans un Groupe ou, au niveau institutionnel, s'exprime un projet général de prise en compte de ce souci. Engagé dans le cadre d'accord, ce projet général est, à des niveaux divers, équipé de systèmes de pilotage et d'évaluation. Il se présente à ce niveau institutionnel comme tout à la fois :

- contraignant pour les acteurs dès lors qu'il va leur être demandé des mises en œuvre,
- et habilitant, dès lors qu'ils peuvent également interpréter ces orientations comme une ressource pour travailler leur activité dans ces directions.

Cette analyse monographique vient également soutenir notre recueil d'indices sur un second niveau à savoir le passage du niveau institutionnel au niveau organisationnel. En cela elle nous équipe pour mieux éclairer comment s'opère la traduction au sein des Business Unit (BU) de ce projet général élaboré au niveau Groupe. L'étude de Bourguignon et Mias (2017) met en lumière que c'est avant tout le verbe « challenger » qui exprime le mieux, chez Engie, le mode de régulation entre les actions mises en œuvre et le respect des engagements contractualisés au niveau Groupe avec les différentes parties prenantes. *In situ*, notre recueil d'indices confirme l'usage très fréquent de ce terme « challengé » lorsque les échanges se déploient autour des questions d'objectifs, de conduite de projet voire d'innovation. Comme l'analyse ces auteurs, ce n'est pas « la capacité des syndicats à interpeller localement les directions des filiales vis-à-vis des engagements » qui opère de façon centrale, mais l'action qui consiste trimestriellement à challenger les BU et l'intégration de l'accord dans l'ensemble des outils de gestion. Si l'on s'appuie sur ces travaux, les accords sont soutenus par « le développement d'outils managériaux qui fonctionnent parallèlement aux procédures de dialogue social ». Nous reprendrons ici à titre illustratif un extrait d'entretien recueilli par Bourguignon et Mias (2017, p. 16), « l'essentiel de mon boulot est de challenger et de s'assurer qu'avec les BU, on est sur un régime objectif résultat et écart et qu'on continue à avancer » (Directeur santé-sécurité d'Engie). Nous éclairerons dans quelques instants cette régulation typique qui s'exprime identiquement au niveau européen à propos de la question de l'Emploi et de la Formation Continue (EPF) en lien direct avec la problématique du recrutement. À ce niveau de progression, ce qui nous intéresse plus encore dans ce que livre cette étude de Bourguignon et Mias (2017) est « ce que cela donne au fil du temps ». Ces chercheurs ont identifié trois conceptions de l'accord mondial d'entreprise en référence à ce panel d'entreprises étudiées à savoir : institutante,

constitutionnelle et instrumentale⁴⁰⁹. Pour ce qui est d'Engie et en référence à l'accord de 2014, ce serait la dimension instrumentale qui caractérise le mieux l'Accord signé en 2014, accord actif au moment de notre recherche⁴¹⁰. Sur le plan du format, se livre que « l'essentiel des discussions qui s'y déploient se focalise en fait sur la définition des indicateurs ». Sur le plan de la dynamique qui s'en suit, s'exprime pour cette troisième conception que l'« on a du mal à redonner du souffle » ; « une fois passée la phase où on a déployé l'accord [...] on voit quand même que c'est compliqué⁴¹¹ » (Direction). Cette étude vient de nouveau conforter ce que nous avons nous-mêmes collecté en recueil d'indices au sein de la DRHT de GRDF⁴¹². Notre noterons également que le PDG d'Engie engage sa DRH à être active en matière de soutien à l'emploi. Mandaté pour ce faire, le PDG d'Engie a remis en 2014 au Président de la République son Rapport en faveur de l'Emploi. Ce rapport se fonde sur les suggestions des près de 5000 entreprises qui composent le réseau de la fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) dont il est le Président. Ce rapport s'inscrit dans la perspective du Pacte de responsabilité qui vise à mobiliser les entreprises afin que, dans le cadre de leur RSE et du DD, elles s'engagent en faveur de l'emploi en « inventant de nouvelles solutions qui aillent au-delà du recrutement »⁴¹³.

Avant d'entrer dans le second temps niveau annoncé à savoir le niveau organisationnel et managérial, nous avons tenu à investiguer également les effets de structuration institutionnelle relative au champ spécifique de l'emploi et de la formation continue tel que structuré au niveau Européen.

⁴⁰⁹. Instituante : centrée sur « l'engagement à faire respecter les droits sociaux fondamentaux (visée de pacification sociale et de sécurisation des risques réputationnels (Hadwiger, 2014) (Bourguignon et Mias, 2017, p. 9) ». Constitutionnel : qui inclut la dimension instituante, mais qui ajoute des listes d'engagements thématiques qui dépassent très largement le seul horizon des droits fondamentaux, en quelque sorte constitutifs de la politique RSE de l'entreprise. Instrumentale : configuration qui se déploie là où plusieurs accords distincts cohabitent et se juxtaposent et qui se manifeste par des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales » (Bourguignon et Mias, 2017, p. 15).

⁴¹⁰. Accord qui vise à s'accorder sur des minima sociaux pour toutes les sociétés du Groupe. Un autre accord a vu le jour en 2016 portant sur différentes garanties sociales ciblant entre autres l'employabilité et la formation des salariés. Un nouvel accord européen sur l'égalité professionnelle hommes-femmes a également été signé par Engie et les partenaires sociaux européens en décembre 2017.

⁴¹¹. Compliqué, mais aussi lourd dès lors que chaque accord demande des suivis *ad hoc* (reportings dédiés, rapports, commissions, enquête, ...).

⁴¹². Nous y reviendrons avec plus de précision lorsque nous aborderons la dimension organisationnelle telle que déployée au sein de GRDF.

⁴¹³. Ex : proposer des formations de professionnalisations à des jeunes en contrats d'avenir. Créer un dispositif fiscal visant à encourager les expérimentations sociales. Une entreprise qui possède un centre de formation interne pourrait y accueillir en formation des demandeurs d'emploi, même sans aucun contrat de travail avec eux. Nous citons cet exemple ultérieurement.

6.1.2 Approche par l'enseignement et la formation professionnelle

La problématique de la formation par alternance⁴¹⁴ et de la formation professionnalisante est travaillée au niveau de chaque pays⁴¹⁵. Elle n'en demeure pas moins particulièrement orientée par les stratégies et les politiques convenues au niveau européen par les pays membres. À ce niveau sont en effet élaborés des orientations et des modes d'action qui génèrent entre autres un certain nombre de mesures qui contraignent, encouragent, valorisent et structurent ce champ de l'enseignement et de la formation professionnelle (EFP). Pour ne l'observer que sur sa forme actuelle, ce travail au niveau européen s'inscrit dans une trajectoire macro que nous pouvons cerner au travers le Communiqué de Bruges (2010)⁴¹⁶ (encart ci-dessous).

Encart 3 : Communiqué de Bruges (2010)

Le Communiqué de Bruges (2010)⁴¹⁷. Contribution de l'EFP à la Stratégie Europe 2020 : politique portant sur la formation professionnelle, approuvée par 33 pays européens et les partenaires sociaux qui fixent à l'EFP deux missions fondamentales : renforcer l'employabilité et la croissance économique et apporter une réponse à des problèmes de société plus généraux, notamment en matière de cohésion sociale⁴¹⁸.

Ce comité fixe un certain nombre de mesures à engager : le plus large accès possible à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, possibilités plus nombreuses de stages et de formations à l'étranger, cours de meilleure qualité, plus large participation des personnes handicapées, créativité / innovation et esprit d'entreprise, ...

Ce communiqué s'accompagne d'un plan à moyen terme en vue d'encourager des mesures concrètes et nationales : repenser les incitations, obligations et droits, appliquer les recommandations sur l'assurance qualité, encourager la création d'établissements d'enseignement et de formation, élaborer des stratégies favorisant la mobilité internationale, renforcer la coopération avec les entreprises, définir une politique de communication, ...

⁴¹⁴. La notion d'« alternance » est entendue ici au sens large : formation continue, apprentissage, ...

⁴¹⁵. Orientations et politiques, stimulations financières (type et ampleur de l'imposition fiscale, bonus / malus, primes, fonds dédiés), organismes de soutien, ...

⁴¹⁶. « News priorities for VET » (Vocational Education and Training / EFP en fr.).

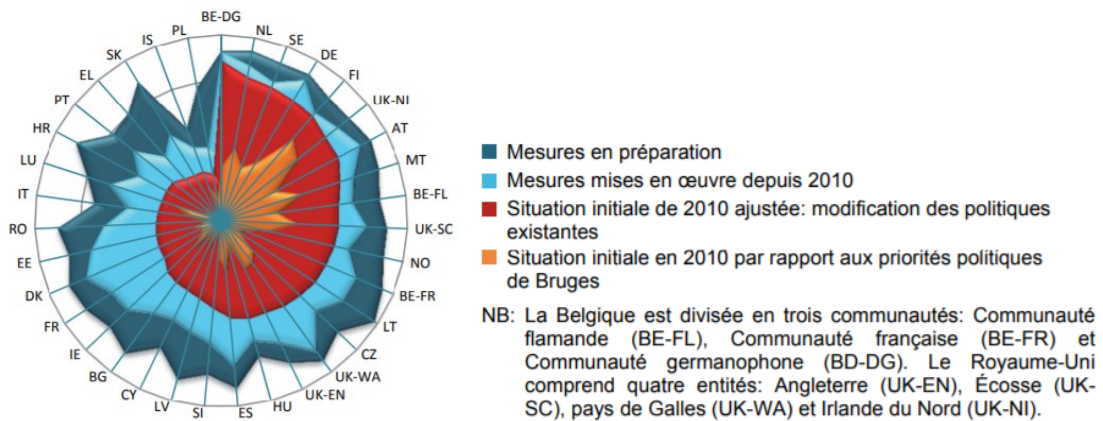
⁴¹⁷. Extraits choisis du document : « the Bruges Communiqué on enhanced European Coopération In Vocational Education and Training, for the period 2011-2020 » (7 décembre 2010).

⁴¹⁸. Dans ce communiqué est mis en exergue que dans l'U.E, sensiblement 1 élève sur 2 du 2^e cycle de l'enseignement supérieur s'oriente vers les filières professionnelles (moyenne voilant de grandes diversités entre les pays : moins de 15% pour certains à plus de 80 % pour d'autres).

Illustrations d'objectifs : ramener à 10% ou moins le taux moyen de décrochage scolaire⁴¹⁹ d'ici à 2020⁴²⁰ ; une moyenne d'au moins 15 % des adultes âgés de 25 à 64 ans devrait participer à des activités de formation et d'éducation tout au long de la vie⁴²¹ ; ...

Ce Communiqué fixe toute une série de jalons à atteindre à l'horizon 2020⁴²² pour ce segment que constitue l'EFP. Au niveau européen, ces jalons font l'objet d'un pilotage comparatif, inter-pays, équipé d'une série d'indicateurs et soutenu par différents organes (cf. figure ci-dessous).

Figure 11 : Dynamique des réformes politiques de l'EFP en 2010-2014 par pays (source Cedefop (2015, p. 3))



Nous noterons à ce niveau tout d'abord que les écarts sont importants entre les pays européens comme en rapporte la vue synthétique qu'offre le graphe ci-dessous. Nous noterons ensuite que l'alignement stratégique sur les recommandations de l'assurance qualité a conduit à faire naître une gamme d'outils conséquente : cadres nationaux de certifications (CNC), eux-

⁴¹⁹. Pour illustration : l'objectif retenu à l'horizon 2020 par la France est de 9,5%. En 2017, il est annoncé comme ayant atteint 7,7%.

⁴²⁰. Pour la France, « l'indicateur européen évalue à 12% le taux des sortants précoces âgés de 18 à 24 ans en 2011 » (NB. Nonobstant « la difficulté d'harmonisation des méthodes de repérage des jeunes « décrocheurs ». « Selon les sources statistiques, il y aurait entre 120 000 et 360 000 décrochages scolaires par an en France. « Tout jeune qui quitte un système de formation initiale sans avoir le niveau de qualification minimum requis par la loi est décrocheur ». La qualification reconnue est le diplôme de niveau V ou IV.) (Efigip, 2012).

⁴²¹. Pour illustration en données « année 2016 » : Danemark, Finlande, Suède > 25 %, France (4e) =18,8 %, Bulgarie, Hongrie Roumanie et Grèce < 3% (Source : Eurostat Statistics Explained, trng ifs 01 / Extraction juin 2017, « statistiques sur l'apprentissage des adultes, <https://ec.europa.eu>).

⁴²². Comme, pour n'en citer que deux : « ramener à 10% ou moins le taux moyen de décrochage scolaire d'ici à 2020 » (La France s'est fixée quant à elle un taux de 9,5 % à horizon 2020. En 2017 le taux est descendu à 7,7%. Entre 2007 et 2009, il était de 17%) ; « une moyenne d'au moins 15 % des adultes âgés de 25 à 64 ans devrait participer à des activités de formation et d'éducation tout au long de la vie » (source : Eurostat Statistics Explained, Extraction juin 2017, « statistiques sur l'apprentissage des adultes, <https://ec.europa.eu>). Pour illustration, en données 2016 (source Eurostat, trng ifs 01) : Danemark, Finlande, Suède > 25 %, France (4e) =18,8 %, Bulgarie, Hongrie Roumanie et Grèce < 3%.

mêmes reliés aux Cadres européens des certifications (CEC), comparaison inter-pays, Alliance européenne pour l'apprentissage⁴²³,... L'objectif ici affiché, soutenu par cet appareillage, est d'encourager les réformes des systèmes en vue « que l'EFP améliore réellement la vie des citoyens, ... [puisse] les aider à construire des carrières gratifiantes et [...] leur assurer une qualité de vie décente, [...], mais il importe aussi que les entreprises développent les compétences nécessaires à l'excellence économique et à la compétitivité » (Cedefop, 2015, p. 15)

Ces cadrages, orientations et mesures que soutient le Communiqué de Bruges s'articulent autour de la question clef de l'adéquation des compétences au marché du travail, c'est-à-dire l'adéquation entre les formations et les besoins du marché (Van Loo, 2015). Cette recherche de la « bonne adéquation », simple en termes de formulation, s'avèrent complexe dans sa traduction opérationnelle. Ce que souligne cet auteur dans son analyse de niveau européen est cependant que l'on focalise souvent l'innovation sur l'enseignement supérieur et non pas sur l'éducation professionnelle. Ce segment n'est pas reconnu, complète-t-il, comme un partenaire de plain-pied pour ce qui a trait aux innovations. Les « réponses retenues » par chacun des pays différents selon ceux-ci et apparaissent comme un ensemble de retours d'expérience mis à disposition du collectif voire pour certains fortement préconisés. Ce qu'il nous importe de saisir à ce niveau est la façon dominante de traduire ces orientations et volontés politiques en façon de qualifier les problèmes à traiter. Van Loo (2015) mobilise l'expression « apprentissage politique » dès lors que sous ces orientations politiques, les outils, les comités et commissions deviennent des outils de traduction qui vont fortement performer les façons d'agir. Le mode de pilotage qui structure en arrière-fond ce processus global de gestion est celui qui nourrit les démarches dites d'amélioration continue, à savoir la roue de Deming « Plan / Do / Act / Check » (ISO 9001). Nous sommes donc ici dans le régime du « mode plan » (Thévenot, 2012)⁴²⁴. Mais cette roue de Deming, comme le mettent en lumière justement à propos de l'apprentissage les travaux de Le Boterf (2000), ne permet pas spontanément ou forcément d'atteindre ce que nous

⁴²³. Il s'agit bien dans ce cadre de soutenir un « apprentissage politique peut aider les pays engagés dans des réformes de leur système d'EFP » (Cedefop, 2015, p. 4).

⁴²⁴. Un des modes possibles de l' « action qui convient » (Thévenot, 2006), en référence à ses travaux qui nous montrent entre autres les « limites de cette conception d'institutions et de politiques supposées épouser les différences interindividuelles ... / ... [et dès lors que] propice à une transformation de ces plans en services marchands .../... guère hospitalière à l'assise des personnes qu'offre leur engagement familial » (Thévenot, 2012, p. 27).

avons identifié précédemment comme second niveau de changement⁴²⁵ (Totté, 2010). Nous précisons qu'« apprentissage » est ici mobilisé comme objet, c'est-à-dire non pas seulement « en soi » et se rapportant aux individus ciblés, mais également comme projet (d'apprentissage) pour ceux qui s'en saisissent et qui ont reçu le mandat de le développer. Opérer selon le modèle de la « roue » nous dit Totté (2010), « ne permet pas en soi de sortir de nos systèmes de valeurs pour en changer »⁴²⁶. Dès lors que les problèmes sont déjà qualifiés en termes de problèmes à résoudre, la roue de Deming se présente comme une affordance « idéal type » et un modèle « prêt à l'emploi ». Elle est disponible, conforme au cadre qui normalise la conformité, cognitivement très proche des schèmes dominants en matière de gestion de la performance. Elle fait partie d'un « langage commun ». Pour notre part nous ne la considérerons cependant que comme « une actualisation parmi bien d'autres, toutes virtuellement possibles, même si le propre de la dynamique sociale est justement d'essayer de canaliser (en les pré-orientant) les textures⁴²⁷ » (Martuccelli, 2011, p. 24).

Notre hypothèse de travail nous invite à être attentifs à ce moment de qualification des problèmes. Elle invite à ne pas entrer d'emblée dans la traduction pour penser transformation et le cas échéant transition. Comme l'exprime Jullien (1997), la logique du changement est une spécialité culturelle occidentale, transformation silencieuse et transition y sont de l'ordre de l'impensé. L'apprentissage dont il est question dès lors n'est pas seulement un objet (entendu comme « ce sur quoi nous travaillons en vue de permettre aux bénéficiaires de ... »), mais comme projet (entendu comme « c'est aussi pour nous un projet d'apprentissage et à d'abord aborder comme tel »).

Derrière la question de l'enseignement et de la formation professionnelle, se livrent des formes de bien commun, c'est-à-dire « ce qui est retenu et qui va compter » et ce qui va guider les diverses démarches d'agencements qui vont structurer le paysage. Certains aspects montent à l'agenda politique dans la perspective supposée de contribuer à nourrir « une vie bonne, avec

⁴²⁵. Pour rappel, le niveau 1 visant à faire mieux ou plus de la même chose ; le niveau 2 permettant quant à lui d'ouvrir la possibilité pour des alternatives.

⁴²⁶. Communication orale lors de la conférence, slide n° 19.

⁴²⁷. « Les textures sont l'ensemble des couches de significations culturelles stockées dans chaque conduite ou fait social (organisation, pratique...), une réalité à « n » dimensions, gardant au moins virtuellement d'autres possibilités. Ce processus de stockage peut prendre différentes formes empiriques [...] ouvrant chacune à un mode particulier d'agencement » (Martuccelli, 2011, p. 23).

et pour autrui dans des institutions justes »⁴²⁸. L'activité scientifique n'est pas neutre sur ce plan dès lors qu'elle nourrit les façons d'appréhender et de résoudre. En tant qu'activité sociale, elle « influence notre perception du monde, mais également la manière dont nous l'organisons collectivement » (Dubois et Schultz, 2015, p. 108). Elle constitue, du choix de ses objets à la communication de ses résultats, un moteur non neutre de changement social. Cette vigilance nous équipe pour porter un regard plus vif sur ce que Bigo (2008, p. 6) qualifie de « construction sociale des intérêts dans une société donnée, à un moment donné », y compris pour ce qui touche aux jeux intellectuels qui « ont aussi des enjeux, ... [qui] suscitent des intérêts. [...] Le monde intellectuel n'a pas d'extraterritorialité ». Cette vigilance nous permet de développer un geste critique de la théorie sur les besoins qui n'envisagent pas ceux-ci comme indépendants de leurs différentes conditions sociales de production. Un enjeu central est de rendre visibles ces autres aspects de la réalité. Nous voyons ici en quoi ces façons de qualifier et de se saisir des questions jugées à traiter est tout à la fois distribuée matériellement (normes, commission experte ...) et symboliquement au travers les schèmes incorporés. Comme l'exprime Bigo (2008, p. 7), il y a lieu si l'on s'inscrit dans cette perspective, de ne pas réduire le social « au contingent des décisions » et de ne pas lire celui-ci « qu'à travers le monde vécu par les acteurs, à travers leurs représentations mentales et leurs textes »⁴²⁹. Il s'agit bien, non pas de séparer ou d'opposer le mental et le social, mais de les relier dynamiquement. Il convient en ce sens, de ne pas s'installer dans un rôle de chercheur qui se considérerait comme extérieur au monde social qu'il retient d'étudier et qui véhiculerait « sa croyance dans un seul modèle, voire dans un élitisme normatif » (Bigo, 2008, p. 9). Retenir cet angle d'approche, permet de porter le regard sur la dynamique des rapports sociaux et les conditions de production ou de reproductions des systèmes sociaux. Comme le reformule (Beaubreuil (2011, p. 163 et 165) en référence à Halbwachs (1997 [1950]⁴³⁰), « le groupe et ses membres ont intrinsèquement besoin de se construire des cadres de référence pour se positionner/exister socialement et mesurer/évaluer les distances dans l'espace-temps social ». Dit d'une autre façon, nous avons besoin de cadres et de référentiels pour agir. Chacun d'eux peut constamment être soumis à la critique selon les

⁴²⁸. Si alimenté par une « vision éthique » et selon une « voie longue », cf. « l'impossibilité (moderne) de trancher entre des conceptions substantielles du bien incline vers une culture des conflits » qui dès lors nécessitent que soit organisée « la confrontation sans jamais y mettre un terme définitif » (Foessel, 2017).

⁴²⁹. Comme le retient de façon centrale l'ethnométhodologie. En référence à Searle, Bigo (2008, p. 7) ajouté : « tout n'est pas *speech act* ».

⁴³⁰. Halbwachs (1997 [1950]) et le spatialisme (conception du cadre spatio-temporel qui se rapproche des travaux de Giddens (1987). La thèse de Halbwachs est que l'espace peut être influant en fonction de la perception que peuvent en avoir les acteurs sociaux (Fijalkow, 2007) (espace relatif et relationnel).

dimensions que l'on éclaire, mais l'action nécessite de faire des choix faute de quoi l'action deviendrait impossible. Un groupe donné, ajoute-t-il « a systématiquement tendance à répandre dans l'espace les idées et les images qui contiennent et perdurent son existence sociale »⁴³¹. Au sens de Giddens (1987, p. 442), les lieux se caractérisent moins par leurs limites physiques que par le sens que les individus sont prêts à leur reconnaître : « l'espace n'est pas une dimension vide le long de laquelle les groupes sociaux deviennent structurels, mais il est à considérer en termes d'implication dans la constitution de systèmes d'interaction » (Giddens, 1987, p. 368). Nous pouvons de nouveau à ce niveau revenir vers Martuccelli (2005, p. 25) et la clarification qui consiste à préciser « qu'il ne s'agit aucunement de contester la réalité des divers processus de socialisation auxquels sont soumis tout au long de leur vie les individus ».

Ce que nous venons de mettre en visibilité est que de nombreux retours de réalité, ici mis au format de « problèmes sociaux » et dès lors de « problème à résoudre » apparaissent très vite équipés de formats de résolution articulant « mode projet » et « logique de progression continue ». Le mode challengé ne porte plus une fois ce cadre posé sur le quoi, mais sur le comment et ce comment se livre particulièrement structuré et sélectif⁴³², de par ce mode de pilotage et de régulation mobilisé. Pour revenir à notre question de recherche, selon ce référentiel, elle ne trouve plus matière : les problèmes à prendre en charge sont identifiés, les façons de conduire l'action sont connues et maîtrisées, et la planification de la progression tel qu'encadré tant à garantir son effectivité. Dans un tel cadre, la relance d'un geste critique et réflexif tend à apparaître soit inutile, soit malvenue. La notion de « sur-qualité » fréquemment mobilisée par le collectif en charge de soutenir la Transformation⁴³³ au sein de GRDF vient consolider cette analyse.

L'approche du champ de l'apprentissage va nous permettre de resserrer notre progression et éclairer une dernière dimension institutionnelle. Elle nous permettra dans un second temps d'entrer dans le niveau organisationnel.

⁴³¹. Beaubreuil (2011, p. 165) précise que ceci est de facto « également valable pour un groupe de scientifiques ».

⁴³². De par ce mode de pilotage et de régulation mobilisé.

⁴³³. Ce collectif correspond au T de la DRHT de GRDF. Il s'agit d'une équipe de consultant qui a en charge de soutenir les Unités Opérationnelles et les Services fonctionnels dans la conduite de la transformation de GRDF. Pour ce faire elle s'appuie de façon dominante sur le concept de « lean management » et sa déclinaison en « optimisation des processus ».

6.1.2.1 L'apprentissage

Nous avons préalablement introduit la problématique de l'apprentissage en § 3.3.1. Un enrichissement nous est cependant nécessaire pour comprendre les arrangements retenus par GRDF par l'évolution politique de cette notion d'apprentissage. Comme nous l'avons précédemment très succinctement remis en perspective historique, l'apprentissage n'est pas un mode nouveau. Dans une configuration organisée, nous pouvons situer sa naissance au XI / XII^e à travers les Corporations⁴³⁴. Mais dans le sens qui sera celui qui configure l'apprentissage actuel, c'est avant tout au 19^e siècle et à la naissance de l'Enseignement technique qu'il y a lieu de le rattacher. La Taxe d'apprentissage qui a toujours cours aujourd'hui est tout aussi datée dès lors qu'elle a vu son versement apparaître dès 1925⁴³⁵. Quant aux structures de formations dédiées que sont les CFA (Centres de Formations d'Apprentis), elles s'inscriront solidement dans le paysage⁴³⁶ par la loi de 1971⁴³⁷ en tant que forme d'éducation innovante⁴³⁸ et continuent d'exister à ce jour. L'apprentissage se voit stabilisé comme « une forme d'éducation alternée qui concourt aux objectifs éducatifs de la Nation ». Concrètement, l'apprentissage articule trois caractéristiques : un contrat de travail, une alternance qualifiée de dynamique entre CFA et entreprise et une préparation obligatoire à un titre homologué ou à un diplôme.

Cette entrée par le prisme de l'apprentissage tel qu'ainsi défini ne nous permet pas d'accéder au fait que la question de la « préparation aux métiers » était une question qui préexistait pour différentes entreprises dont EDF / GDF⁴³⁹. Cette préparation aux métiers qui a duré pour EDF / GDF plusieurs décennies a pris la forme dès 1942⁴⁴⁰ de ce qui fut appelé les « Écoles de Métier » (EdM). Les EdM d'EDF / GDF rassemblaient des établissements de formation internes

⁴³⁴. Au travers une relation maître / apprenti et via un mode d'apprentissage dit « formation sur le tas » : contrat basé sur un échange « obéissance et subordination » contre « transmission de savoir-faire et protection » (Hatchuel, 1994).

⁴³⁵. Cette taxe, créée en 1925, fixait son principe et son taux au versement de 0,2 % de la masse salariale en tant que fonds destiné à l'apprentissage (0,68 % depuis 2015 et majoré si le taux d'apprentissage est < 4 %). Elle est une contribution versée par les entreprises, qui permet de financer les dépenses liées au développement de l'enseignement.

⁴³⁶. Les premières verront le jour à partir de 1966.

⁴³⁷. Faisant suite à l'Accord interprofessionnel de juillet 1970 qui conduira un an plus tard aux lois qualifiées de lois Delors (juillet 1971) et comportant entre autres un volet spécifique sur l'apprentissage.

⁴³⁸. Au motif que les CFA vont instaurer des modalités de formation véritablement pensées en termes d'alternance et le déploiement de contenu de formation alliant théorie et pratiques et formation générale.

⁴³⁹. EDF / GDF est le nom que portait à un moment de son histoire l'entité à laquelle appartenait notre entreprise support devenue GRDF en 2008.

⁴⁴⁰. À l'origine, sous la forme de « centre de jeunesse » visant à « prendre en charge » des « jeunes gens démobilisés et désœuvrés » en cette période de guerre (Panel, 2009).

qui visaient à embaucher des personnes sans formation professionnelle initiale pour leur permettre d'acquérir un métier de niveau « agent d'exécution » ou « agent de maîtrise ». Ces écoles de métiers visaient à les rendre tout à la fois totalement opérationnels et diplômés⁴⁴¹. À l'issue de leur formation, les élèves étaient directement proposés aux Unités Opérationnelles pour embauche. Ce mode de formation-recrutement a été particulièrement intense pour EDF et GDF durant les Trente Glorieuses. Ces écoles fermeront une à une dans les années 1990 / 2000⁴⁴². Pour le syndicat cette « transformation du système éducatif propre à EDF et Gaz de France » est le signe de l'abandon du concept de « formation éducative, synonyme de culture d'entreprise ». Les EdM,⁴⁴³ vu des partenaires syndicaux étaient plus qu'au centre de formation : « les Écoles de Métiers avaient une mission sociale. Outils à la disposition de la Nation, elles permettaient à des régions pauvres en activités industrielles de pouvoir donner un métier à des jeunes » (syndicaliste) ; « on y apprenait aussi à être citoyen, ... / ... la vie communautaire, la solidarité » (ancien élève)⁴⁴⁴. Plus en profondeur, deux éclairages différents s'expriment dans ce transfert conduisant à passer des EdM (CFA maison) aux CFA externes et dans la trajectoire que prend l'apprentissage. Le premier pointe sur un plan un glissement du statut d'apprentis (au sens initial) vers celui de jeunes travailleurs (au sens du régime marchand) et qui soutient une propension à « l'extériorité de l'entreprise à la formation professionnelle des jeunes » (Gehin et Méhaut, 1993). Ce faisant, la « scolarisation des apprentissages » (Pelpel et Troger, 1993) conduit à faire de la formation professionnelle un nouvel espace social. Sur un autre plan, en sortant l'apprentissage du « système collectif où les métiers sont protégés et rigoureusement circonscrits », le risque apparaît que « les formes de la division du travail peuvent-elles mêmes avoir comme objectif de se suffire d'un apprentissage rapide ou de proportionner la nature du poste aux capacités d'acquisition de certaines connaissances (Hatchuel, 1994, p. 110). Le second pointe quant à lui une sortie de la « double emprise » de l'entreprise : « se former dans l'entreprise ... / ... c'est donner à l'employeur un pouvoir sur la

⁴⁴¹. Brevet d'études professionnelles pour les premiers, brevet de technicien pour les seconds. Écoles qui ont commencé à opérer dès 1941 (formation d'adolescent), puis se sont élargies en termes de profil à partir de 1954 (adulte en formation continue). À partir de 1956, ces écoles furent animées selon un mode de cogestion Entreprise - Éducation Nationale.

⁴⁴². Selon les grilles d'interprétation mobilisées, plusieurs origines fonderaient ces fermetures : nécessité pour soutenir la montée en puissance des CFA naissants, recentrage sur le cœur de métier, formation très couteuse, forte socialisation syndicale durant le temps de formation, ...

⁴⁴³. Pour ce qui n'est que celles d'EDF et GDF, elles auront formé *in fine* 46000 jeunes en 66 promotions.

⁴⁴⁴. Témoignages repris de la revue interne CCAS-INFO, N°172 / 22, juillet et août 1997. NB. Le coût était estimé en franc constant en 1997 à 300 000 f, soit 60 000 euros recalculés en euros valeur 2017. En équivalence, coût moyen par élève en second degré professionnel 25000 euros (pour une équivalence en termes de durée, soit 2 ans de formation) soit 37500 (pour une équivalence d'accès au même niveau d'emploi).

formation qui vient doubler son pouvoir sur le travail. Double subordination. La formation doit être acquise dans des espaces de liberté externes à l'entreprise » (Poupart, Lichtenberger, Luttringer et Merlin, 1995, p. 114)⁴⁴⁵. Le pendant de cette « mise en système de l'école » (Prost, 1992) conduit comme l'exprime Sauvage (2001, p. 92) « à faire des filières techniques et surtout professionnalisantes de simples voies d'orientation greffées sur l'enseignement général ». S'opère ici une hiérarchie au sein du système éducatif. « Le système pèse fortement sur l'apprentissage qui devient une modalité de prise en charge d'élèves en difficultés scolaires ». Ce poids ne s'est pas allégé et pour différents CFA les incivilités et les tensions sociales sont venues fortement dégrader les filiales techniques et d'apprentissage : « lorsque l'on place un jeune en entreprise, justement en énergétiques, il y a avait des élèves a qui ont avait donné les clefs parce qu'il y avait un chantier le lendemain et ils ont essayé de faire un cambriolage la veille. Je n'avais jamais vu ça » (enseignant en région). Filières dévalorisées, les problèmes s'y concentrent : « les élèves sont parfois dans le trafic [...]. J'ai attrapé une fois une personne dans la cour, car on ne la connaissait pas. C'était un policier de la BAC⁴⁴⁶ qui était là pour observer qui dealer de la drogue, qui était vendeur ou acheteur » (enseignant en région). Être en mesure d'appréhender ces aspects est indispensable à qui souhaite traiter de la question de l'apprentissage technique.

6.1.2.2 *Les écoles de métiers*

Pour quitter un instant l'objet « apprentissage » proprement dit et revenir à notre entreprise-support, se témoigne un changement majeur en termes d'espace-temps. Les Écoles de métiers étaient des lieux totalement intégrés, elles opéraient sur un territoire en propre : Les écoles étaient implantées dans des départements et ville a très faible activité économique et sociale⁴⁴⁷, les apprentis y vivaient en mode internat, l'école disposait d'une large surface et d'équipement réel : réseaux de distribution-écoles, salle de commande, présence de l'ensemble des matériels utilisés en entreprise, etc. Ce type d'équipement permettait de travailler en conditions quasi réelles et par tous temps, ... Les écoles étaient dotées d'équipements sportifs conséquents qui soutenaient également le travail de socialisation et d'esprit de corps. On venait ici y apprendre un métier. Ces écoles étaient la porte d'entrée ce qui n'était pas neutre en termes de promotion

⁴⁴⁵. En référence ici aux « premiers théoriciens socialistes de l'éducation ».

⁴⁴⁶. « La Brigade anti-criminalité (BAC) est une unité de la police nationale qui intervient dans les quartiers sensibles pour veiller à l'ordre public ou le rétablir » source Police nationale.

⁴⁴⁷. Dans une logique parallèle de développement du territoire rural.

interne. Sauf problème majeur, l'apprenti connaît sa destinée dès son entrée en école. Il n'était pas en risque quant à son « après formation » dès lors que des lieux d'affectation lui étaient directement proposés aux termes de sa formation. Il savait de même qu'il pourrait ensuite disposer de possibilités d'évoluer par promotions internes. Cette logique de soutien à l'emploi n'a pas changé⁴⁴⁸. Le taux de turn-over au sein de GRDF est dérisoire. Le recueil de ces éléments nous était nécessaire tout à la fois pour mieux comprendre, mais également parce que cette historicité n'est pas neutre.

Le modèle d'éducation et de formation » que représentait « l'école de métier » (EdM) s'efface donc au profit du modèle CFA. Cependant, aux dires des experts, la spécificité de la transition n'a pas été questionnée en tant que telle. Le basculement des EdM vers les CFA s'est fait sur un vide : Dès lors que c'était l'entreprise qui, en ressources propres formait de « A à Z » au métier, le marché de la formation (entendu ici l'offre de formation de l'Éducation Nationale) ne disposait pas d'offres et de contenus s'y rapportant. Lors de ce transfert EdM > CFA, le choix s'est donc porté sur des offres dites « cousines » à savoir des offres dont les contenus formatifs étaient de nature gazière et de type Bac Pro⁴⁴⁹. C'est donc les cursus préparant à des emplois de plombier-chauffagiste qui vont être retenus en lieu et place des contenus de formations déployés précédemment par les écoles de métiers. Compte tenu du large delta entre les attendus métiers et ces Bac Pro⁴⁵⁰, l'entreprise a alors retenu comme option, de redéployer après embauche, un second cycle de formation⁴⁵¹. Les entretiens que nous avons menés à ce niveau tendent à dégager 3 motifs pour légitimer ce montage :

- l'enjeu central que représente la sécurité pour une entreprise opérant dans le domaine des énergies et plus encore ici le gaz⁴⁵²,

⁴⁴⁸. Le taux de turn-over chez GRDF est dérisoire. Il ne dépasse pas 20 départs par an (pour un effectif de plus de 11 000 collaborateurs). Nous rappelons si besoin en était que le statut des IEG ne contient pas de garanti d'emploi (à la différence du statut de fonctionnaire). GRDF depuis sa naissance connaît des variations d'effectifs (à la hausse comme à la baisse) en fonction de son activité, mais n'a réalisé aucun licenciement au motif économique.

⁴⁴⁹. Pour situer son équivalence en territoire Québécois : le Baccalauréat professionnel équivaut au Québec à un Diplôme d'Enseignement Collégial pré-universitaire (DEC - 2^e année de CEGEP).

⁴⁵⁰. De façon dominante les Bac Pros Temsec et Tisecc, tous deux étant des Bac Pros de techniciens de maintenance ou d'installation des systèmes énergétiques.

⁴⁵¹. Second cycle déployé donc totalement en interne et une fois embauchés ces apprentis formés et diplômés de leur Bac Pro.

⁴⁵². Entendu : la maîtrise du métier gazier comporte trop d'enjeux pour que nous la confiions à des acteurs externes.

- la conviction interne soutenue par les experts de la filière Métier que seuls les formateurs internes « experts métiers » étaient en mesure de délivrer les savoirs, gestes et postures *ad hoc* (cf. encart ci-dessous),

- la conviction que le monde de l'Éducation Nationale ne serait pas en mesure d'ajuster voire de créer un ou des cursus adaptés aux besoins du métier de Distribution du gaz.

Cette situation maintenue en l'état de ce statu quo depuis la fermeture des EdM, est une des situations qui s'est transformée via la relance du geste critique et réflexif. Nous analyserons ce point dans le second volet de cette partie 2 de notre étude.

Encart 4 : Enjeu de professionnalisation et École de métier

Extrait de *verbatim*⁴⁵³ : « « Tu sortais de l'école de métier, tu avais tout fait, tu savais » (Romain), « On apprenait vraiment le métier, on était opérationnel » (Théo), « Donc le métier de technicien réseau était appris, pendant 18 mois, on faisait que ça. Donc on arrivait : l'avantage de notre cursus, c'est que, parce que ça n'existe plus, on arrivait, on était habilitables tout de suite » (Mathieu), « J'ai fait de la plomberie, j'ai fait de la forge, de l'oxycoupage, on a fait de la maçonnerie... On apprenait un peu tout, quoi ! ». Ou encore⁴⁵⁴ : « C'était bien cette école parce qu'on apprenait réellement le métier. Les professeurs étaient des gens du métier et ils nous communiquaient leur passion. Maintenant avec l'apprentissage, ils n'ont pas beaucoup de métier quand ils arrivent ici, ils ont à peine fait quelques stages. (Technicien d'intervention clientèle, 22 ans d'ancienneté). Nous voyons ici qu'au-delà de l'éventuel mythe voire de la nostalgie qui semble entourer ces lieux que furent les écoles de métiers, c'est aussi d'un comparatif donc il est ici question : d'un comparatif au sens d'un : « comment sort l'apprenti de ces cursus de formation ? ».

6.1.2.3 L'alternance au Québec

Notre rattachement universitaire et l'appui sur la discipline des relations industrielles nous ont conduits à appréhender en symétrie l'approche québécoise⁴⁵⁵ dès lors que le concept même d'alternance est loin d'occuper la place qu'il occupe de l'autre côté de l'atlantique. Certes, l'alternance a commencé à émerger au Québec depuis les années 1960/70 en s'initiant dans le

⁴⁵³. Matériaux de seconde main d'un des très nombreux travaux menés sur ce terrain, ici issu de la thèse de Dérioux (2016) : « la transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise »

⁴⁵⁴. Matériaux de seconde main issus cette fois des travaux de Rosanvallon (2013).

⁴⁵⁵. Cette thèse étant conduite dans le cadre d'une convention France-Québec, nous avons tenu à faciliter la possibilité de rapprocher les pratiques des deux pays.

domaine de l'agriculture. Mais comme l'explique Parr (2015), c'est avant tout depuis 2006 que ce domaine s'est plus fortement identifié comme mode d'action et structuré en tant que tel. L'alternance au Québec n'est cependant pas identique à celle déployée en France, en Allemagne ou en Suisse par exemple où les programmes d'étude y sont véritablement configurés en mode alternance. Au Québec, le système d'alternance, lorsque mobilisé, s'applique sur des mesures déjà en place : les programmes d'étude, les services d'orientation, les examens, les évaluations, etc. existent ; ensuite ils sont appliqués ou mobilisés ou pas en alternance. Dans le cas de l'alternance, les personnes effectuent des séjours en entreprise durant leur parcours scolaire. Ce système dit « coopératif » est une forme d'alternance⁴⁵⁶, mais qui diffère donc notablement des ressorts pédagogiques qui animent les formations en alternance qui sont celles qui nous concernent dans notre étude. Le modèle d'ATE (Alternance Travail-Emploi) au Québec repose sur un partenariat éducatif⁴⁵⁷. Deux niveaux d'acteurs interviennent :

- le Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : qui va produire un cadre de référencement, des paramètres financement et de gestion et une instrumentation organisationnelle et pédagogique (sous forme de guides),
- les établissements scolaires et les entreprises : encadrés⁴⁵⁸ et soutenus par ce premier niveau : qui vont quant à eux déterminer les orientations stratégiques.

Au Québec, l'ATE est un choix local. Dit d'une autre façon, chaque centre de formation professionnelle détermine selon sa propre analyse stratégique, les programmes de formation qu'il retient de déployer ou non en ATE⁴⁵⁹. Nous noterons comme le souligne Parr (2015) que le contexte n'est pas neutre à ce sujet. Elle précise par exemple que le Québec est plutôt aujourd'hui dans un système de pénurie de main-d'œuvre alors que dans les années 1980 / 90, il était dans celui d'une pénurie d'emploi. Que donc, la posture des entreprises sur cette question évolue en fonction des contextes. C'est donc à ce niveau local et sur une base partenariale que

⁴⁵⁶. Pour lui trouver une parenté en France, nous pouvons le considérer comme équivalent des parcours de formation qui font appel à des périodes de stage en entreprise. Alors qu'au Québec, stage est ATE sont différenciés : le stage est la période prescrite et obligatoire dans le programme d'étude (en vue de faciliter la future intégration, il n'y a pas de viser d'acquisition de nouvelles compétences inscrites au programme). L'ATE est une période en alternance, au choix de l'établissement et qui suppose qu'une partie de la formation soit amenée en milieu de travail. L'ATE peut être aussi une période d'appropriation (exemple : publics dits « en difficulté »).

⁴⁵⁷. Qui articule deux intentions et donc deux niveaux différents de responsabilité de l'entreprise : soit le développement des compétences, soit la mise en œuvre de celles-ci.

⁴⁵⁸. Le respect de ce cadre conditionnant les financements.

⁴⁵⁹. Ce choix se faisant de plus en plus en contact avec les entreprises concernées (à noter que l'entreprise peut aussi être proactive est être à l'origine de la demande d'une ATE dans tel ou tel programme).

se définissent les mécanismes école-entreprise⁴⁶⁰ dès lors qu'est retenu d'engager un modèle ATE. Nous noterons, pour clore ce succinct comparatif, qu'au fil du temps et des expériences, les séquences d'alternance (Entreprise-Centre de formation) connaissent une plus large diversité de fréquence et de périodicité allant par exemple jusqu'à des cycles hebdomadaires⁴⁶¹ (Parr, 2015). Nous noterons enfin qu'en ATE, le statut du formé est un statut d'élève et non de salarié comme c'est le cas en France. Nous soulignerons en guise de pont avec la problématique qui nous anime ici, que Parr (2015) rappelle qu'au sens ministériel québécois, ce partenariat ATE se veut être équitable et profitable⁴⁶². Rapporté à l'acteur Entreprise, cette question est déclarée dépasser l'enjeu de disposer d'une main-d'œuvre dans le cadre d'un marché en pénurie. L'enjeu tel qu'exposé est aussi de participer au développement des compétences de son secteur d'activité et au rehaussement de ces compétences. C'est se donner une culture de formation. C'est rester en contact avec les centres de formation pour permettre à l'un et à l'autre de « rester à la fine pointe ». C'est soutenir la participation et l'échange entre experts des deux sphères. C'est augmenter les compétences des acteurs impliqués. Dit d'une autre façon et dès lors que l'on se réfère à ce cadrage politique tel que soutenu par le Québec, le champ à questionner, les impacts et les enjeux débordent l'horizon spatio-temporel du modèle de l'appariement optimal. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point, car cette dimension fut aussi un appui pour nourrir le geste critique que nous explorons.

Nous avons mis en lumière dans la partie 1 de cette recherche que le Québec apparaissait en avant-garde sur le champ de l'innovation sociale. Nous noterons comme l'exprime Parr (2015) que pour ce qui est de l'institution du modèle d'ATE, c'est plutôt l'Europe et plus encore les approches allemandes, suisses et françaises qui le sont⁴⁶³. Nous avons mis également en lumière en référence à Van Loo (2015) que le secteur de l'EFP, n'était pas reconnu comme un « partenaire de plain-pied pour ce qui a trait aux innovations ».

⁴⁶⁰. Mono-entreprise, multi-entreprise, sectoriel, ... ; adaptation du programme aux réalités locales ou régionales, formation des acteurs (maître de stage, superviseur de l'école, ...), aménagement des processus pédagogiques dont certaines facettes font soumises à une signature tripartite à travers un protocole (élève, entreprise et organisme de formation).

⁴⁶¹. Certains programmes allant jusqu'au 60 % du temps en milieu de travail. En ce sens, il n'est pas impossible qu'ils finissent par ressembler assez fortement aux cycles mobilisés de l'autre côté de l'atlantique.

⁴⁶². Entendu pour les trois acteurs centraux : l'élève, l'entreprise et l'école.

⁴⁶³. L'apprentissage école / entreprise était déjà soumis en France à de fort débat et controverse il y a plus d'un siècle et l'ancrage dans le modèle scolaire est toujours resté dominant (les écoles de métiers sont en cela des exceptions). À l'inverse l'ancrage des formations dans l'entreprise est l'option retenue et consolidée depuis l'époque du III Reich par l'Allemagne (l'industrie prenant appui sur le modèle de l'apprentissage de type artisanal (dans Sauvage (2001), cf. le modèle dual).

Cette première entrée par le niveau institutionnel met en exergue :

- l'importance de la prise en compte de l'environnement sociopolitique dans lequel se développe le phénomène étudié. Les différents mouvements que nous venons de livrer éclairent comment les institutions, dans l'environnement qui est le leur, tout à la fois composent, s'adaptent à ses influences et agissent sur celui-ci,

- la diversité des horizons qui peut être mobilisée dans un même environnement. Dire cela n'a pas pour objet de nous conduire vers une analyse de l'efficacité ou de la performance. Dire cela c'est souligner la présence de réserves d'alternatives.

Ce premier mouvement d'analyse révèle que nous ne sommes ni dans le cadre d'une pure adaptation à un environnement changeant ni à une pure reproduction de l'organisation ici sociale. Il révèle également que le niveau institutionnel ne fait pas que fixer un cap. Pour ce qui est d'Engie comme pour ce qui est au niveau européen des enjeux de l'EPF, il s'instrumentalise et instrumentalise.

Ce que nous avons acquis est que de nombreuses traces confirment que les orientations et accords dont témoigne le Groupe Engie ne se limitent pas à une dimension déclarative⁴⁶⁴ ni à ce qui constituerait le nouveau cadre d'action dans lequel s'inscriraient ensuite les acteurs ainsi « recadrés ». Pour le domaine qui nous mobilise, c'est de façon dominante le concept de RSE qui est mobilisé pour catégoriser ce type d'orientation et d'accords⁴⁶⁵. Une approche positiviste (fondée sur l'empirisme) de ce que nous venons de rapporter définirait ces résultats comme la résultante des jeux de pouvoirs s'exerçant entre les parties prenantes et les autorités des institutions concernées. Une approche post-positiviste inviterait à mettre en lumière les justifications des obligations légales « en déterminant les actions correctes d'un point de vue éthique » (élaboration de charte, de code de bonne conduite..., fondée dès lors sur l'éthique philosophique) (Gilormini, 2009, p. 32)⁴⁶⁶. De telles approches ne laissent pas de possibilité pour explorer en quoi et comment les entreprises concernées peuvent être appréhendées comme

⁴⁶⁴. Les indices et recueils de données attestent de la factualité de déploiement de nombreuses actions et de l'atteinte de nombreux résultats qu'il est possible de rattacher directement ou indirectement aux domaines retenus comme demandant le déploiement d'un certain nombre d'actions.

⁴⁶⁵. Objet que nous ne mobilisons pas en tant que tel, mais qui sur certains aspects, comme de même l'objet développement durable, peut être concerné en termes de contenus et d'horizons par les retours de réalité sur lesquels nous prenons appui.

⁴⁶⁶. Comme l'analyse Gilormini (2009, p. 32) : « Cette approche est critiquable d'un point de vue pragmatique par son relativisme et son caractère utopique dans la mesure où les normes sociales ne sont que le résultat d'une éthique historique qui ne peut prétendre à l'universalité ».

des acteurs politiques qui ne réagissent pas « en fonction des pressions des parties prenantes ni d'une éthique ou d'une métaphysique, mais comme une organisation engagée dans les processus de formation des choix de la société civile qui contribuent à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de la planète » (Gilormini, 2009, p. 32-33). Cette approche constructiviste et pragmatique ne sous-tend pas qu'il serait des entreprises « vertueuses » et d'autres non ou peu. Au sein d'une même entreprise engagée en termes de RSE, peut très bien se témoigner à un même moment de son histoire :

- en un lieu et en un temps donné des pratiques particulièrement délétères,
- et en un autre de pratiques aux contraires reconnues comme fortement contributives à la RSE.

Cette approche constructiviste et pragmatique que nous avons retenue, consisterait dans le champ de la RSE à approcher :

- en quoi et comment les acteurs - et pour notre part une certaine catégorie d'acteurs - s'invitent et/ou sont invités à s'engager dans le débat politique pour soutenir cette RSE,
- en quoi et comment ils sont en mesure d'explorer de nouvelles avenues et de nouveaux espaces. Nous voyons qu'une telle lecture s'écarte des définitions de contenu abstraites.

Elle conduirait à « considérer la RSE comme une pratique sociale » par laquelle les managers pensent et agissent leurs rapports sociaux (Gilormini, 2009, p. 33). Pour notre part nous nous inscrivons dans un mouvement similaire. Nous interprétons les formes institutionnelles qu'incarnent les accords, les contrats d'objectifs, les chartes, les normes, ... comme un ensemble de pratiques, pratiques qui forment l'organisation tant en termes de contraintes que d'habilitations. Elles ne sont pas des abstractions utilisées dans leur quotidien par des acteurs. « Ces pratiques sont aussi leur activité » (Gilormini, 2009, p. 33). En nous situant auprès d'un des acteurs, notre recherche vise à appréhender les manières dont il est possible, pour cette catégorie d'acteurs et en fonction de l'autorité qui lui est allouée, de prendre part dans cette évolution du système social que constituent son entreprise et plus encore la sphère entrepreneuriale en tant que telle⁴⁶⁷. Cette approche ne rabat cependant pas la question

⁴⁶⁷. Cf. l'objet social que constitue l'entreprise et comme en témoignent actuellement (en Belgique, en France, ...) les questionnements de cet ordre (Cf. Rapport de N. Notat (ex. dirigeante du syndicat CFDT et J.-M. Sénard, PDG de Michelin). Ce rapport (2018) a été à la demande du ministre du Travail. Il fait apparaître la possibilité pour les entreprises de définir - dans leurs statuts et en référence à un certain nombre d'engagements validés et votés par les actionnaires afin de spécifier l'entendu « à mission » - leurs raisons d'être en termes d' « entreprises à mission »).

sur la personnalité des acteurs ni sur les valeurs que personnellement ils soutiennent ou rejettent. Elle vise dans la perspective transformationnelle qui l'anime à éclairer un ou des modes de production et d'évolution de ses systèmes par les acteurs et aux travers leurs interactions. Nous posons dans cette recherche, en creux, que les ouvertures que comportent ces accords, ces orientations voire également ces directives ne sont pas exploitées à la hauteur du potentiel transformatif qu'elles contiennent et qui les fondent. De nouveau nous précisons que nous n'ignorons ni ne réfutons ou n'euphémisons pas la réalité des rapports de domination et la réalité des asymétries. Nous posons qu'un certain nombre d'enjeux sociaux, sociétaux, écologiques, ... conduisent à remettre en lumière l'importance de faire émerger de nouveaux arrangements au-delà des intérêts divergents⁴⁶⁸.

Nous avons formulé que le niveau institutionnel⁴⁶⁹, au-delà des dimensions contraignantes qu'il comporte, contient des dimensions habilitantes qui ouvrent de l'espace pour prendre en compte de façon beaucoup plus saillante certains « retours de réalité ». Dire cela c'est anticiper notre démonstration dès lors que cette formulation laisse à entendre et supposer que cela ne serait pas le cas. C'est cette démonstration que nous allons défendre maintenant. Ce que nous avons acquis à ce niveau de progression est qu'une certaine vision institutionnelle de la notion d'intérêt général (Monnier et Thiry, 1997) est bien exprimée dans le cadre des accords internationaux qui engagent la direction d'Engie et les partenaires sociaux. Nous formulons cependant que l'ambition qui consiste à s'accorder sur l'atteinte d'un certain nombre de minima sociaux, ne contraint pas à exclure dans le même mouvement ce qui pourrait faire émerger des possibilités de conduite salutogène⁴⁷⁰ œuvrant dans le même esprit, mais non réduites aux objectifs quantifiés tels que retenus⁴⁷¹. Le rapport sur l'emploi remis par le PDG d'Engie au président de la République peut être en ce sens appréhendé comme une ressource habilitante en vue d'explorer cet horizon.

Dès lors que nous interrogeons en quoi et comment un geste critique et réflexif serait en mesure de soutenir cette dimension salutogène, le rapprochement de nos deux disciplines trouve

⁴⁶⁸. Œuvrer en commun n'oblitére pas la divergence d'intérêt et la possibilité de remettre en cause ou de faire évoluer les accords (vs vision unitariste).

⁴⁶⁹. Niveau où les politiques générales de la relation se définissent.

⁴⁷⁰. Cette perspective est particulièrement mise en valeur par Clot dans le domaine des risques psycho-sociaux : « passer d'une vision « pathogène » à une « vision salutogène », mais également selon notre acceptation par celle de la qualité de vie en société.

⁴⁷¹. Nous éclairons ici la distinction entre « l'esprit et la lettre », c'est-à-dire entre la lumière et la matérialité (Encyclopaedia Universalis).

d'autant plus son sens. L'appui sur les travaux de Clot nous permet de valoriser la portée des démarches visant à soutenir le « pouvoir d'agir »⁴⁷². D'un autre côté, ceux de D'Amours (2010) pour ne citer que ceux-ci, mettent clairement en lumière que l'intériorisation des contraintes peut fortement compromettre les qualités supposées du « pouvoir d'agir » (Ottmann et Felio, 2016, p. 13).

6.2 Niveau organisationnel

Pour continuer notre progression et avant de prendre place aux côtés des acteurs⁴⁷³, c'est maintenant le niveau organisationnel que nous allons éclairer. Ce niveau organisationnel va nous permettre d'appréhender - à partir d'un cas situé - comment ces accords et politiques générales, ces orientations et les attendus d'action - plus ou moins encadrées - et « challengés » sont interprétés et mis en œuvre⁴⁷⁴.

Pour ce faire, nous n'avons pas retenu d'entrer par « ce qui a été réalisé » selon une logique descriptive et linéaire, mais par ce que l'autorité en dit après coup. Nous formulons que ce choix permet de mettre en lumière tout à la fois :

- ce qui a justifié⁴⁷⁵ une orientation en termes de transformations silencieuses,
- et la problématique que présentent l'instrumentalisation et la prégnance de la figure de style que constitue le mode « projet ».

Nous allons pour cela partir d'une séquence importante qui rythme la vie managériale à savoir un des rassemblements du collectif de direction élargi. Cette séquence sera celle du Topex GRDF d'octobre 2015 qui avait justement pour objet « les enjeux du développement RH ». Le Topex (Top Executive) regroupe le Comité de direction (COMEX) et le cercle des 400 plus proches managers. Ces rencontres managériales sont des temps de rencontres périodiques qui permettent à la communauté managériale de débattre d'un certain nombre

⁴⁷². C'est-à-dire de permettre aux individus de développer leurs capacités à contrôler avec davantage de liberté les différents paramètres constituant les situations professionnelles dans lesquelles ils sont plongés.

⁴⁷³. Pour rappel, les acteurs dont il est question à ce niveau sont les pilotes de la technostructure en charge du domaine « emploi - mobilité » (Point d'entrée que nous avons retenu pour questionner le geste critique).

⁴⁷⁴. Nous avons noté plus particulièrement chez ERDF - qui est le pendant de GRDF côté « distribution de l'électricité » à avec laquelle GRDF a fait « vie commune » plus de soixante ans y compris en termes d'effectifs communs (principalement sous le nom EDF-GDF Services) -, l'utilisation très prégnante du verbe « percoler » (tant moins au sens de Serres (1991) : « percoler les idées », « les laisser se heurter et se croiser, ... » « pour activer de l'imagination créatrice », qu'au sens de la diffusion lente si non interprétons correctement les commentaires des acteurs qui nous ont éclairés sur cette expression.

⁴⁷⁵. Tel que le formule les acteurs étudiés.

d'enjeux, de repréciser les orientations du moment où de plus longs termes. Il s'agit au besoin de refixer le « la », de répondre à des questions telles qu'exprimées ou supposées. Il s'agit aussi de rapporter de retours d'expérience et de façon dominante de conduites de projets innovantes et réussies⁴⁷⁶. Lors de ce Topex d'octobre 2015 va être évoqué un certain nombre de points qui concernent de façon centrale notre objet et notre terrain. Il nous est apparu en cela très riche et un bon support pour soutenir nos résultats.

Pour Giddens comme pour Weick, « les personnes ne peuvent savoir ce qu'elles pensent avant qu'elles n'aient vu ce qu'elles font » (Weick, 1979). Si par l'extraction de ce que l'on peut qualifier de « flux de l'expérience », il en devient possible aux individus d'attribuer un sens aux événements auxquels ils ont pris part, la question de l'interprétation n'en est pas pour autant soldée. S'accorder sur le fait qu'« il n'est possible de diriger notre attention que sur ce qui existe, c'est-à-dire sur ce qui est déjà passé » (Gilormini, 2009, p. 34)⁴⁷⁷ est une chose. Mais se référer aux discours des acteurs pour identifier ce qu'il en a été en est une autre. Pour soutenir notre propos, nous allons prendre appui sur des extraits de cette journée Topex et les discuter.

L'encart ci-dessous mobilise les extraits que nous avons retenus. Nous les avons codés en séquence ([SEQx] pour en faciliter l'exploitation. Il porte sur le cas « féminisation des emplois techniques » et ouvre sur l'enjeu « Titre Technicien Réseau Gaz » (Titre TRG) qui vient de naître. Ce n'est pas la féminisation en soi qui légitime que nous nous retenions ce cas. C'est le fait qu'il fait figure de cas type particulièrement révélateur de la problématique que nous avons construite.

Encart 5 : Extrait de la table ronde GRDF - Topex 2015

Le journaliste qui anime cette table ronde achève un dialogue avec la DRH de la SNCF⁴⁷⁸ invitée à celle-ci à titre de « grand témoin ». Il venait d'aborder la question de l'égalité professionnelle Homme-Femme.

Journaliste : « En écho aux propos précédents, comment GRDF arrive à avoir autant de femmes ? [SEQ0] [...] Le responsable de la région méditerranée va vous expliquer comment il a fait ».

⁴⁷⁶. Notre propos tient ici de la reformulation de la manière dont des managers interprètent ces « temps communs ».

⁴⁷⁷. En référence à Weick (1995, p. 25).

⁴⁷⁸. Société Nationale des Chemins de Fer. EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) aux effectifs comparables à ceux du Groupe Engie (env. 150 000 salariés).

Responsable région méditerranée (MED) : « Bon, je vais donc vous faire part de notre expérience. D'abord elle part d'un constat, le constat que nous avons établi avec notre collègue Maurice que dans les métiers techniques on est autour de 9% et en région MED, on était à 7%, voilà, ce n'est pas bien, bon » [SEQ1]. « Donc on s'est dit faisons en sorte d'arriver dans nos recrutements à féminiser davantage nos équipes. C'était un souhait et un engagement » [SEQ2]. « Évidemment, les sources classiques de recrutement se sont avérées inopérantes, aller chercher à recruter dans une école de plombier une dame qui a déjà eu ses diplômes et qui en plus a envie de venir chez nous faire du réseau, ce n'est pas totalement évident... » [SEQ3]. « Donc on a pris le problème à l'envers : on va essayer de trouver des gens, des dames, qui ont envie, qui sont peut-être dans des situations un peu délicates d'un point de vue professionnel, personnel, social » [SEQ4]. « Pour ce faire, on s'est ouvert sur l'externe, on est tous présents dans des réseaux sociaux ou autres, on a mobilisé ces réseaux et on les a fédérés en prenant une entreprise qui est spécialisée dans cette affaire-là et le challenge que l'on s'est fixé est de trouver une vingtaine de dames, de tous âges qui aient réellement envie de nous rejoindre et de découvrir nos métiers, de passer un diplôme et de venir chez nous renforcer nos équipes » [SEQ5]. « Voilà. Et bien ... on l'a fait ! On l'a fait » [SEQ6]. « On a commencé il y a deux ans par une sélection où on a réussi à sélectionner une vingtaine de dames, [SEQ7] tous âges : 18 ans à 52 ans, souvent très éloignées d'une situation d'emploi et peut-être encore plus d'une situation scolaire, mais qui avaient toute la particularité d'être des dames avec une volonté, un caractère- de l'humain- ...vous l'avez dit tout à l'heure » [SEQ8]. « Voilà, dans un premier temps, on a fait une petite remise à niveau parce que pour ce qui était des mathématiques et parfois d'autres matières élémentaires, ce n'était pas forcément très très simple et donc en liaison avec des organismes de formation locaux on leur a proposé 300 h de formation et on les a prises en stage chez nous avec nos équipes pour qu'elles découvrent nos métiers pendant 70 h pour chacune d'entre elles » [SEQ9]. « Et puis à l'issue de cela on a eu hélas, deux personnes qui ont abandonné, mais bon, on savait que l'on n'arriverait pas à 100%. On a eu ensuite une bonne surprise, car 3 personnes ont été embauchées immédiatement, car le simple fait de se trouver en situation de préparation à l'emploi leur a permis [...] deux ont été embauchées par Cofely et une autre on l'a prise en interne avant qu'elle passe sa formation » [SEQ10]. « Les autres dames ont toutes continué leur formation » [SEQ11]. « Elles ont toutes été diplômées, elles ont eu leur TEMSEC souvent brillamment, souvent brillamment... » [SEQ12]. « Évidemment à l'issue de ça, les équipes au sein desquelles elles étaient intégrées se les sont arrachées, les managers bien avant été venus prendre date pour me dire je veux absolument intégrer cette nouvelle collègue dans mon équipe et aujourd'hui il y en a douze qui sont embauchées et deux pour lesquelles la situation est en train de se dénouer » [SEQ13]. « Voilà. Bon, ce que je pense il faut retenir de cela est que d'abord, il n'y a rien d'impossible à condition de s'y mettre tous, on arrive à faire quelque chose » [SEQ14]. « Il faut travailler en

réseau. Et puis on a une capacité au sein de notre entreprise qui a déjà été soulignée à plusieurs reprises, d'accueil, d'intégration. Bon là, modestement, on a essayé d'en apporter une petite preuve » [SEQ15]. « Évidemment, on a recommencé cette année et on a de nouveau 15 personnes qui sont en formation » [SEQ16].

Journaliste : « est-ce que ce type d'expérience est imité ailleurs, dans d'autres régions ? »

Responsable région méditerranée (MED) : « Oui, alors d'abord je pense que d'autres régions avaient certainement prévu de faire un certain nombre d'opérations de ce type, peut-être des actions un peu moins typées, mais qui avaient déjà été menées. Là aujourd'hui effectivement, je sais par mes collègues... » [SEQ17]. « On a même l'espoir qu'on va arriver dans les jours qui viennent à avoir une formation qui sera voisine de celle qu'on a dispensée là et qui aura rang de baccalauréat technique et qui sera » ...

... [propos coupé par le DRHT de GRDF qui prend la parole] : « bonne nouvelle, on a déjà obtenu le N° du Titre Gaz qui est la première étape vers l'élaboration du Bac Pro » [SEQ18]. « Ce travail est un travail de longue haleine bâti avec des centres de formation d'apprentissage, d'autres partenaires dont GRT Gaz, les canalisateurs de France et l'Éducation Nationale pour bâtir ce diplôme reconnu par l'Éducation Nationale d'un Bac Pro Gaz » [SEQ19]. « Car comme tu le disais « elle a obtenu son Bac Pro TEMSEC » ... Je vous fiche mon billet, chercher sur internet, spontanément TEMSEC ça ne renvoie pas à grand-chose, or nous notre métier c'est le gaz » [SEQ20]. « On fait donc un Bac Pro, mais vous savez qu'il faut encore un certain nombre d'étapes de labellisation, mais on est dessus et ça va déboucher » [SEQ21]. Ça va être un outil supplémentaire qui rejoint la question du professionnalisme, car on a besoin de le faire évoluer, on a besoin de compétences pour assurer le socle : la sécurité, l'excellence de la relation client, ... et tout ce qui va dynamiser les orientations de GRDF, pour être reconnu et être aussi attractif. Et derrière le Bac Pro, on essaiera de faire le BTS Gaz, voire au-delà... » [SEQ22]

Pour préciser la grille d'analyse que nous avons mobilisée au regard de la problématique dont nous traitons, il est fécond de remettre en visibilité :

- que nous sommes au sein d'une structure qui, au regard de différents signaux, résultats, accords et actions engagées apparaît en comparatif inter-entreprise se situer dans la partie haute des entreprises considérées comme porteuses de bonnes pratiques en matière de RSE et développement durable,

- que la connaissance que nous cherchons à faire émerger porte sur les possibilités de déploiement d'un geste critique et réflexif.

Nous allons commencer par la séquence [SEQ0] qui pose en centralité la question de la féminisation des métiers techniques. Au regard des matériaux que nous avons recueillis, celle-ci s'inscrit dans le cadre de l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes⁴⁷⁹. Cet enjeu a lui-même fait l'objet de la signature d'un nouvel accord-cadre international signé au sein d'Engie en 2016⁴⁸⁰. Cet objectif est aussi un objectif soutenu par la Commission européenne qui lui alloue des fonds et propose des programmes d'action⁴⁸¹. La question de la féminisation des métiers techniques apparaît cependant prendre deux formes :

- celle reflétant un travail visant à ne pas mettre d'entrave (égalité d'accès) voire visant à créer de l'environnement capacitant pour rendre effectivement cet accès possible,
- celle reflétant une prise en main au travers la fixation d'objectif de résultats (dès lors à atteindre comme tout objectif de gestion).

Cette question est dans l'air du temps pour reprendre une expression recueillie. Nous n'interpréterons pas cette expression en un sens péjoratif, mais au regard de notre analyse des différents entretiens, comme ce qui est monté à l'agenda politique mettant en retrait d'autres priorités antérieures⁴⁸² ou venant s'ajouter à d'autres objectifs toujours en cours. Dans une perspective fonctionnaliste, la ligne managériale se présente comme une « courroie de transmission » : ce qui est attendu d'elle tient avant tout de la réalisation des différents objectifs qui lui sont assignés. La référence est celle de l'alignement stratégique et du « mode plan » : cette référence, particulièrement soutenue par le mode projet, définit et structure l'activité de la ligne managériale. Nous avons révélé dans les travaux de Bourguignon et Mias (2017), qui viennent ici consolider nos propres relevés d'indices, que le mode « challengé » était un mode très actif chez Engie et GRDF. Les données que nous avons recueillies livrent un schéma

⁴⁷⁹. Non égalité qui se traduit par écarts de rémunération, à compétences égales, entre les deux sexes, par une limitation de l'accès aux fonctions de responsabilité (notion de « plafond de verre »), ...

⁴⁸⁰. Avant cet accord-cadre, Engie avait déjà engagé depuis ces dernières années des actions et fixé des objectifs en ce sens (le PDG d'Engie est une femme, la seule du CA 40, Engie a retenu des objectifs de résultats. À titre illustratif : à minima 25 % de femmes dans les collèges de Direction, ...

⁴⁸¹. La région IdF mobilisera ce programme en 2015). Il prendra la forme d'une opération conséquente : identification de femmes pouvant correspondre au profil, affrètement d'un bus, organisation d'une semaine de visite en entreprise pour être en contact d'emplois « traditionnellement occupés par des hommes » et que les entreprises partenaires de l'opération souhaitent féminiser, ... Au final, cette opération ne conduira aucune des femmes conviées à s'engager dans un de ces projets. L'opération ne sera plus reconduite.

⁴⁸². Tels que la focalisation sur le recrutement de « jeunes issus de ZUS », de personnes détentrices d'une RQTH », ... Nous ne noterons en effet miroir aucun enjeu quant aux populations frappées par le chômage longue durée, ou publics frappés par des plans de licenciement collectifs, travailleurs exerçant dans des métiers en extinction, travailleurs issus d'autres pays, ... Souligner cette diversité de priorités conduit à souligner la dimension politique des priorités retenues.

organisationnel et managérial qui retient que les orientations spécifiques⁴⁸³ et leurs traductions en objectifs reposent sur une double autorité : les entités locales qui sont en charge de l'atteinte des résultats, et le chef de projet mandaté par la direction pour soutenir et challenger ceux-ci. Depuis ces dernières années, les différentes tentatives de féminisation des métiers techniques échouent malgré les ambitions affichées et les actions engagées. Le diagnostic du chef de projet Ega-Pro pose que le frein est managérial : l'ensemble des entités techniques opérationnelles est dirigé par des hommes et ceux-ci freineraient toutes les tentatives de féminisation. Nous identifions dans les argumentations une approche genrée qui repose une analogie entre « plafond de verre » et frein à la féminisation des métiers de techniciens. Des campagnes de communication communes aux deux thèmes se sont ainsi vu déployer en vue de générer un changement de culture et des objectifs de résultats chiffrés sont apparus dans les contrats de gestion.

Contrairement à ce qui est présenté en séquence [SEQ1], si nous nous référons à la linéarité du processus engagé, ce qui va se témoigner mis en œuvre n'est pas né d'une prise de conscience et d'un défi collectif. Nous avons collecté qu'une impatience du DRH commençait à s'exprimer. Si un taux de 9% national est rendu visible (et celui de 7 % régional déclaré comme « pas bon »), il ne reflète que le taux mobilisé dans le cadre du suivi des accords Ega-Pro⁴⁸⁴. Concrètement, le plus gros volume de recrutement dans le domaine technique est celui du collège exécution, c'est-à-dire celui se rapportant en quasi-exclusivité aux emplois de Technicien Réseau Gaz. Or le taux de féminisation de cet emploi, si on se réfère aux effectifs existants est de 0,0015%. Si comme nous l'avons effectué, nous analysons cette fois le marché de l'emploi, le taux de féminisation des promotions de formations initiales correspondant au prérequis pour accéder aux formations ou directement à l'emploi est égal à zéro⁴⁸⁵. C'est cette démonstration lors d'une réunion DRHT Siège / collectifs RH régionaux⁴⁸⁶, qui va faire émerger un déplacement de focale. Un double déplacement de focale dès lors que cette démonstration n'était pas centralement portée sur la question de la féminisation. La tension

⁴⁸³. Les orientations spécifiques sont entendues dans ce mode de régulation comme ce qui vient se greffer sur le cœur du métier, à savoir le Métier Gaz, qui lui, est animé et piloter directement par le Comex (comité de direction) et ses représentants.

⁴⁸⁴. Comme tout indicateur, celui-ci est totalement dépendant de la maille : définir ce qui va être comptabilisé comme « emplois techniques » laisse une large marge de manœuvre.

⁴⁸⁵. « Base REFLEX » de l'Éducation Nationale. Analyse de toutes les promotions (formation initiale et apprenti », de niveau CAP, BEP et Bac Pros, se référant au domaine GAZ ou plomberie. Analyse sur les 5 dernières années. Nombre de femmes / total des promotions : De 0 à 2 selon les années.

⁴⁸⁶. Antérieure donc aux actions qui vont émerger par la suite dans les différentes régions.

perceptible sur cet enjeu a ici servi d'habilitation pour tout à la fois faire émerger l'enjeu de la diversité des profils, son ancrage sur les orientations sociétales retenues par GRDF et Engie, et pour requestionner le diagnostic posant que la non-féminisation résultait d'un blocage managérial. Quelques extraits de *verbatim* viennent soutenir cette orientation :

J'ai été un des deux premiers managers à recruter l'une des 2 premières femmes technicien opérateur en 1985. Elles avaient été recrutées via nos écoles de métiers et justement pour faire « 1er cas ». Mais depuis les questions soulevées n'ont pas changé : en exploitation, pas de WC, de douches ou de vestiaires réservés aux femmes, pas de chaussures de sécurité en taille « 36 », des tenues de travail « image de marque » conçues pour des hommes, etc. ». Sur un second plan : « Je connais des tas de managers qui ne demandent qu'à voir des femmes dans leurs équipes, ça change complètement l'esprit très « mecs » des équipes ». Ou encore « ça fait 15 ans que je suis manager dans des exploitations, je n'ai jamais vu dans les candidats qu'on me propose, une seule femme... (divers managers).

Ce n'est pas la question de la féminisation des emplois techniques en soi qui nous intéresse, c'est la manière dont elle est abordée et le fait qu'elle fasse figure de cas typique⁴⁸⁷. Le mode « objectif à atteindre » couplé au mode « challengé », présente la propension à centrer le regard sur l'atteinte des objectifs (quantitatifs) et à laisser libre les manières dont les acteurs mandatés opèrent pour l'obtenir.

Les séquences [SEQ3] et [SEQ4] illustre une de ces manières. Il nous intéresse à double titre : par sa mise en valeur en termes de résultats et par la mise à l'ombre des problèmes qu'identifient les partenaires avec qui nous co-conduisons cette recherche. Ces séquences font état en région MED d'une démarche visant « à trouver des femmes »⁴⁸⁸ en vue de les inscrire dans un processus qui a pour objectif de pouvoir des postes. Nous sommes ici dans un processus construit spécifiquement pour recruter des femmes. Ce mode opératoire se présente en écart avec le droit du travail dès lors qu'il repose sur une discrimination genrée inversée. Deux autres régions opéreront de façons identiques, mais dans un format aménagé : le nombre de femmes à recruter étant connus dès lors que défini en termes d'objectif, le recrutement sera confié à un cabinet externe qui proposera en « short list » les femmes qu'il a identifiées et évaluées. Elles ne concourent dès lors pas « officiellement » sur des postes qui leur seraient dédiés. Elles sont cependant présentées directement en « short list ». Il n'y a donc pas de discrimination genrée inversée, mais la probabilité de voir le recrutement se porter sur les femmes présentées au jury

⁴⁸⁷. Approches d'autres d'objectifs, déployées de manière similaire.

⁴⁸⁸. Nous retrouvons via le *verbatim* qui va suivre tout le poids et la naturalisation de la question « là tu as fait la totale ». Propos se référant à un recrutement venant de s'effectuer : une femme, de couleur, porteuse d'une reconnaissance de handicap (RQTH).

est particulièrement forte. La démarche qui sera initiée par le PEM dans le cadre de cette recherche sera d'une autre nature comme nous le détaillerons ultérieurement. Elle n'a pas consisté à rechercher des femmes, mais à activer différentes démarches visant à soutenir la possibilité, pour des personnes au profil et parcours variés (dont des femmes) d'être en mesure de candidater (environnements capacitants) si elles le souhaitent et de pouvoir le faire avec une chance de succès (vigilance sur l'ensemble des phases).

La séquence [SEQ5] confortée de [SEQ6] construit une image de défi, d'aventure humaine qu'un collectif local aurait habité. Si cependant nous nous référons aux témoignages des deux cadres RH régionaux qui ont été en charge de l'opérationnalisation de ce « chantier », elle exprime « un truc de fou », « un travail de dingue ». Le REX qu'elle livre est que ce type de « chantier » ne peut pas se mener comme cela avec les moyens du bord. Il n'est pas utile en termes de résultat et pour cette étude d'entrer en détail dans ce chantier. Cependant sur le plan institutionnel, nous devons préciser que ce qui est présenté en séquence [SEQ9] et [SEQ10] est un détournement des processus et modes de financement. L'action de remise à niveau et l'attention portée aux personnes sélectionnées ne sont pas - comme exprimé dans ce Topex - un processus construit de façon *ad hoc* en mobilisant les réseaux « dans lesquels nous sommes tous ». Nous nous trouvons ici en présence d'un processus parfaitement labélisé qui porte le nom de POE « préparation opérationnelle à l'emploi⁴⁸⁹ », financé par les Régions et l'État pour permettre à des publics en écart de compétences de pouvoir bénéficier d'un emploi. Dans sa vocation, la POE n'est déployée qu'une fois que l'entreprise affiche sa volonté de recruter les candidats au sortir de cette préparation. Elle a pour objet de soutenir 100 % d'embauche, et ce dès la sortie de la POE. Or nous voyons ici qu'elle n'est mobilisée que pour remettre à niveaux sur des savoirs généraux pour ensuite les inscrire dans ce que le responsable régional MED nomme « leur formation », à savoir cette fois une inscription dans un second cycle de formation : un Bac Pro en apprentissage (2 années). Il est clairement exprimé en séquence [SEQ10] que, « bonne surprise », trois personnes sur la totalité de la promotion ont été recrutées immédiatement. Au sens de la POE c'est au contraire une très mauvaise surprise. Un POE est accordé par le Pôle Emploi qui la finance qu'au motif que l'entreprise a identifié des personnes qu'elle veut recruter, mais qui nécessite auparavant une « préparation opérationnelle à l'emploi ». Nous attesterons ultérieurement de la réussite d'une POE de ce type qui émergera

⁴⁸⁹. Par contre effectivement, les contenus de ces POE étant dépendants de la nature de l'emploi visé, il y a bien lieu qu'organisme de formation et entreprise travaillent au contenu spécifique », ce qui est là aussi un travail conséquent lorsqu'il s'agit de l'élaborer pour la première fois.

d'une autre région et selon un mouvement différent de celui dont fait preuve la région MED. Au-delà de cette dimension « adéquation de profil », nous avons interprété l'opération MED comme un signe complémentaire à notre analyse à savoir :

- une densité du nombre de gages dont doivent attester les prétendants au recrutement⁴⁹⁰, nous reviendrons sur ce point,
- et une prégnance du mode projet venant se greffer sur des processus existants qui n'apparaissent pas réinterroger. Nous reviendrons également sur ce point.

Les séquences [SEQ11], [SEQ12] et [SEQ13], viennent conforter l'efficacité du projet et de son pilotage : candidates qui ont réussies très brillamment, managers qui interviennent pour qu'elles soient bien affectées chez eux, reconduction évidente l'année suivante [SEQ16]. Nous noterons en creux que l'argument posant que la non-féminisation des métiers techniques était liée à des blocages managériaux, se révèle particulièrement malmené. Nous noterons également que la diversité recherchée en termes de parcours et de profil s'affiche acquise et sans réserve. Cependant lorsque nous déplaçons la focale pour analyser les recrutements réalisés hors ce projet « spécifique », il n'est aucune femme, qu'une très faible diversité de profils et aucune personne étant caractérisée par un parcours atypique ou un âge plus avancé comme cette candidate sélectionnée puis recrutée de cinquante-deux ans. Exprimés différemment, ces enjeux de diversité et de féminisation ne valent pas pour la totalité des recrutements, mais juste pour cette opération spécifique. Nous illustrons également par cette analyse croisée que le critère « femme » devient en quelque sorte un sésame et en même temps un marqueur. Si nous mettons en lumière patiemment chacune de ces aspérités, ce n'est pas directement dans une perspective critique ou évaluative. C'est que dans le cadre de la transformation silencieuse elles émergeront comme des ressources à même de faire émerger du questionnement : si une candidate sans prérequis gazier, qui était inscrite comme demandeur d'emploi depuis un certain temps, âgée de plus de cinquante ans s'avère une recrue particulièrement appréciée, pourquoi il ne pourrait pas en être de même pour un homme et de façon non genrée pour l'ensemble des publics présentant des profils et des parcours très variés ?

Avant de clore cette phase d'analyse en ouvrant la question du nouveau diplôme à savoir le Titre, il est important de nous arrêter sur l'enseignement qu'il y a lieu de tirer de ce REX. Vu du responsable de la région MED : « ce que je pense qu'il faut retenir de cela est que d'abord,

⁴⁹⁰. Epreuves de sélection, puis POE et examen, puis de nouveau sélection, puis cycle de formation par alternance et examen, puis de nouveau sélection, ...

il n'y a rien d'impossible à condition que si mettre tous on arrive à faire quelque chose [SEQ14], [SEQ15] et [SEQ16]. Il faut travailler en réseau ». Ce retour d'expérience se présente bel et bien un archétype du mode projet articulant objectif à atteindre, mode challengé et défi collectif. Comme en réfèrent les travaux de Chiapello et Gitiaux (2009, p. 44) à propos la RSE, la professionnalisation de sa gestion est soutenue par un « discours permettant de légitimer de nouvelles pratiques en les rationalisant »⁴⁹¹. Elle devient prise en main comme un nouvel objet et par propension, selon des modes déjà-là et routinisés : chacun des objectifs devient un objet en soi à traiter et le mode challengé laisse de façon dominante dans l'ombre la façon d'y arriver. Nous avons pourtant rencontré des acteurs qui font retour d'un autre type d'expérience. « Moi, sur Alençon, j'ai vu arriver un directeur qui nous a dit le premier jour de son arrivée : les résultats c'est important. Mais le comment c'est encore plus important que les résultats [...] et c'est vrai qu'on a vu les pratiques managériales changer » (manager). La séquence [SEQ19] nous révèle un autre effet du mode retenu : chaque région gère sa démarche. Nous verrons *a contrario* que la mutualisation des ressources et le partage des enjeux seront également un élément central de ce qui a constitué la transformation silencieuse telle que nous l'avons constaté. Les séquences [SEQ20 à 22] vont nous permettre de clore en faisant le lien avec le projet « Titre ». L'argumentation qui est ici développée tout à la fois s'écarte de la chronologie et du rôle joué par les parties prenantes et s'écarte du sens même du Titre.

Nous ne détaillerons pas dans ce document l'ensemble des données recueillies en termes de chronologie, mais ces données font état de l'existence de plusieurs propositions visant à repenser le contenu des Bac Pros du domaine et pour lequel GRDF n'a pas donné suite. L'analyse conduite par nos partenaires est que, dans ce modèle que l'on est en mesure de qualifier de gestion à dominante fonctionnaliste, le cadre d'action est celui du mandat de gestion encadré par les objectifs.

Pour ce qui du « sens du Titre », aucun des acteurs que nous avons approchés et qui ont œuvré à son émergence ne le présente comme « le passage obligé et le préalable pour déboucher sur un Bac Pro comme présenté en séquence » [SEQ19 à 22]. Pour certains est d'ailleurs là un risque majeur : « il ne faudrait pas que cela soit un mauvais titre, car trop proche du Bac Pro ». « Un titre, c'est l'occasion d'avoir des produits de formation plus adaptés à des publics moins jeunes ». « Un Titre c'est beaucoup plus contrôlable que le Bac Pro. Le grand risque des Bac

⁴⁹¹. En référence à Dubar et Tripier (2005).

Pros c'est qu'on ne maîtrise plus les ouvertures [de promotions] » (directeurs de CFA). Il s'agit de deux processus de formation diplômants qui diffèrent pour partie dans leur contenu, mais plus encore qui diffèrent quant au prérequis nécessaire pour y entrer. Le format Titre au regard de l'orientation diversité n'a pas été retenu par hasard. Dans le projet fondateur, il n'a pas vocation à n'être qu'un cursus temporaire avant la création du Bac Pro. Il est un environnement capacitant pour des personnes qui souhaitent se former et être diplômées, mais qui selon les prérequis du Bac Pro ne peuvent accéder à celui-ci. Nous reviendrons dans le second volet de cette partie 2 sur ce qui a nourri l'élaboration de ce cursus Titre et le travail interentreprises, l'implication des Conseils Régionaux, de l'Éducation Nationale ...

Ce que nous permettent de dégager ces dernières séquences et plus largement cette rencontre Topex⁴⁹² est la dimension narrative et les schèmes interprétatifs qu'elle contient. Au sens de la théorie de la structuration de Giddens (1984), cette scène permet de dégager en quoi ces modes de structuration objectif / mise en projet / mode challengé incarnent ces schèmes interprétatifs (structures de signification), fournissent des possibilités de coordination et de contrôle (structure de domination) et recouvrent un ensemble de normes (structure de légitimation). S'expriment en cela tout à la fois un mode de saisie (resolv problem), un mode de gestion (projet), et un mode d'implication (« co »⁴⁹³ et challengé).

6.2.1 La mise en récit

En référence aux travaux de Giddens (1991), nous interpréterons cette « mise en récit » comme signes de la convention managériale GRDF⁴⁹⁴, mise en récit « dont une de ses principales forces est de permettre l'instauration des sphères de confiance nécessaires à l'action organisée » (Gilormini, 2009, p. 32) : les mots, « ils font voir, ils font croire, ils font agir » (Eribon, 1982, p. 28). Cependant notre démarche de recherche nous incite à dégager également de cette « mise en récit » une double tension que nous allons expliciter dans les lignes qui suivent à savoir :

⁴⁹². Extrêmement représentative de la dimension transpersonnelle du métier (entendu ici du métier de distributeur gazier tel qu'incarné par GRDF). L'expression « ADN de GRDF » est d'ailleurs fréquemment utilisée lorsque l'on évoque cette dimension transpersonnelle.

⁴⁹³. Le mode « Co » est un élément central de la communication managériale chez GRDF : il évoque le « management collaboratif », mais nous le retrouvons également associé dans les documents de politique RH à « confiance », « collégialité », ...

⁴⁹⁴. Et de sa consolidation par répétition successive.

- la première et la plus flagrante : celle qui marque la distance entre le narratif et l'effectué (dit d'une autre façon : ce qui en est dit « après coup » et la manière dont selon nos recueils cela s'est passé),

- la seconde : celle qui caractérise en quelque sorte la tension entre la lettre et l'esprit des accords d'entreprise et des objets qui s'y réfèrent (dit d'une autre façon entre les espaces qu'ouvrent les accords et la manière dans ces espaces se meublent et s'habitent).

Pour ce qui est de cette première tension, nous la soutenons de façon étayée dès lors que cette séquence de Topex a lieu en octobre 2015, c'est-à-dire au moment où tous les processus présentés lors de ce Topex ont été déployés. Or c'est justement toute la période qui les précède qui a fait l'objet de notre instruction, instruction d'autant plus soutenue que nous n'en témoignons pas à partir d'enquêtes déclaratives conduites auprès des acteurs et protagonistes, mais à partir d'éléments recueillis en direct, de jalonnements et de dialogues recueillis en cours d'action. Si nous avons tenu à utiliser cette réunion de Topex comme support de notre démonstration, ce n'est pas pour déconstruire cette identité narrative qui s'y révèle (Ricoeur, 1990). Comme nous l'avons explicité en amont, nous avons utilisé cette saynète pour supporter notre compte-rendu et mettre en lumière en quoi et comment cette identité n'est pas que narrative. Nous l'avons mise en lumière, dans un premier temps au travers de notre analyse par séquences [SEQx], dans sa dimension « reconstruction » :

- au sens de : « voilà la façon dont nous racontons ce qui s'est passé »,

- et comme, l'exprime très explicitement tant le responsable de région que le DRHT de GRDF, au sens de : « voilà les enseignements qu'il faut en tirer ».

Ce qui nous importe dans un second temps est que cette dimension narrative se confirme également être une force performative cette fois en amont c'est-à-dire en phase émergence / pré-émergence : elle fait figure dans ce cas de ressources qui s'attestent mobilisées « dans les procédures de transformation qui constituent les propriétés d'un système social comme l'entreprise » (Gilormini, 2009, p. 33). Elle structure les façons de penser, de définir ce qui fait problème ou non et les façons d'agir. La dimension narrative opère aux différents temps qui rythment⁴⁹⁵ ici la convention managériale dominante chez GRDF et rien ne porte à formuler

⁴⁹⁵. En référence à la théorie de la structuration, les individus sont interprétés comme produisant et reproduisant, lors de leurs interactions quotidiennes, les systèmes sociaux auxquels ils participent. Par un double mouvement d'intériorisation et d'extériorisation de leurs connaissances ordinaires, ils se créent une réalité ainsi que ce qui permet leur intégration sociale : comme l'illustre la scène qui nous a servi de support, le Topex GRDF se construit comme un corps : on en est ou on n'en est pas.

qu'elle ne serait propre qu'à GRDF. Les travaux de Boltanski et Chiapello (1999)⁴⁹⁶ au travers la « Cité par Projet » nous invitent tout au contraire à formuler que cette identité est particulièrement présente dans de nombreux lieux et plus encore dans les grandes entreprises et multinationales. Si nous retenons qu'elle calibre ce qui va être « autorisé » à s'inscrire à l'agenda politique et « la manière » dont ce qui sera retenu sera traité, elle devient un élément central dans ce qui va nous permettre de nourrir les résultats en référence à notre question de recherche. Nous avons constaté une structuration analogue pour ce qui est de l'« enjeu innovation ». Chez GRDF, chacun est appelé à faire émerger de l'innovation elle-même challengée par un concours innovation à la maille GRDF et à celle d'Engie⁴⁹⁷. Le nombre d'innovations est un critère de l'évaluation de la performance des entités régionales de GRDF. Il est adossé lui aussi à un objectif challengé. Cependant pour être comptabilisée l'innovation nécessite d'être qualifiée comme telle. Le système est donc équipé d'un processus de dépôt d'innovations puis d'évaluation qui entrainera la décision de « go » ou de « non-go ». Nous retrouvons ici l'interpénétration de trois dimensions illustrées précédemment en référence au cadre d'analyse de la théorie de la structuration à savoir les dimensions structurelles de signification, domination et légitimation. Nous ne pouvons raisonnablement rendre compte de toutes les saynètes dont nous disposons, mais cette structuration de l'innovation est également illustrée dans un autre témoignage lors de ce Topex qui fait ici office de tremplin pour notre développement.

6.2.2 Des mises au format

Cette analyse nous permet d'avancer dans la compréhension du fait que de nombreuses propositions de révision du processus de recrutement et de déploiement de nouvelles relations avec l'environnement de GRDF n'ont pas dépassé le stade de la proposition. Nous ne les relaterons pas en détail et de manière exhaustive dans ce cadre de cette étude, mais nous pouvons confirmer qu'elles furent nombreuses. Lorsque le DRHT de GRDF précise en Topex

⁴⁹⁶. Cf. la « Cité par projet » où le principe supérieur est l'« activité » et où le mode de relation valorisé est la « connexion ».

⁴⁹⁷. Nous ajouterons qu'à l'usage, une catégorie spécifique « innovation RH » est d'ailleurs apparue dans ce concours. Nous noterons que nos partenaires se sont vus fréquemment incités à déposer les démarches dont nous témoignons au travers notre étude. Nos partenaires de recherche ne s'inscriront cependant pas dans cette mise en forme événementielle.

que le projet Titre « fut un travail de longue haleine »⁴⁹⁸, les données dont nous disposons ne valident pas cette affirmation ou alors dans un sens totalement différent. Nous avons trace :

- de premières propositions de souhaits d'audit et de réflexion quant aux processus en cours dès la première année de naissance de GRDF en statut SA. (2008 / 2009),
- de propositions d'enquête auprès des candidats (2010),
- de projets de partenariat avec des entités de formations (GRETA⁴⁹⁹) (2011, reconduite sous un autre format en 2013),
- de propositions visant à retravailler les contenus de formation des Bac Pros Temsec et Tisec (2011 puis 2012) proposées directement à deux des responsables régionaux par l'inspecteur de l'Éducation Nationale en charge de ce domaine, directement auprès de deux régions, ...
- ...

Ces différentes propositions n'ont pas été retenues par les différentes autorités concernées⁵⁰⁰. Cependant le domaine du recrutement n'est pas resté sans « mise au travail ». Un vaste programme a été en effet engagé par la DRHT de GRDF pour professionnaliser les évaluations, optimiser les processus, préciser les procédures et les responsabilités des différents acteurs de la chaîne de recrutement. Des actions ont également été conduites pour veiller à ce que les acteurs disposent des connaissances nécessaires pour qu'aucun acte qualifiable de discrimination ne puisse voir le jour. Dans la même dynamique, une action a été ensuite engagée en 2014 en vue de permettre à GRDF d'obtenir le Label diversité. Dans ce contexte de « bons résultats » et selon une perspective fonctionnaliste, l'horizon est celui de la performance du processus. Il s'agit de maintenir les résultats à leurs niveaux et de procéder par incrémentations à améliorer telles ou telles parties du processus (démarche d'amélioration continue)⁵⁰¹. Notre interprétation vient conforter l'analyse de même teneur qui avait été conduite par nos

⁴⁹⁸. Si nous nous référons à l'expertise de nos partenaires de recherche, l'écart entre ce qui a été et ce qui s'en raconte est aussi le fruit des fortes rotations des acteurs portant un discours. Le temps de notre recherche, nous avons connu trois DRHT. L'appel à la mémoire et au vécu pour raconter l'histoire est impossible ou très partiel et vague. L'histoire qui se raconte est ainsi celle que l'émetteur compose entre ce dont il dispose et ce qu'il souhaite dire et transmettre.

⁴⁹⁹. Dans le cadre du second projet, Le Greta proposera de mettre à disposition en région IdF un vaste terrain d'entraînement et des locaux en région IdF pour le transformer en centre de formation gazière.

⁵⁰⁰. Nonobstant le degré de pertinence ou le niveau de qualités intrinsèques de ces différentes propositions que nous ne sommes ni en autorité ni en qualité de qualifier. Les autorités concernées sont ici des autorités RH : DRHT membre du Comex de GRDF ou Chef de la délégation RH concernée.

⁵⁰¹. Prenant entre autres la forme de mises à niveau (intégration / ajustement au regard de l'évolution de la loi ou des obligations légales, des outils, des concepts, ...).

partenaires de recherche avant notre arrivée. C'est ce rapprochement entre la nature des propositions qui ne voient pas le jour vs celles qui au contraire reçoivent un « go » qui pour eux a justifié :

- qu'après avoir soutenu et engagé une phase de professionnalisation « conforme » à la modélisation fonctionnaliste,
- il y avait lieu de remettre au travail ce genre RH afin d'être en mesure d'étudier en quoi d'autres façons d'aborder la question seraient susceptibles de faire émerger des transformations plus porteuses de ce domaine de l'emploi et de la mobilité dont ils ont la charge.

6.3 Approche par le niveau local

Nous ne reviendrons pas, pour ce qui est du niveau local, sur le processus de recrutement tel qu'il se déploie chez GRDF. Nous l'avons explicité. L'approche par le niveau local que nous mobilisons dans le cadre de la progression que nous avons proposée n'a pas pour objet de comprendre son fonctionnement réel. Ce n'est pas, comme le propose l'ergonomie, l'écart entre la tâche prescrite et la tâche effective de chacun qui intervient dans toute activité (Rogalski, 1994) qui nous intéresse. Ce n'est pas non plus dans une perspective psychodynamique, c'est-à-dire la dialectique « organisation prescrite / organisation réelle » (Dejours, 2005) qui nous conduit à mobiliser ce niveau local. Nous le mobilisons pour explorer « la vitalité du rapport social entre les professionnels en activité »⁵⁰² (Clot, 2016), mais comme longuement explicité par d'autres mises en tension que celles qu'il est possible d'institutionnaliser au sein des collectifs de travail. L'activité qui nous intéresse n'est pas l'activité actualisée, mais bien l'activité « empêchée ». Au sens de Clot, Bouffartigue, Durand, Fortino et Mias (2016), l'activité est un rapport social qui n'ignore pas la domination⁵⁰³ : elle s'explique avec elle. Elle est, pour ces auteurs, « la plus petite unité de l'échange social ».

Ce qui nous importe à ce niveau tant sur le plan théorique que sur le plan de l'opérationnalité (vu du chercheur) est de mettre en lumière ce qui est venu nourrir cette orientation tant également théorique qu'opérationnelle (vu cette fois du point de vue des acteurs de l'entreprise)

^{502.} « Qui est à la fois requise et étouffée dans le travail contemporain et particulièrement dans les services » (Clot *et coll.*, 2016).

^{503.} Qui pour Clot *et coll.* (2016) « est constitutive de l'activité », « l'activité est un conflit ». Mais l'activité « est aussi potentiellement le contraire de la domination ». En « s'expliquant » avec celle-ci, elle soutient le développement d'un rapport social contre la subordination.

visant à explorer des approches alternatives. Cette formulation fait retour sur l'« espace de recherche » que nous avons explicité précédemment (figure 6, en dialogue avec Caillouette et Soussi, 2014). Nous allons dès lors aborder le niveau local en vue d'explorer des avenues pouvant permettre le maintien du geste critique et réflexif en GRH, ce, dans un premier temps à partir de la réamorce de celui-ci.

6.3.1 Prémices

Nous avons dégagé à ce niveau trois origines à cette volonté de « remettre au travail l'activité ». La première trouve sa source dans la manière de qualifier la question : pour les responsables du PEM, la problématique n'est pas propre au domaine spécifique de l'emploi et de la mobilité dont ils ont la charge. La situation type que nous relatons dans l'encadré ci-dessous en est une illustration. Cette illustration nous permet de faire retour sur la composition retenue par GRDF pour traiter la tension exploitation / exploration⁵⁰⁴. La saynète que nous venons de mobiliser ci-dessus vient compléter notre avancée et contribue à éclairer les effets de systèmes. Dans le domaine de l'emploi et de la mobilité comme dans les autres domaines, ces deux volets apparaissent comme deux champs séparés :

- l'activité orientée performance qui procède d'une optimisation des processus,
- l'activité « innovation » qui apparaît stimulée, mais qui elle aussi se trouve mise au format processus lui aussi sous contrôle.

Exploitation et exploration sont ainsi sous contrôle et les « go » « non-go » passent par le système d'autorité légal. Notre recherche n'a cependant pas pour objet d'explorer cette thématique ni le fait que, comme le soulignent de nombreuses recherches, l'analyse du travail réel ne cesse de démontrer que celui-ci diffère toujours du prescrit. Ce qui nous importe est de mettre en lumière que ce mode de management qui est ici légitimé au nom de la spécificité du métier de distributeur de gaz naturel » se déploie dans d'autres catégories comme celui du métier RH⁵⁰⁵ qui lui n'est pas pourtant pas soumis aux conditions de sécurité et de respects des procédures propres aux activités gazières. Cette légitimité de conformité surprend, mais s'explique. De nombreux *verbatim* recueillis auprès des acteurs de l'Éducation Nationale l'illustrent : « c'est un métier où la présence des risques est importante, il y a forcément des

⁵⁰⁴. Dilemme fréquemment mobilisé en sciences de gestion (March, 1991 et de très nombreux auteurs)

⁵⁰⁵. Qui lui n'est pas pourtant pas soumis aux conditions de sécurité et de respects des procédures propres aux activités gazières.

choses très très cadrées, des procédures également très cadrées ». « Des méthodes et des procédures qui sont figées et très rigoureuses ». « Il faut muscler [nos enseignants, car] la réglementation et la sécurité pour eux c'est un autre monde » (Directeurs de CFA). « La sécurité est dans l'ADN du gazier » (Manager d'Unité Opérationnelle). Cet ADN s'affirme comme étant plus que celui du gazier, celui de l'entreprise tout entière. Pour illustrer, l'« attention à la sécurité » est même pour des emplois de type back-office⁵⁰⁶, un des premiers items identifiés dans les référentiels de recrutement.

Encart 6 : Le passage cadre

Dans le cadre de sa démarche de professionnalisation et en vue de maintenir l'ascenseur social la Branche infrastructure⁵⁰⁷ auquel appartient GRDF, il a été décidé d'encadrer le passage maîtrise > cadre (c'est-à-dire *in fine* de le mettre sous contrôle⁵⁰⁸). Le principe imaginé par la Branche est simple en soi : les managers locaux qui identifient des collaborateurs de haute-maîtrise susceptibles d'évoluer en collègue-cadre présentent un dossier où ils réfèrent en quoi et pourquoi ils évaluent que leurs collaborateurs peuvent intégrer le collègue-cadre. Sur cette base les collaborateurs sont invités à participer à un assessment center composé de différentes épreuves et mises en situation. Le jury est composé d'autorité provenant d'autres B.U et d'un membre d'un cabinet de recrutement. Sur les 12 premiers « cadrables présentés » par GRDF à ce comité Branche, 11 seront refusés. Ce résultat a particulièrement choqué.

Le PEM sera mandaté par GRDF pour comprendre ce hiatus. Le point le plus saillant qui sera dégagé sera le fait que le critère numéro un retenu par ce processus est la compétence d'innovation (penser « *out of the box* »). Le référentiel est le référentiel proposé par le cabinet retenu en tant que standard de la fonction « cadre de 1^{er} niveau ». Or le critère N°1 du professionnalisme pour les managers opérant en exploitation est le respect des règles en référence à l'enjeu « sécurité des biens et des personnes » qui prévaut dans le domaine du gaz. Dit d'une autre façon, il n'est pas attendu chez GRDF des cadres « innovants », mais des cadres garants avant tout de la sécurité (sécurité gazière passant avant tout par le strict respect des normes et de la conformité aux procédures).

Nos appuis théoriques nous équipent pour être attentifs au fait que la transposition de modèles ou de conceptions appliquées sans autres formes de procès à des milieux de vie sans

⁵⁰⁶. Assistant RH, informaticiens, gestionnaire de contrat, ...

⁵⁰⁷. Au moment de notre étude, Engie regroupait ses B.U en 6 branches dont la Branche Infrastructure.

⁵⁰⁸. Notre analyse plus approfondie de ce point consolide qu'étant donné que l'ascenseur social permet à un ensemble de collaborateurs dits de « haute maîtrise » d'accéder régulièrement au collègue-cadre s'affirme une volonté que cette accession soit plus contrôlée et conditionnée.

tenir compte de leurs spécificités et singularités contribue à la société du risque. Le terme ADN parle de lui-même.

La seconde trouve sa source dans la tension qu'illustre la question du CSRT et les retours de réalité conceptualisés par Martuccelli. Apparaît ici une mise en conflit du critère « bon résultat » non pas à partir de son propre référentiel ou de dysfonctionnements relevés par rapport à celui-ci, mais bel et bien par rapport à une maille qui dépasse les frontières établies de l'entreprise. « J'avoue que j'ai beaucoup de mal à dire qu'en matière d'emploi et de mobilité nos témoignons de bons résultats⁵⁰⁹. Évaluer nos résultats comme nous le faisons ça nous met à l'aise, mais ça conduit à laisser des tas de choses dans l'ombre [...]. Cela dit GRDF fait partie des entreprises les plus actives dans la prise en compte de certaines questions sociétales, ça, c'est factuel et reconnu. [...] Mais la logique est une logique comptable : on prend notre part et elle est conséquente » (manager RH). Un certain nombre d'échanges approfondis nous ont permis de dégager plusieurs notions rattachées à ce propos : d'abord celle consistant à formuler que le fait d'engager x micros actions conduisait par les retours de satisfecit à ne pas réinterroger les systèmes. Dit d'une autre façon, l'importance de la prise en compte de certains problèmes sociaux serait évaluable en termes de curseur⁵¹⁰. Ensuite, celle consistant à ne pas se réduire au mode de structuration « objectifs retenus / objectifs à atteindre » qui amène à appréhender les problèmes par lots⁵¹¹ et en amont. Ce mode de structuration rend également très improbable la possibilité de saisir des opportunités ou de déployer des dynamiques qui ne contribueraient pas directement et uniquement aux objectifs recherchés. Nous relevons également dans ces mises en mots qu'il ne s'agit pas là d'une lecture exprimée en termes de rapports interne / externe, mais de rapports se référant à « l'entreprise en société » (Basso et Very, 2014). Cette dernière perspective nous permet de faire le lien avec la troisième origine de cette volonté de remettre au travail l'activité, à savoir le lien avec la légitimité institutionnelle.

Cette troisième origine vient selon notre interprétation se référer à la dimension habilitante que les acteurs identifient dans le niveau institutionnel que nous avons illustré précédemment. Nous dégagerons à ce niveau deux axes d'analyse :

⁵⁰⁹. Cf. les analyses de Martuccelli (2005, 2009) : reconnaissance que « l'individu est la source et l'interprétation de la vie sociale » et qu'en cela, il nous importe de « faire le lien entre le travail sur soi et l'état de la société ».

⁵¹⁰. Ex : recruter 1 ou 30 demandeurs d'emploi, conduire ou non de façon intensive des jobdatings en zone urbaine sensible, ...

⁵¹¹. Cf. à l'expression : « découpage par appartements ».

- Axe 1

Le premier repose sur le fait qu'il ne s'agit pas d'entreprendre une critique, voir une volonté de « faire changer les choses » qui ne reposerait que sur un point de vue individuel ou personnel. En se référant au niveau institutionnel et aux contenus des accords, orientations et politiques RH tels que négociés, cet axe peut être qualifié en un sens de légaliste. Ce que nous avons analysé de nos échanges est que les acteurs du PEM retiennent de s'inscrire totalement dans les orientations retenues⁵¹² sans cependant les interpréter aux formats instrumentaux qui soutiennent leurs traductions et les opérationnalisent.

La référence à Giddens (1987) vient soutenir cette façon d'appréhender le « local ». Pour l'analyser, il nous propose en effet de « s'interroger sur la manière dont les ressources institutionnelles, nationales, acquièrent localement sens et efficacité, dont elles s'actualisent à travers un ensemble de pratiques nécessairement circonscrites spatialement ». « Le structurel⁵¹³ n'existe en tant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes ». Les connaissances qu'ont activé et que construisent ici nos partenaires de recherches sont bien de l'ordre de l'interprétation de l'information. Et plus encore, elles deviennent « un processus de conceptualisation mis en action, manipulé, créé et affecté en transformant cette information » (Autissier, 1998, p. 5).

Nous sommes ici sur un résultat pivot de notre recherche dès lors que cet axe nous éclaire sur une possibilité d'infléchir⁵¹⁴ le déroulement de l'action en agissant autrement et par les capacités des acteurs. À la différence de la conception par projet, l'action n'est pas comme le rappelle cet auteur, « la manifestation d'une causalité totalement intentionnelle⁵¹⁵. C'est un moment qui met en jeu des conditions connues et inconnues dans des mécanismes de structuration pour des conséquences intentionnelles et non intentionnelles ». Au sens de Foucault (1976), l'émergence de ces nouvelles connaissances devient une augmentation du pouvoir d'agir. Nous illustrons ici que le savoir-pouvoir qui selon une certaine perspective peut sembler figé par les institutions en quelque sorte une bonne fois pour toutes est en mouvement. Il permet ici de sortir des discours formatés qui façonnent l'ordre du social.

⁵¹². Que cela soit en termes de performances économiques comme en termes de RSE ou de DD.

⁵¹³. Pour rappel, le structurel étant dans ce cadre l'ensemble des différentes règles et ressources que les acteurs engagent de manière récursive.

⁵¹⁴. Ici une de celles mobilisées par les pilotes du PEM.

⁵¹⁵. « Capacités / résultats » est ici préféré à « intentions/ résultats » (Autissier, 1998, p. 5).

- **Axe 2**

Le second axe va se repérer au fil du temps par le fait que c'est cet appui sur la légitimité institutionnelle qui va servir de ressources lors des moments où la transformation silencieuse qui va s'engager aura besoin de phases de validation pour franchir certaines étapes et permettre des « grandissements ». Nous avons vu que « la mise en récit » procède également de l'exclusion interne : opérant à des mises en format de ce qui est, elle maîtrise également le discours cette fois de l'extérieur. Dit autrement, elle fixe en creux ce qui ne peut pas être ou ne sera pas autorisé à être. Le différent, lorsqu'il n'est pas pensé en termes de rupture, se doit d'être pensé préalablement de façon à pouvoir être « ordonné » dans le groupe social qui est reconnu pour avoir le droit à la parole. Comme nous l'avons précédemment explicité, ce qui se transforme à un niveau s'inscrit à un niveau supérieur dans un ordre social établi qui *a priori* n'est pas l'objet de remise en cause.

Ce second axe souligne que dès lors que le projet est de penser la façon de soutenir des transformations de l'intérieur des systèmes, un des possibles en vient non pas à ignorer les relations de pouvoir, mais à mettre au travail le pouvoir de l'interprétation. Si l'on reconnaît que le discours n'est pas un intermédiaire, mais un médiateur⁵¹⁶ du vécu doté de capacités actives de traduction et de redéfinition, alors il en est de même pour les discours alternatifs. Cependant, comme le révèlent les travaux de Foucault « nul n'entrera dans l'ordre du discours s'il ne satisfait à certaines exigences ou s'il n'est, d'entrée de jeu, qualifié pour le faire » (Foucault, 1983, p. 39) : travailler l'interprétation nécessite dès lors de travailler également la traduction afin que le discours soit audible. Nous verrons ainsi fréquemment le DRHT venir au sein de l'équipe de PEM pour identifier s'il est des données, des études, des recherches qui soutiendraient que, par exemple, la diversité des parcours et des profils ou la féminisation des comités de direction impactent de façon positive la performance de l'entreprise.

6.3.2 Thinking in new boxes

Ce que nous défendons à ce niveau d'exposition de nos résultats et que cette approche abductive permet de formuler deux hypothèses de travail intermédiaires :

⁵¹⁶. Les descriptions du social font partie intégrante des mondes sociaux qu'elles donnent à voir. Elles ne sont pas neutres. Les activités de description sont tout autant des activités de constitution (Austin, 1991 [1962]).

- la première est que cette entreprise conduit son propre agenda et que celui-ci au travers de nombreuses traces, indices, donne légitimité à prendre en compte un certain nombre de ces retours de réalité qui viennent questionner nos sociétés,

- la seconde est que ces orientations apparaissent bel et bien prises en compte, mais se témoignent paradoxalement - par les modalités de prises en compte - produire une autolimitation de leur portée voire une maltraitance non intentionnelle (« lettre » vs « esprit »⁵¹⁷) via entre autres la propension à les réduire en des paramètres de gestion et à les appréhender - souvent même en mode innovant - en conduite de projet *ad hoc*.

La question de la féminisation des métiers techniques qui nous sert ici de cas typique pour refléter des façons de penser et d'agir est révélatrice de cette posture fonctionnaliste. Ce *verbatim* d'un DRH régional en est illustratif : « pour moi, fixer des objectifs sur ça, je trouve ça absurde. Je suis très claire et X [le DRHT de GRDF] connaît mon opinion là-dessus [...] Maintenant, c'est le choix qui a été fait, je le défends haut et fort auprès des managers et on fera en sorte que les objectifs soient atteints ». Comme nous l'avons précédemment exprimé, la perspective fonctionnaliste renforce ce rôle de courroie de transmission, mais ce faisant elle ne permet pas de distinguer dans cette perspective légitimiste la nature des contributions. Durant cette longue période en entreprise, nous avons pu appréhender la façon dont a été conduit le projet consistant à obtenir le Label Diversité et la façon dont les certificateurs opèrent pour étayer leur rapport qui conduira à certifier (ou non) l'entreprise concernée. Si l'enjeu de l'obtention d'un label conduit à mobiliser une ressource conséquente pour construire le dossier et nourrir les pièces factuelles qui permettront au certificateur de pointer l'atteinte de chacun des critères, il ne dit rien de la façon de répondre à ces critères.

Cette question du label nous conduit à remettre en perspective la nature du geste critique et réflexif qui est objet de notre étude. Comme l'exprimeront les certificateurs « si les entreprises que l'on audite faisaient simplement 50 % de ce que vous faites, ce serait merveilleux ». C'est en cela que cette entreprise-support sur le plan scientifique a fait figure pour nous de lieu particulièrement heuristique. Elle fait figure de lieu favorable pour explorer d'autres dimensions que celles traditionnellement retenues. Le geste que nous travaillons ne se réfère pas à l'horizon du traitement d'un certain nombre d'écarts ou de dysfonctionnements comme le portent les

⁵¹⁷. Entre « la lumière » et « la matérialité ». Le droit mobilise de façon centrale cette distinction.

démarches d'amélioration continue. Il ne consiste pas non plus à penser en dehors (*thinking out of the box*) pour innover. Il consiste à plier autrement (*thinking in new boxes*).

7 Mise à l'épreuve

7.1 Constitution en prototerritoire

Comme nous l'avons précédemment introduit, nous avons retenu d'appréhender le lieu comme « un prototerritoire réceptif » (Woessner, 2010). Le verbe « appréhender » remet en lumière le projet de connaissance qui nous anime : cette proposition que nous retenons n'émerge pas au terme d'un processus d'enquête qui témoignerait de cette caractéristique du lieu. Elle est ici mobilisée pour sa fécondité supposée à la suite de notre démarche abductive. Nous la mobilisons comme ressource conceptuelle. Ce type de modélisation dans l'esprit de cet auteur - et dont nous faisons notre - est de tenter modestement de « dégager un squelette conceptuel pouvant fournir une base de discussion » et en cela peut-être une méthodologie qui soit en mesure de soutenir l'émergence de connaissances quant à certaines dimensions du processus de la territorialisation. Pour Woessner (2010), faute de système volontariste le lieu se comporte comme un espace où les choses sont subies. C'est dans ce cas un lieu amorphe et où de façon dominante voire exclusive, c'est l'extérieur qui vient mettre en contrainte. Dans ce type d'approche, il peut être envisagé de tenter de maintenir ces contraintes totalement ou partiellement en dehors ou en périphérie. Lorsqu'il est retenu de se saisir de celles-ci, là aussi totalement ou partiellement et à des degrés divers, l'espace devient un lieu réactif. Nous avons vu que lorsque le niveau organisationnel et managérial de GRDF se saisit par exemple de questions comme « la féminisation des métiers techniques » ou du « retour à l'emploi » d'un certain nombre de publics, l'espace devient réactif tout en s'accompagnant d'un degré d'intensité :

- l'interne « s'ouvre sur l'externe », s'active « des réseaux » ([SEQx] Topex)
- « on ne peut pas s'occuper de toute la misère du monde », mais « on prend notre part et c'est une part conséquente » (un des DRH régionaux).

Nous avons vu cependant que le niveau institutionnel peut aussi être appréhendé, dans cette dynamique « contrainte / habilitation » sur laquelle nous nous appuyons, comme une ressource qui encourage et habilite à ne pas poser les frontières institutionnelles ou organisationnelles

comme « limite indépassable des conduites » (Martuccelli, 2014)⁵¹⁸ faisant de celles-ci des réalités⁵¹⁹. Appréhender le lieu comme « prototerritoire réceptif » c'est le reconnaître comme lieu compétent pour faire émerger de nouvelles interprétations.

Pour Giddens (1987), le lieu met en rapport les dimensions proprement individuelles de l'action (dont les capacités d'interpréter le monde pour agir sur lui) et les dimensions structurelles (poids des différentes contraintes institutionnelles). Dans notre démarche, c'est la dimension habilitante que contient la dimension institutionnelle qui va être plus particulièrement interrogée dans une triangulation dynamique « dimension habilitante / lieu / retours de réalité ». C'est cette conception dynamique que nous explorerons en tant que nouveau style. Comme explicité, si nous avons mobilisé les notions de style et de genre selon la conceptualisation proposée par Clot et Faïta (2000), c'est qu'« une action se libère de l'action des autres non pas en la niant, mais par la voie de son renouvellement ». Conserver la main sur son métier, ce n'est pas opérer en indépendant, c'est le remettre au travail au travers ce que Clot (2002, p. 41-42) qualifie de « stylisation de l'activité ». Cette stylisation pour ne pas être spacieuse nécessite de ne pas rester prisonnier de l'alternative consistant soit à prendre la forme de transgressions individuelles soit à prendre celle d'une incorporation des prescriptions officielles. La stylisation du genre ici retenue propose de passer par l'expérimentation de variantes. Le style n'est pas un écart, c'est une ressource qui œuvre contre la tendance du genre à se refermer sur lui-même et à se délier de l'activité. Dit d'une façon imagée, c'est activer de la mise en tension pour le garder vivant. Garder son métier en santé c'est également ne pas confier celle-ci uniquement à d'autres. Le lieu⁵²⁰ ne peut être appréhendé comme prototerritoire que par l'émergence de nouveaux styles dès lors que le genre professionnel n'offre pas de prise pour le concevoir comme tel. Selon cette acceptation, les lieux⁵²¹ n'existent pas en soi : « ils apparaissent parce qu'ils sont mis en problématique⁵²² » (Woessner, 2010, p. 670). Dans notre

⁵¹⁸. Martuccelli (2014) distingue à ce niveau, les notions de limite et de borne : « la borne est a posteriori (et ne concerne que l'étendu effective de la connaissance) tandis que la limite est a priori (elle concerne les possibilités de la connaissance). Le volontarisme sans borne se réfère quant à lui un monde dans lequel tout est possible. Reconnaître la dimension politique, c'est poser qu'il y a lieu d'introduire des limites, au travers des mises en conflits de critères, c'est-à-dire de « rendre impossible certains possibles » (Solé, 2000) (vs « there is no alternative », cf. l'acronyme contemporain TINA reposant sur l'économie-comme-réalité).

⁵¹⁹. Une de ces réalités étant l'économie fondée si l'on s'en réfère aux travaux de Martuccelli (2015, p. 109) par « la transformation des contraintes économiques en limites imaginaires ».

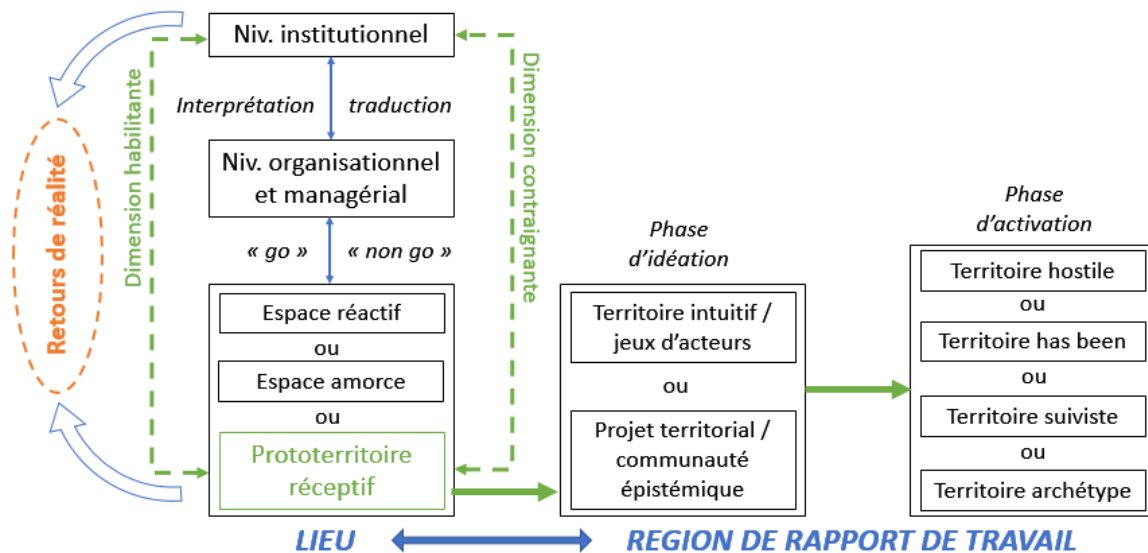
⁵²⁰. Entendu par le cas de notre entreprise-support et par extension pour les entreprises ou organisations pouvant être rattachées à cette typologie.

⁵²¹. « *Standort* » en langue allemande ou « *place* » en langue anglaise (vs *Space*) : lieu qui se caractérise par des aptitudes relatives à se mouvoir en référence au processus de territorialisation dans le temps et dans l'espace.

⁵²². Et, pour ce qui est spécifique à la recherche, « soumis à un protocole scientifique » (Woessner, 2010).

démarche, ces nouveaux destinataires sont les autres absents (Giddens, 1994, p. 24). Le schéma ci-dessous, inspiré de Woessner (2010), propose une vue d'ensemble de la perspective que nous retenons.

Figure 12 : Prototerritoire réceptif (adapté de Woessner (2010)).



Clot (2009a) défend quant à lui que « pour provoquer du développement chez les professionnels, il faut donc développer de nouveaux destinataires de l'action, transformer les objets en objets de pensée, par la contrainte du chercheur qui confronte le sujet à la « gamme de gestes » qui n'est pas spontanément présente dans leurs discours ». Notre démarche d'analyse qui s'inscrit dans une perspective qui vise elle aussi à provoquer du développement, diffère cependant de celle de Clot (2009a) comme nous nous en sommes expliqués. Notre exploration en effet ne mobilise pas le chercheur comme tiers-acteur. Ce que nous explorons c'est la possibilité pour les acteurs et par eux-mêmes - dès lors sans nécessité de la présence d'un clinicien - d'identifier et d'exploiter des ressources potentiellement présentes, mais ignorées. « La source de l'activité [nous dit Clot (2009a)] est dans sa fonction : la transformation de l'objet, le destinataire [...]. C'est l'activité qui s'explique avec l'invariant de la situation, pas l'inverse »⁵²³. Il s'agit donc bien pour nous, comme le propose Clot (2013, p. 116), de soutenir « de la controverse professionnelle⁵²⁴ pour garder l'activité vivante ». Il s'agit bien, pour nous référer une dernière fois à Clot (2009a) sur ce registre, de « cultiver l'inconfort et le déplaisir,

⁵²³. « Comme on s'explique avec quelqu'un avec qui on n'est pas d'accord, à qui on demande des comptes » (Clot, 2009b). Les retours de réalité incarnant sur ce point, cette demande de comptes.

⁵²⁴. Qui émerge ici d'un dialogue intérieur entrant en discussion avec de nouveaux destinataires.

source du développement pour pouvoir se projeter dans ce qu'on pourrait faire ». L'intranquillité est un moyen pour se mettre à penser ». Le schéma exposé ci-dessus illustre en cela la manière dont le prototerritoire permet dans notre cas d'activer des mises en tension en identifiant de nouveaux destinataires.

Cependant comme l'analyse Schwartz (2009) le pouvoir d'agir peut aussi désigner des environnements pathogènes dans les situations de travail. Dans ce cas nous dit-il, sa diminution devient une échappatoire. Pour Schwartz (2009), « l'agir émancipé est d'abord la capacité de s'affronter à la question : « qu'est-ce que c'est ? Et comment faire autrement ?, dans les réserves d'alternatives à rendre cohérentes, dans un monde commun qui n'est jamais visible, et donc une démarche qui ne va pas de soi ». Nous avons collecté assez fréquemment dans nos différents échanges deux dimensions qui viennent conforter l'analyse de Schwartz : d'abord celle faisant état de « chantiers déjà assez compliqués comme cela »⁵²⁵, ensuite celle d'un effet de cumulation où « il devient compliqué de faire tenir le tout »⁵²⁶. Nous interpréterons cette typologie de propos comme étant moins une interrogation quant aux manières de conduire les chantiers que le signe de la présence de difficultés à surmonter nécessitant un fort investissement⁵²⁷.

Si nous analysons au prisme de la récursivité structuro-instrumentale l'instrumentalisation qui s'exprime, ces processus pour notre entreprise-support font sens dès lors qu'ils relient structure et « psychological make up »⁵²⁸ (Giddens, 2012, p. 55). Ce faisant, la récursivité qui permettrait de questionner en quoi le mode d'action produit de la complexité - complexité appelant à son tour davantage de ce mode d'action - reste dans l'ombre. De même, le « practical consciousness » (Giddens, 2012, p. 55) n'est pas plus interrogé quant au type de réponses qu'il conduit à produire.

⁵²⁵. Cf. pour illustration, les propos recueillis auprès du RRH et du cadre RH à propos de la conduite de l'action « féminisation » en région RAB.

⁵²⁶. Un manager utilisera pour imaginer la métaphore de l'artiste qui sur scène doit faire tenir sur des bambous tenus verticalement (et qu'il doit contrôler) des assiettes qui doivent continuellement tourner en extrémité haute. Il ajoutera que le problème est que le nombre d'assiettes à maintenir en rotation sans en faire tomber une a tendance à augmenter. Un responsable RH de la DRHT qualifiera cette manière de faire de « compliqué », car on empile les objectifs les uns sur les autres, mais on ne retravaille pas les processus de base qui supportent tout cela.

⁵²⁷. La différence d'interprétation entre le responsable de la Région RAB (cf. la saynète Topex) et les pilotes opérationnels (RRH et cadre RH en charge de la réalisation) en étant une illustration.

⁵²⁸. Que Giddens (2012, p. 55), ventile en trois composantes : l'« *inconsciousness* », le « *practical consciousness* » et la « *discursive consciousness* ».

Dès lors que la perspective fonctionnaliste trouve comme principal ressort de l'action dans les écarts à corriger ou les objectifs à atteindre, il n'apparaît pas - chez GRDF - de décalage entre les actes réalisés et les intentions affichées. Le genre répond. Comme nous l'avons indiqué, les indicateurs de gestion, les enquêtes qualitatives et les labels obtenus confortent cette perception d'absence de différenciation entre « *discursive consciousness* » et « *practical consciousness* ».

Cette remise en perspective nous permet de préciser de nouveau que notre recherche n'est pas une recherche-action. Le projet de connaissance auquel nous nous sommes attelés a pour finalité de tenter de faire émerger des connaissances qui font sens pour ceux qui sont « en situation de ». Par l'exposé de quelques-unes des nombreuses illustrations que nous avons recueillies, nous avons témoigné que le genre présente une très forte - pour ne pas dire totale - propension à écarter la problématique et à mobiliser de façon centrale des réponses apocritiques. Cette dominante se révèle en permanence dans les discours entendus au sein du collectif des acteurs constituant la DRH : il s'agit de répondre à des problèmes, d'atteindre des objectifs, de garantir des conformités, ... Cette dominante est renforcée d'un côté par la notion de Business Partner entendu ici comme une DRH en soutien du Métier (entendu Unités Opérationnelles). Ce que nous notons est que le Métier adresse à la DRH des besoins et non des problèmes. D'un autre côté, elle est renforcée par la gamme de réponses « prêtes à l'emploi » dans laquelle peuvent puiser les acteurs RH concernés. Le genre professionnel n'est en cela pas amorphe, mais il n'en demeure pas moins structuré et structurant : « Nos représentations consistent inéluctablement à la fois moins et plus de propriétés ou de qualités aux objets représentés qu'ils n'en possèdent » (Debary et Turgeon, 2007, p. 66)⁵²⁹. L'outil - y compris cognitif - est la cristallisation de schèmes sociaux reflets de pensées qui ont précédemment résolu des problèmes (Simondon, 1969). Il structure la connaissance est nous est indispensable pour agir, mais dans le même temps il réduit nos capacités. Par notre approche des discours (*verbatim*) et des situations (saynètes) nous dévoilons de touche en touche ce qui « fait partie des murs » (cet ADN tel que si souvent entendu) et ce dans ce qu'il conduit à penser à et agir : « un esprit des lieux comme instrument d'action »⁵³⁰ pour reprendre une formulation de Clot (2008a, p. 105)

⁵²⁹. Pour illustrer : Un morceau de tissu ne devient un drapeau que par la signification que certains groupes d'individu lui donne (cf. perspective conventionnelle de nos représentations). Ce n'est pas « le monde, muet sur ce point » qui dit ce qui compte et ce que sont les objets. Les étiquettes que nous posons sur les objets sont celles que nous leurs apposons (Debary et Turgeon, 2007, p. 63).

⁵³⁰. Mémoire transpersonnelle qui habite le lieu et façonne (« unité structurelle » du cadre de travail) (Drutel, 2013, p. 52)

qui « pré-organise les opérations et les conduites professionnelles alors qu'elles ne sont pas même énoncées (Drutel, 2013, p. 51). Comme l'illustre la sensibilité de nos partenaires à cet enjeu :

Nous sommes moins riches que nous ne le croyons, mais plus riches que nous ne le savons »
(affichette présente sur un des murs du bureau).

Appréhender le lieu en termes de prototerritoire réceptif fait tout à la fois pour nous figure de « dispositif de provocation de la plasticité organisationnelle » et d'exploration d'une figure de style et de sa potentialité à nourrir « la vitalité du genre professionnel »⁵³¹. Notre recherche diffère en cela des études, qui, pour modéliser et formaliser la récursivité structuro-comportementale, nécessitent « d'observer les comportements réels des acteurs afin d'appréhender les propriétés et les dynamiques structurantes ». Si c'est bien l'*agency* qui nous intéresse, ce n'est pas par l'observation des dynamiques comportementales existantes ou l'interprétation de qu'en disent les acteurs que nous entrons, mais par des mises à l'épreuve nourries par de nouvelles interprétations.

Lorsque l'on analyse la coordination de l'action pour ce qui est du domaine de l'emploi et de la mobilité, nous constatons qu'elle articule deux volets : la coordination standard et standardisée et la coordination d'exception. Nous avons déjà illustré cette coordination d'exception. Nous l'avons catégorisé en deux familles : celle qui consiste à greffer des modes d'action qui ne s'inscrivent pas selon le référentiel standardisé pour répondre à certains objectifs qualifiés de spécifiques (recrutement de profils dits « particuliers »). Celle qui consiste à suspendre le processus standard ou à le faire précéder de certaines obligations que nous nommerons coordination d'exception (cf. solidarité de mobilité interne inter BU).

L'analyse révèle que ces modes de coordination ne sont pas le fruit d'une logique de procéduralisation. Dans des relations organisées, deux types d'agents sont identifiables : ceux qui possèdent le pouvoir d'élaborer des règles ou des procédures et de faire en sorte qu'elles s'appliquent et ceux auxquels celles-ci sont destinées. Dans cette relation asymétrique, les premiers possèdent le pouvoir d'organisation de l'action des seconds. Règles et procédures sont cependant à distinguer par le fait qu'à la différence des règles, les procédures dépossèdent les agents du développement de leurs pouvoirs d'interprétation : « les procédures alimentent la

⁵³¹. Entendu au sens de Clot et Faïta (2000) posant en cela que « pour pouvoir demeurer instrument générique, le genre [professionnel] doit être continuellement retouché, recevant de nouvelles attributions et fonctions » (Agero Batista, 2015, p. 82).

mémoire de l'organisation sous la forme de codes de conduite, de schémas d'exécution et de pratiques formalisées. Cette formalisation permet de prévoir dans les détails le comportement des membres de celle-ci » (March et Simon, 1999, p. 172). En cela, les procédures sollicitent beaucoup moins que les règles, les capacités cognitives et conatives. « On s'en remet sur » et dès lors « on fait confiance » à ces procédures étudiées (geste que nous avons identifié particulièrement présent chez les cadres RH des Unités opérationnelles). Dit d'une autre façon, les agents concernés par celles-ci sont, au sens organisationnel, déchargés du travail d'interprétation. Ils peuvent ensuite, dans ce cadre, « faire leur travail »⁵³². Ce travail ne sera pas pour autant privé d'interprétation, mais ce sera une interprétation portant sur d'autres aspects. Les différents témoignages que nous avons livrés au fil de cette démonstration soulignent que le « leadership organisationnel » existe selon les enjeux à de nombreux niveaux. Cependant la dimension intentionnelle et finalisée laisse dans l'ombre l'enjeu des « unintended consequences » (Giddens, 1979)⁵³³. Ils nous éclairent également quant aux diverses manières de réduire les dissonances : le niveau institutionnel est traduit au niveau organisationnel, pour ce qui est des situations dont nous traitons, non pas par un maintien en externalité (il n'appartiendrait pas à l'entreprise de traiter ce type de question), mais par une rationalisation (« nous ne pouvons prendre en charge toute la misère du monde »).

7.2 Phase d'amorçage

Pour débattre de nos résultats, nous proposons de nouveau de prendre appui sur de l'« après », entendu ici sur une des formes qui a émergé et qui s'est transformé en nouveau programme de formation qui prendra le nom de « projet Titre TRG » pour les parties prenantes. Nous n'allons pas exposer ce projet en tant que tel. Ce qui nous importe, n'est pas la scène et ce qui reçoit la lumière des projecteurs, mais les coulisses et plus encore les transformations silencieuses qui ont soutenu son émergence et les horizons auxquels il est censé contribuer. Élaborer de nouveaux contenus de formation est effectivement en soi, pour les instituts mandatés pour cela, une « activité normale », certes toujours singulière, mais qui fait partie de la compétence « métier ». Ce résultat « projet Titre TRG », au-delà de sa face visible se

⁵³². Lorsque le cadre RH de la région EST prend la décision d'organiser des journées de recrutement, ou celui de la région Nord-Ouest celle d'activer des jobdatings, ils ne font pas d'entorse. Ils opérationnalisent.

⁵³³. Entendu ici différemment de l'approche qu'en fait le contrôle de gestion qui formule que ces « *unintended consequences* » sont ce qui explique les difficultés d'instrumentalisation (« *unintended consequences* » en cela négatives de par l'intervention humaine : écart entre la volonté de développer des outils de gestion et en pratique, ce qui est effectivement déployé, des acteurs interférant dans l'organisation instrumentalisée) (Nobre et Zawadzki, 2017).

distingue-t-il d'autres démarches et le cas échéant en quoi ? Est-il le résultat du triptyque objectif / projet / challenge où résulte-t-il d'une mise en mouvement de nature différente ? Est-ce un nouvel outil élaboré en vue de soutenir des publics en difficulté et engagé dans le cadre de la RSE d'entreprise ?, ...

Pour GRDF, comme nous l'avons expliqué, le requestionnement de la formation des techniciens réseau n'est nullement à l'ordre du jour. Les contenus de professionnalisation des emplois correspondant à cette catégorie sont sous contrôle du pôle d'expertise de Formation interne GRDF (Energy Formation). Elles sont reconnues efficaces et font référence également sur le marché externe. Pour l'Éducation Nationale, la refonte des Bac Pros est un projet qui est évoqué, mais qui n'est pas du tout passé en mode projet ni préprojet. Plus explicitement, il n'y a ni demande, ni commande, ni « problème ».

Pour ce qui est de nos partenaires de recherche (PEM), ce champ de la formation n'est pas de leur responsabilité. Ils sont (et ne sont pas) en charge (que) du domaine de l'emploi et de la mobilité. En aval et en interne, Energy Formation gère le champ de la formation continue. Quant à l'Éducation Nationale, elle opère à l'externe et donc en amont du domaine emploi-mobilité qui est celui du PEM. Si les frontières organisationnelles séparent fonctionnellement les activités et responsabilités, la question Emploi-Formation transcende ces frontières. Dans un cadre fonctionnaliste, la prise en compte de cette question n'est pas du rôle de PEM. Les territoires de responsabilité sont fixés. L'efficacité organisationnelle tient en grande au fait que chacun reste dans son rôle⁵³⁴. Or une telle lecture procède d'une confusion entre rôle et fonction et de l'effacement du premier terme au profit du second. Le rôle, entendu comme « la manière pour un sujet de faire vivre ses fonctions » (Herfray, 2009) n'éclipse pas le sujet et ne le réduit pas à « rester à sa place » et à se réduire à assumer ses fonctions. C'est en assumant notre rôle et en pouvant le tenir de différentes façons que « nous nous affirmons, témoignons de nos idéaux, de notre différence ». « Dans nos choix de rôles, il y a généralement une référence tierce qui nous invite à les jouer le mieux possible, [...] qui nous enseigne qu'il y a des choses qui ne se font pas ». Ces mépris du sujet et de la subjectivité nous dit Herfray (2009) « se font au bénéfice de discours psychologiques privilégiant l'observation de [bons] comportements ».

⁵³⁴. Nous pourrions en dire de même pour ce qui est de la convention CIFRE qui a structuré cette recherche, ou pour la situation de recrutement lorsque les parties prenantes apparaissent par volonté ou sous contrainte retenir ce format d'efficacité organisationnelle : « chacun son rôle ».

C'est justement cette référence tierce et ce « jouer nos rôles le mieux possible » qu'interrogent la question du CSRT ou celles que font émerger les retours de réalité⁵³⁵.

La phase d'amorçage que nous évoquons ici ne sous-entend pas pour autant un point de départ⁵³⁶ ou un instant fondateur. L'amorçage est à entendre comme amorçage récursif (*recursive bootstrapping situation*)⁵³⁷. Dans l'acceptation des transformations silencieuses, il n'y a pas de début ou de fin, il n'y a pas de commencement ou de naissance. La dualité entre les espaces d'expérience et l'horizon d'attente (Koselleck, 1990) se travaille en termes d'élasticité, d'amplification ou de restriction y compris en termes de diversités d'approches. L'homme de la modernité tardive, en dilemmes d'identité pour reprendre la formulation de (Cybal-Michalska, 2015, p. 65), appelle au travers des relations de dialogue, à « aller au-delà des limites de lui-même vers l'altérité et en même temps vers la flexibilité »⁵³⁸. Mais cette empathie n'est pas à entendre à l'horizon de la compréhension. Elle exige si nous nous référons à Bakhtine « d'adopter une perspective transgressive dans le dialogue, d'aller au-delà de ce qui est donné et connu » (Cudowska, 2003, p. 174 et p. 173). Une telle compréhension, qui s'exprime par une « non-coprésence spécifique » exige nous dit-il de « se distancier dans le temps, dans l'espace et dans la culture ». Nous pouvons à ce niveau faire notre cette reformulation : « si une - réflexion sur soi-même se transforme, à un certain moment, en réflexion sur le monde et celle-ci, à son tour, permet de revenir sur soi-même, cela signifie qu'on devrait commencer le processus d'une relation créative de dialogue par un dialogue intérieur » (Cybal-Michalska, 2015, p. 66). L'amorce fait ainsi plutôt référence à un changement de rythme, à des amplifications, des déplacements du regard et à une activation renouvelée du dialogue intérieur. Ce dialogue intérieur, nourri en quelque sorte de tensions et d'attention par l'amplification de l'attention portée à de nouveaux destinataires, a conduit à un reversement de l'ordre des enjeux comme nous allons en référer.

Dans la conception du lieu qui nous mobilisons, sujet et lieu sont reliés. Si les lieux comme le défend Woessner (2010) n'existent que s'ils sont problématisés, ils ne le sont pas par nature.

⁵³⁵. Pour ce qui est de la dimension psychologique, Clot (2010a) rappelle la nécessité de ne pas confondre le conflit de critères et le conflit social (conflit de personnes, conflit interpersonnel). L'autorité qui se veut garante du respect des rôles est une autorité qui refuse l'institution des conflits de critère.

⁵³⁶. Entendu comme un nouveau point de départ, une rupture, un avant / après, ...

⁵³⁷. Pour ce qui est du domaine de la communication, en réf. à Chroust (2008) qui invite à la diversité des canaux de perceptions.

⁵³⁸. En réf. à Buber (1991).

Il en est de même pour les faits troublants : c'est la façon d'extraire et de rapprocher des éléments en référence à un l'horizon qui conduit à construire des faits et les qualifier de troublants. Dans la perspective que nous investiguons, le style n'est pas « un attribut psychologique personnel », mais une tentative de « recréation du genre en situation » (Clot et Faïta, 2000, p. 15). Comme l'exprime Goralczyk-Cenni (2013), « chacun s'engage à sa façon dans sa profession ».

Nous posons à ce niveau et sur la base de nombreux échanges que nous avons partagés en amont de cette recherche et pendant cette recherche qu'il existe une quantité certainement non négligeable de personnes - et pour cette étude de professionnels - pour qui certains retours de réalité pèsent fortement. Quelques *verbatim* d'enseignant peuvent ici soutenir cette entrée :

« Ça fait 5 ans que je le fais [du Bac Pro Temsec]. Et ça fait 5 ans que je pense que cela ne convient pas. En fait, je mens à L'Éducation Nationale en faisant croire que ces apprentis-là, vont travailler dans la maintenance énergétique alors que ... » (enseignant). En entreprise, pour ce qui est des apprentis GRDF, ils n'installeront et n'interviendront jamais par exemple sur une seule chaudière à gaz. Pourtant ils sortiront avec un Bac Pro qui les déclare compétents sur ce registre. « Ça fait 20 ans que je suis ici, j'ai beaucoup de Bac Pro [gazier] que je vois ensuite vendre des pizzas, c'est bien de vendre des pizzas, mais ce n'est pas exactement ce à quoi on prépare pour une chance à l'insertion ». « Il y a beaucoup de formations qui ne débouchent pas toujours sur ce que les jeunes apprennent » (enseignant).

Ces propos ne sous-tendent pas des erreurs d'orientation. Ils ne s'inscrivent pas non plus dans le dense débat portant sur l'enjeu professionnel des formations initiales (professionnalisation vs émancipation citoyenne). Ils ne se déploient pas non plus seulement en référence à une rationalité simplement objective comme l'affiche cet autre extrait d'entretien :

« Vous ne pouvez pas savoir à quel point je suis heureux lorsque les apprentis, les élèves trouvent du travail, du travail dans leur domaine, lorsqu'on les croise, lorsqu'on leur parle après un an ou deux. Là, ils sont fiers de nous serrer la main [...] et comme le contraire est pesant aussi, c'est-à-dire lorsque des jeunes qui ont fait une formation [gazière], on les retrouve par exemple coiffeurs [...]. Si un tiers ou deux tiers des jeunes qui ne sont pas dans des métiers pour lesquels on les a préparés, je ne sais pas ce que vous en pensez, mais ... » (enseignant).

Pour apporter une précision quantitative, il est estimé que 50 % des titulaires de Bac Pro⁵³⁹ n'exercent pas dans le métier pour lequel ils ont été formés. Ces quelques retours de réalité convoqués ici ne le sont pas dans la perspective d'éclairer des problèmes de marchés de l'emploi ou des dysfonctions. Ces retours de réalité permettent selon notre analyse de dégager deux modes de saisies : ceux qui révèlent des « effets non voulus » auxquels les processus qui nous

⁵³⁹. Données Éducation Nationale (cf. dossier : Bac Pro), reprises entre autres dans le « dossier d'opportunité » qui a alimenté l'Accord Cadre avec l'Éducation Nationale.

servent de terrain contribuent ; ceux qui révèlent, en termes de geste critique et réflexif, tout à la fois des traces de son existence et un sentiment d'impuissance. Un autre *verbatim* peut être mobilisé pour soutenir cette lecture. Il se colore d'une seconde dimension dès lors que cet enseignant est également un partenaire syndical national : « ... le système, je vais faire du contre syndicalisme, le système français est un peu spécial en termes de formation, à part le CFA qui peut bouger un peu ... ». Ce que nous avons recueilli fréquemment de façon transversale est ce sentiment qu'il n'est pas possible de bouger les choses ou de ne pouvoir les bouger qu'à la marge. Nous venons toutefois de souligner que le niveau institutionnel se présente certes contraignant, mais également habilitant, y compris pour ce qui est de celui qui se réfère plus spécifiquement à l'Éducation Nationale. L'inspecteur, en charge du domaine des formations liées au secteur de l'Énergie, nous souligne lors d'un de nos entretiens que « les expérimentations locales sont clairement possibles et encouragées »⁵⁴⁰. Nous avons conforté notre enquête en interviewant ensuite également deux des inspecteurs régionaux : « effectivement, en région on peut monter des cursus qui sortent du cadre ». Dans l'entretien lorsque notre partenaire de recherche rebondit en ouvrant la question sur ce qui empêche régionalement de repenser certaines offres, les deux inspecteurs répondent que « rien n'empêche vraiment » ; qu'effectivement « c'est possible dans le cadre des règles de l'Éducation Nationale ». Ils précisent qu'il leur arrive de mener ce type d'aménagement ou de création, mais « dans ce cas, c'est parce qu'on répond à des demandes adressées par l'entreprise ». Le chargé de travaux d'un CFA sera encore plus précis : « nous, on répond aux besoins de l'entreprise ». Nous voyons que les questions se referment sur elles-mêmes. Lorsque nous abordons de façon indirecte la question du fait qu'un jeune sur 2 n'exerce pas le métier pour lequel il est formé les réponses se portent sur l'amont (problème d'orientation) et sur l'aval (problème de marché). Chacun s'occupe de sa partie.

Côté acteurs de l'entreprise, la lecture est différente. Pour les cadres RH régionaux rencontrés, l'Éducation Nationale est dite « impénétrable », « on a déjà du mal à pouvoir y présenter nos emplois à pouvoir », « le CFA ne nous envoie déjà pas de candidats, alors aller parler avec eux de contenus, ... ». Sur un autre plan, et toujours côté entreprise, le bilan des récentes années portant sur le taux d'embauche en CDI des apprentis en sortie de formation par

⁵⁴⁰. Il précisera cependant que pour maîtriser le catalogue des offres, il s'attache autant que faire se peut à conditionner le nombre de créations à un nombre de suppressions à minima de même ordre. Le souci qu'il nous expose et de tenir tout à la fois l'horizon de l'adaptation au besoin (entre autres professionnels) et celui de la transversalité (formation générale, émancipation citoyenne, passerelle, ... ».

alternance est relativement faible. Il se situe entre 40 % et 50 % selon les années⁵⁴¹ alors que l'entreprise dispose de plus de postes à pourvoir que d'apprentis sortant du cycle Bac Pro⁵⁴². Nous noterons à ce niveau qu'à la différence d'un certain nombre d'autres entreprises, l'apprentissage n'est pas pour GRDF un apport de main-d'œuvre atypique pertinent économiquement. Pour être plus précis, pour ces emplois techniques, les programmes de recrutement en alternance chez GRDF ont pour vocation de viser des embauches⁵⁴³.

7.3 Genre et style

Notre objet n'est pas de rendre compte des causes ou pourquoi cette articulation entre toutes les parties contribuant à ce système emploi-formation présenterait ou non des insuffisances ou des dysfonctionnements. Le genre du métier qui apparaît particulièrement prégnant chez GRDF ne présente pas une propension à la libre interprétation des situations. Faire émerger un nouveau style qui pourrait être en mesure de revivifier le genre et de générer des ponts entre des représentations différentes nécessite une « nouvelle entrée en matière ». Le recours aux concepts de problématique, de dualité du structurel et du pouvoir d'agir ainsi que la notion de région de rapport de travail, nous équipe solidement en termes d'appuis théoriques. Mais le défi, par la nature même de notre question de recherche et du projet de connaissances que soutient cette étude, est bien d'étudier conjointement cette combinaison théorique dynamique et de nouvelles pratiques. L'enjeu porte sur « la combinaison des compétences à agir (potentiels à accomplir) et du pouvoir d'agir (accomplissement) (Bellemare et Klein, 2011, p. 11). Il s'agit d'appréhender en quoi et comment les acteurs en situation peuvent passer du « path dependent

⁵⁴¹. Taux moyen GRDF toutes régions confondues. Ce taux variant de moins de 20 % à un peu plus de 60 %, selon les régions et les Unités Opérationnelles qui les composent.

⁵⁴². L'entreprise serait bel et bien en mesure d'embaucher la totalité des apprentis sortants du cycle de formation. À défaut de, elle procède ensuite par des publications de postes à pourvoir en faisant appel au marché de l'emploi direct. Les politiques RH précisent : l'apprenti n'est pas le moyen de disposer d'une main-d'œuvre temporaire à bas coût : de par les exigences et les risques liés à l'activité gazière, pendant de nombreux mois, l'apprenti n'intervient pas en tant que « ressources productives ». Il observe et se forme.

⁵⁴³. Pour un certain nombre d'autres entreprises, la formation par alternance est avant tout une ressource pour disposer de main-d'œuvre à un coût financier intéressant. Une fois le cycle de formation, l'apprenti diplômé n'est pas embauché et l'entreprise renoue avec un nouvel apprenti (Léné, 2005). Pour GRDF la donne est différente : a) il existe bien un nombre de postes à pourvoir supérieur au nombre d'apprentis ; b) de par les conditions de sécurité et l'absence de maîtrise des gestes de base propre au métier de distributeur, l'apprenti n'est pas habilité avant plusieurs mois pour à intervenir sur les installations (il ne participe donc pas à l'activité productive).

change » au « path-shifting change » (Palier et Bonoli, 1999)⁵⁴⁴. C'est ce « en situation » qui origine notre projet de recherche.

La phase d'instruction que nous avons conduite nous a permis de mettre en lumière d'un côté ces path dependence et de l'autre les dimensions habitantes du structurel en mesure de nourrir des path-shifting. Cette connaissance et cette compréhension ne répondent cependant directement ni à notre question ni à notre projet. Elles nous confortent et appellent, en référence à la perspective développementale et transformationnelle qui nous sert d'horizon à étudier en quoi et comment des acteurs en situation sont en mesure d'explorer, selon cette dynamique conceptuelle, de nouvelles avenues. Ce que nous devons garder à l'esprit, dans notre analyse est que l'architecture de notre dispositif est créée et mobilisée « en fonction de l'avenir plus encore que du présent » (Jacob, 2005, p. 846). Le style que nous rattachons à cette conception de prototerritoire réceptif travaille le lieu en tentant de relier des enjeux relatifs aux « autres absents » et des pratiques révélées par des « autres présents ». Le lieu tel que nous l'appréhendons est toutefois :

- terrain d'expression de pratiques ou de relations particulièrement structurées selon les modes dominants.
- et lieu d'émergence potentiel de nouveaux arrangements visant à redéfinir les conditions institutionnelles et matérielles de gestion et d'organisation de la relation d'emploi.

Nous disposons à la suite de l'ensemble de nos travaux de suffisamment de signes concordant pour défendre que le niveau institutionnel contienne une dimension habilitante favorable à la création de nouveaux arrangements sociaux. C'est en cela la problématique du mode de structuration de l'organisation et de la GRH qui s'en trouve convoqué.

7.4 Indices et signes

Pour continuer notre progression, nous proposons de nouveau d'illustrer notre propos par deux saynètes (encart ci-dessous). Ces saynètes vont mettre en lumière un des modes de mise au travail de cette dynamique. Nous remonterons ensuite progressivement dans un second

⁵⁴⁴. Le premier conduisant à dépendre et par reproduction à renforcer des configurations organisationnelles ou institutionnelles existantes ; le second initiant de nouvelles combinaisons susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives qui n'étaient pas envisagées, envisageables ou disponibles auparavant.

temps vers le renversement de question qui l'origine et qui est l'élément central sur lequel repose nos résultats.

Encart 7 : Saynètes entre acteurs RH

PEM : « ...le problème c'est aussi que les candidats sont convoqués x fois, dans le Nord, dans le Sud, plusieurs convocations, même pour le même poste, même chez vous ». RRH « oui, oui, je sais, mais on bute, car les managers veulent absolument voir tous les candidats sur leurs postes ». PEM « Même Michel ? » RRH : « oui ». PEM : « tu sais qu'il postule [...] ; dans les 6 mois, il va être dans une autre agence. On tombe typiquement dans la contrainte inutile. Quand les candidats vont être nommés dans son agence, il n'y sera plus, ... RRH : « oui c'est vrai... Oui, je ne l'avais pas vu comme cela ». Cette discussion n'avait pas pour objet de traiter de ce problème. Par contre une posture de prototerritoire réceptif conduit à être en état de veille quant au potentiel des situations. Nous voyons que dans cette discussion conduite pendant la pause déjeuner, il n'y a pas intention de changement, mais mise en tension dynamique. Quelques mois plus tard, en réunion d'un collectif RH, cette RRH fera part (dans le cadre d'une présentation connexe) que désormais en région RAB, les candidats ne sont plus convoqués par les managers où des postes sont à pourvoir, mais par des managers qui représentent le métier lors des rencontres candidats.

La seconde saynète⁵⁴⁵ porte sur la difficulté exprimée tant par les cadres RH que les managers à propos de candidat avec qui la conduite d'un entretien de candidature est qualifiée d'« impossible ». Manager : « Tu le sais comme moi, il y a des candidats quand ils sont face à toi de l'autre côté du bureau, on est incapable de les faire parler [...]. À partir de là, bon on reste très poli, on ne veut pas qu'il se sente maltraité donc on passe quand même un peu de temps avec eux. Après c'est tout quoi ». PEM : « tu sais, j'ai tendance à dire qu'on n'embauche pas ces apprentis pour faire du théâtre ». « Est-ce que le bureau et le passage par des jeux de questions/réponses et le format *ad hoc* pour ce type de recrutement ? ». « On peut inverser la question et créer des conditions qui permettent au candidat de disposer d'un cadre qui lui facilite l'expression. Regarde ce qu'on vient de faire avec l'unité Paris. Il y a eu de vrais échanges parce que managers et candidats passaient par l'atelier, les camions, le matériel, le candidat pouvait échanger aussi un instant avec les techniciens présents. [...]. On peut générer du cadre capacitant. Et cela permet surtout au candidat de s'immerger dans l'univers ». Manager : « effectivement oui, ... oui, oui ..., ça je vois bien. C'est vrai que je n'ai jamais réfléchi à recevoir le candidat autrement que dans le bureau ». « Oui, ce n'est pas con ça, et je le sens bien ».

⁵⁴⁵. Issu d'une des rencontres que nous avons organisées avec quelques managers pour mettre en discussion certaines de nos avancées et enrichir nos recueils de données et d'indices.

La première saynète illustre un échange spontané entre le pilote du PEM et un des RRH de région. Cet échange ne se réfère pas au projet Titre, mais au « moment de recrutement »⁵⁴⁶. La question de la limitation du nombre de convocations va apparaître dans la conversation : les multiples convocations sont pour les candidats concernés tout à la fois chronophages, couteuses et parfois impossibles à honorer ce qui entraîne également des abandons de candidature. La seconde saynète illustre un dialogue entre le pilote du PEM et un manager lors d'une réunion regroupant quelques managers et qui portait justement sur la question des candidatures TRG - alternance.

Selon certains modes de saisie nous témoignons là de résultats insignifiants au regard des enjeux du recrutement et des enjeux sociaux et sociétaux qui s'y réfèrent. « On fait dans la dentelle » pour reprendre une expression entendue dans un autre cadre. De même selon un référentiel positiviste, nous sommes dans l'incapacité totale de prouver un lien de cause à effet entre l'échange initial et la modification quelques mois plus tard de cette pratique managériale.

La transformation silencieuse ne fait pas événement. Dès lors soit on ne s'y intéresse pas, soit on retient de s'équiper en mobilisant de nouvelles approches pour être en mesure d'appréhender si ce qui vient de se passer est une banalité ou si c'est une des traces de quelque chose de plus profond. S'intéresser, - en termes de contribution scientifique -, à la transformation silencieuse appelle le chercheur à lui aussi s'interroger sur son mode d'approche du réel, sur ses « bonnes pratiques », sur ses « outils » et sur le projet de connaissance auquel il souhaite contribuer. L'encart ci-dessous est une illustre de cette question.

Ce que nous défendons à ce niveau et que la recherche que nous menons avec notre partenaire vise à dégager non pas ce qui serait de l'ordre du talent, d'habileté ou d'intuition pertinente et donc liée à la personne. Il ne s'agit pas, en cohérence avec la proposition de Bélanger et Thuderoz, 2010, p. 428) « de rendre visible l'invisible et de porter au jour des conduites sociales ignorées » : l'enjeu nous disent-ils « concerne la manière dont cette résistance au travail peut être pensée ». C'est à cette source que se nourrit le style que nous explorons.

⁵⁴⁶. L'explicitation de la notion de « moment » en lieu et place de « situation » est développée en partie 3.

Une des questions de recherche de la biologiste Katy Payne est illustrative de cette proposition : cette biologiste perçoit qu'à certains moments, les éléphants semblent se coordonner même quand ils se situent à une grande distance les uns des autres et pourtant ils ne se voient pas et n'émettent aucun son qui nous laisserait supposer qu'ils communiquent. « L'absence de preuve n'est pas preuve d'absence » (Cowper, 1782).

L'insignifiance de la preuve n'est pas la preuve de l'insignifiance. C'est en portant attention à ce qui était à ses yeux du « signe » qu'elle a construit de nouveaux outils qui lui ont permis de découvrir que les éléphants effectivement communiquaient, même à plus de 3 kilomètres les uns des autres, mais dans des fréquences sonores inaudibles à l'oreille humaine et qui pourtant en puissance étaient équivalentes à 10 fois le son du tonnerre (infrasons)⁵⁴⁷.

Pour notre étude l'exercice est inversé dès lors que nous disposons du privilège d'avoir en quelque en main la partition : nous ne sommes pas en train d'observer quelque chose qui se passe. Nous explorons une nouvelle avenue.

7.5 Conditions préalables

L'institution de conflits de critères qui est une des ressources proposées par Clot, *et coll.* (2016), est conditionnée à des préalables⁵⁴⁸ pour qu'elle puisse se déployer comme instrument pour travailler le métier. Faute de, comme le montre ces deux saynètes suivantes, la mise en conflit par les acteurs peut tourner court.

Nous sommes dans ces deux moments avec des cadres RH et des managers. En arrière-fond, nous savons que le processus RH est bordé et équipé de procédures routinisées et que le souci premier des cadres RH⁵⁴⁹ est que chacun s'y tienne. Si nous nous appuyons sur les propos des cadres RH, ils ont mis beaucoup de temps pour arriver à fixer des modes opératoires et c'est déjà assez difficile comme ça de les faire tenir.

⁵⁴⁷. À noter que des études sont désormais conduites pour étudier dans quelles mesures les éléphants pourraient prévenir l'homme de tremblements de terre imminents.

⁵⁴⁸. Qui consiste en une commande clairement définie engageant l'ensemble des parties et la présence des décideurs. Ce qui dans ce cas légitime cette commande est l'existence de « problèmes » que l'on veut résoudre, et ce, en faisant appel à une expertise clinique.

⁵⁴⁹. En référence à de nombreux *verbatim* recueillis.

Dans le cadre de rencontres périodiques entre la DRHT siège et les cadres RH régionaux, un des objets sera justement proposé par le responsable du PEM, de « sortir un moment de l'activité » pour soutenir une réflexion afin de redéfinir ce que l'on entendait par « bon recrutement ». D'abord, au regard des propos recueillis, ce « prendre un moment » est un moment couteux⁵⁵⁰. Ensuite va très vite apparaître que cette question n'est pas une question pour eux. L'enjeu très explicitement exprimé est avant tout de disposer d'outils pour rendre l'évaluation plus efficace et pour renforcer leur crédibilité d'évaluateur vis-à-vis des managers, eux aussi évaluateurs et commanditaires. La présence lors de cette séquence d'un partenaire externe spécialisé sur cette question de l'évaluation scientifique permettra au final de faire réponse à cette « demande » des cadres RH sollicitant des outils plus que du questionnement quant à l'activité de recrutement proprement dite. Cette saynète est à rapprocher d'un extrait d'entretien avec un manager qui dispose d'une ancienneté importante : « quand j'étais chef de district, je n'avais pas de problème pour le recrutement. Un bon chef de district connaît tous les acteurs importants de son territoire d'exploitation. On connaît les maires, les responsables d'association, on connaît les directeurs de centre de formation, il suffisait d'échanger. Des tas de candidatures différentes arrivaient. En plus pour des profs c'est très valorisant de soutenir des mises en contact entre leur élève et l'entreprise [...]. Mais ça, ça a disparu. Maintenant j'adresse aux RH les postes que j'ai à pouvoir et ensuite et x semaines plus tard, je reçois les candidats qu'on me présente » (manager).

Une seconde saynète toujours organisée dans le cadre de ces rencontres périodiques DRHT / cadres RH régionaux permettra cette fois d'engager un dialogue entre managers et cadres RH. Cet échange sur les conflits de critères va mettre en lumière non pas un décalage entre deux visées d'évaluation différentes⁵⁵¹, mais entre la façon dont les cadres pensaient ce qui serait bon pour le manager. Nous retrouverons cette posture au travers divers *verbatim* des cadres RH : « je n'ai pas envie que les managers soient embêtés, alors je recrute comme si j'étais manager, en disant ça, je ne tiens pas non plus à ce que dans quelque temps le manager soit embêté ». Là aussi, par différents rapprochements, nous interpréterons ce type de position non pas comme un « abus de position dominante », mais comme la crainte de se voir ultérieurement reprocher un « mauvais recrutement » et de devoir gérer en tant

⁵⁵⁰. Sur la base de *verbatim* très explicite : « réfléchir c'est bien, mais pendant ce temps-là, personne ne fait mon travail ». La vie des cadres RH si nous nous référons à de nombreux échanges, est un traitement de problèmes en continu. Nous verrons ultérieurement en quoi et pourquoi, ce qu'ils ont fini par routiniser (ex. les journées de recrutement) va apparaître comme très difficile à questionner.

⁵⁵¹. Entendu comme : le cadre RH évalue des dimensions que n'évalue pas le manager, chacun évaluant des facettes différentes compte tenu de son expertise.

qu'activité de cadre RH, le traitement administratif, voire syndical, de ce mauvais recrutement. Cette peur d'être « partie prenante » de l'entrée d'un « mauvais candidat » apparaît pour les responsables du PEM comme un des motifs centraux au fait les processus régionaux de sélection et d'évaluation sont aussi denses, alors que pour ce qui nous concerne dans cette étude, il est question de sélectionner des candidats de niveau d'exécution qui vont ensuite suivre un cursus de formation de deux pour apprendre le métier. Lors de notre arrivée chez GRDF, venait de se terminer une étude succincte sur le nombre d'entretiens et les délais pour ce qui est du pourvoi des postes (tous postes confondus) : 3 à 9 était le nombre d'entretiens auquel les candidats ont pu être convoqués ; 5 semaines à plus 6 mois le délai entre le dépôt d'une candidature et la lettre d'embauche. Se témoignait un nombre de tests importants y compris pour les apprentis, l'obligation de fournir son dossier scolaire accompagné de ses éventuelles absences, etc.

Si nous revenons un instant au cadre RH dont nous avons cité le *verbatim*, il nous précise en entretien que « la campagne [campagne Titre 2015] est très lourde et j'ai vu un nombre de candidats énormes, j'ai dû voir 150 candidats. [...] j'ai fait des journées très chargées. [...] c'est vrai qu'on nous dit que l'on a un degré d'exigence énorme, mais je pense que toutes les régions ont ce degré-là. C'est vrai que l'on a ce degré, mais je préfère passer du temps et avoir une promotion intéressante pour pouvoir embaucher par la suite dans 2 ans, car c'est le but aussi ». Si nous rapprochons cette pratique au résultat final témoigné deux ans plus tard (au sortir donc de cette promotion 2015/2107), il se livrera que cette région (N/O - processus P1)⁵⁵² présentera de façon très marquée, le plus faible taux [apprenti en sortie de promotion / apprentis *in fine* recrutés en CDI] de toutes les régions.

« Travailler son métier » n'apparaît pas être une dimension travaillée dans l'univers de la professionnalisation. Comme l'analyse Wittorski (2008), l'institutionnalisation de l'activité⁵⁵³ conduit à « une diminution du pouvoir de contrôle des groupes professionnels sur leur activité ». Or, là où sur un plan il est possible comme nous le propose cet auteur de considérer que cela constitue « un enjeu de lutte sociale dans les milieux du travail aujourd'hui » (Wittorski, 2008, p. 14), notre cas indique que se ressaisir de son métier pour le travailler n'est pas une demande et apparaît comme inutile et contraignant.

La professionnalisation appelle la professionnalisation. Ce qui est une « véritable » demande est de disposer de ressources (outils, appuis, temps, règles) pour augmenter tout à la

⁵⁵². En référence aux processus (P1 vs P2) mis à l'épreuve et qui fait l'objet de notre partie 3.

⁵⁵³. « L'institutionnalisation de l'activité » est ici une reformulation de ce que justement les organisations évoquent sous le terme de professionnalisation.

fois efficacité professionnelle et reconnaissance d'expertise et de plus-value auprès des managers⁵⁵⁴. Sur le plan de la recherche, il se souligne que la professionnalisation est devenue « un enjeu et un objet théoriques alors même qu'elle relève d'abord d'intentions sociales » (Wittorski, 2008, p. 16). Encore faut-il que ces intentions existent et plus encore que s'identifie pour qui, pourquoi, en quoi et pour quoi elles existent. Nous touchons de nouveau une autre dimension clef de notre recherche : intention de qui ? Cet auteur dégage deux approches de la professionnalisation qui se révèlent divergentes :

- la conception anglo-saxonne⁵⁵⁵ qui repose sur la « constitution des professions » : spécialisation des savoirs, formations de haut niveau et idéal du service,
- la conception francophone qui repose quant à elle sur « le développement professionnel et la rhétorique des groupes sociaux » : la diversité est ici préférée à l'idéal type⁵⁵⁶.

Reprendre la main sur son métier selon cette seconde acceptation, sous-tend entre autres de passer de l'apprentissage au développement. Comme l'analyse (Wittorski, 2008, p. 14), « L'apprentissage a, [...], un caractère spatio-temporel local (lié à une situation et à un instant particulier) alors que le développement correspond à une temporalité plus longue) »⁵⁵⁷ : celle certes de la construction du sujet, mais également celle de l'élargissement des horizons de son activité. Mais pour se faire, il y a lieu que l'enjeu de « reprendre la main sur son métier » soit un enjeu pour ceux qui l'exercent. Le genre dominant qui structure la professionnalisation ne reconnaît pas qu'un professionnel travaille son métier : le professionnel l'exerce.

Pour nourrir nos résultats, nous avons investigué quelques cursus de Master GRH délivrés par les Universités ou Écoles et le cursus de professionnalisation interne des RRH. Pour ces

⁵⁵⁴. Conformément à la culture de l'organisation fondée sur les principes d'efficacité et de performances. La professionnalisation opère sur deux plans : elle fabrique le professionnel et travaille à l'efficacité et la légitimité des pratiques de formation (effet de boucle : la professionnalisation crée une dépendance à l'actualisation de l'expertise sur le mode formation / transmission). En cela, comme nous le verrons avec le centre de formation Interne d'Engie (Energy Formation), la professionnalisation constitue un enjeu identitaire majeur pour les milieux de formation (Wittorski, 2008).

⁵⁵⁵. Dans ses bases, la première acceptation du mot professionnalisation est fonctionnaliste : conception libérale, profession au service des personnes et travail pour le bien commun (base de connaissance + intérêt général + code éthique + rétribution) (Wittorski, 2008). Ce faisant, elle évacue la dimension politique. Elle masque également comment les membres travaillent à transformer leurs occupations en profession (Hughes, 1996).

⁵⁵⁶. Revendication d'une approche multiforme et d'une activité non entièrement rationalisée qui se différencie de la professionnalisation des savoirs (abstraites, validés et organisés selon des critères de légitimité et d'efficacité).

⁵⁵⁷. Dans Champy-Remoussenard (2015).

masters GRH⁵⁵⁸, le champ « dotation en personnel / recrutement et mobilité interne » est contenu dans des modules allant de 20 h à 35 h. Lorsque l'on ouvre ces modules, ils se révèlent articuler deux dimensions : une approche fonctionnaliste⁵⁵⁹ et une approche juridique. Quant au cursus interne à la professionnalisation RRH, ce champ du recrutement n'apparaît pas en soi⁵⁶⁰.

Deux autres saynètes - qui se rapportent à des rencontres avec des pairs - éclairent des manières d'inviter à la mise en tension du genre professionnel. La première se rapporte à des personnes en cours de formation, la seconde à un collectif (québécois) de professionnels en fonction.

Encart 10 : Saynète « Master RH » (SNCF - IAE Paris) et SQPTO

Dans le cadre de la gestion des parcours professionnels, la SNCF a sollicité l'IAE de Paris pour déployer un cursus de formation en vue de permettre à certains collaborateurs (issus de différents métiers) d'accéder aux fonctions de cadre RH.

Durant ce parcours de formation des rencontres en entreprise sont prévues afin de permettre à ces collaborateurs en cours de formation de rencontrer des acteurs RH qui opèrent dans différentes entreprises, en l'occurrence ici GRDF et son représentant à savoir le responsable du PEM.

Une phase des échanges va précisément porter sur cette question de « rôles ». « Pour moi, et plus encore pour le métier RH, faire son métier n'est pas uniquement appliquer ce que l'on a appris en termes d'expertise. Faire son métier c'est le faire⁵⁶¹, c'est-à-dire le travailler, le discuter, le mettre à l'épreuve ».

Ce public étant venu pour aborder le champ de l'emploi et de la formation, le responsable du PEM étayera ensuite son propos sur la base de l'analyse que nous venons d'éclairer portant sur le contenu de formation en GRH.

La seconde saynète se déroule à Montréal. L'occasion a été saisie de partager avec des membres de la profession RH (membres du SQPTO)⁵⁶² un retour d'expérience,

⁵⁵⁸. Développés sur des durées d'une ou deux années (M1+M2).

⁵⁵⁹. Acquisition de savoir-faire pour maîtriser chacune des étapes du processus (définition des profils de postes, rédaction d'une annonce, tri des CV, conduite des entretiens, ...) et acquisition des dimensions législatives encadrant les pratiques de recrutement (non-discrimination, ...).

⁵⁶⁰. Dans le cadre de la mobilité interne, l'accession à la fonction RRH est précédée d'une professionnalisation conséquente. Les RRH sont les appuis experts des Directeurs Opérationnels pour ce qui est du domaine RH. Ces cours sont avant tout centrés sur les enjeux juridiques et la gestion des dimensions politico-syndicales.

⁵⁶¹. Nous retrouvons la formulation de Clot (2006b, p. 167), reprise cette fois en situation.

⁵⁶². Société québécoise de psychologie du travail et des organisations » (20 septembre 2013, Québec). Objectif de l'atelier : aux participants de faire un tour d'horizon des meilleures pratiques en matière de gestion des talents et des compétences et de prendre connaissance des approches et des outils qui ont été utilisés chez GRDF.

en provenance de France et reposant sur GRDF. Le cas exposé est celui d'une personne qui vient d'être nommée et qui arrive dans une organisation qui affiche *in fine* de très bons résultats pour ce champ de l'emploi et de la mobilité.

La question ouverte lors de cette séquence a été justement d'étudier la nature de la contribution que peut proposer un professionnel de la fonction RH dans ce cadre. Ce type d'ouverture conduit à mettre en tension ce qui serait de l'enjeu organisationnel (maintenir la mise de résultat voire encore l'améliorer à la marge) et l'enjeu métier⁵⁶³ (soutenir un geste critique et réflexif par la mise en tension du genre professionnel).

Ces saynètes signifient que la problématique (Meyer, 2011) que nous avons mobilisée n'est pas à interpréter comme un outil scientifique à fins d'études, mais bien comme éléments constitutifs du style que nous cherchons ici à cerner. C'est bien la fonction HRD qui est interrogée. Comme nous l'avons très fréquemment réalisé, nous avons débattu ensuite de ces deux typologies d'échange. Ces échanges témoignent des effets de systématisation. L'univers RH est pour nos partenaires de recherche saturés de réponses apocritiques⁵⁶⁴. Leur diagnostic est que par la densité de l'activité productive et la mise à disposition d'une grande quantité de réponses apocritiques, l'instrumentalisation des questions fait système. Cet effet de système est également soutenu par les outils de gestion. Ces outils de gestion sont totalement articulés sur le modèle de l'appariement et en assurent tout à la fois l'efficacité, sa normalisation, sa standardisation et son contrôle. Mais ces outils de gestion formatent également le rapport au candidat et le candidat lui-même. Les outils doivent pouvoir le catégoriser pour permettre des tris automatiques et à la demande. Le candidat est conduit s'il veut candidater à se catégoriser lui-même : sur l'outil de gestion retenu par Engie (Taleo), il commencera d'emblée par se catégoriser de « cadre » ou de « non-cadre », il devra ensuite entrer son âge, ses diplômes, il sera invité à préciser s'il est porteur d'une reconnaissance de travailleur handicapé, etc.⁵⁶⁵. L'enjeu que nous identifions ne porte pas sur la « nécessité » ou non de catégoriser (faute de quoi la gestion automatisée ne pourrait se déployer), mais sur les critères de catégorisations et

Une réflexion par rapport à l'expérience vécue permettra également de mieux comprendre les enjeux entourant une telle démarche.

⁵⁶³. Il est nécessaire d'exposer qu'au Québec, l'approche est différente comme le prouve l'existence d'un Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA) (une des trois missions de cet Ordre - composé actuellement d'environ 10 000 membres - étant justement d'améliorer la qualité de la pratique professionnelle par le perfectionnement et la certification des compétences des membres).

⁵⁶⁴. Pour reprendre une citation plusieurs fois entendue lors de discussion interne : « si dans la boîte à outils on n'a que des marteaux, alors on a tendance à voir tous les problèmes comme des clous » : « *if you only have a hammer, you tend to see every problem as a nail* » (Maslow, 1966, p. 15).

⁵⁶⁵. « Non-cadre » oblige le candidat à s'identifier dans une « non-catégorie » ; diplôme qui va conduire à écarter la valorisation des parcours professionnels lorsque les tris vont s'opérer, ...

sur les dimensions capacitanes / incapacitantes qu'incarne ce mode de gestion et les outils qui lui donne corps.

7.6 Du renversement de l'ordre des questions

Nous avons introduit précédemment que la mobilisation de nouveaux destinataires a conduit à un renversement de l'ordre des enjeux comme nous allons en rendre compte. Pour l'exprimer plus explicitement, la démarche engagée ne trouve pas sa source dans des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre, mais dans des enjeux, ici de nature sociétale. Il ne s'agit pas de s'informer sur des situations en vue d'alimenter de l'expertise, mais de nourrir selon d'autres points de vue afin de soutenir les possibilités de modifications des représentations sur le travail⁵⁶⁶. Au sens de Yvon et Clot (2004, p. 15), cet enrichissement est un instrument : « instrument de connaissance, il est [également] un instrument social pris dans l'histoire des rapports de pouvoir au sein du milieu de travail ». Dans notre démarche, l'adresse de cet instrument est plurielle : il permet de nourrir des mises en tension (autrui absents⁵⁶⁷), de provoquer des occasions (en s'adressant aux autrui présents) et de mieux connaître l'activité (non pas l'activité telle que réalisée, mais l'activité comme objet).

Cette démarche se révèle être fondée sur un basculement qui peut s'éclairer en la rapprochant des démarches de RSE-BoP qui sont engagées par un certain nombre d'entreprises et de Groupes dont Engie. La RSE-BoP consiste à engager des programmes⁵⁶⁸ qui prennent comme objet, selon l'expression Prahalad (2004), les difficultés vécues par les personnes situées en « Bas de la pyramide » (*Bottom Of the of Pyramid* ou BOP). Il ne s'agit cependant pas de les appréhender selon le statut de « pauvres », de « démunis », d'« exclus », mais comme des citoyens, des acteurs dotés de compétence, mais qui se trouvent dans une situation de pauvreté, d'exclusion. Dans cette perspective c'est l'horizon sociétal qui prend le pas. La phase idéation nourrit cet horizon et l'instruction économique n'y apparaît qu'après coup et en dernier

⁵⁶⁶. Que ce soit celles des managers, cadres RH, membre de la direction, candidats, responsable de CFA, enseignants, ...

⁵⁶⁷. Entendu selon les acceptations qui nourrissent notre triangulation dynamique : a) autrui symboliques (institutions, règles, ...) (Giddens) ; b) autrui absents (retours de réalité) (Martuccelli).

⁵⁶⁸. De nombreux programmes sont déployés dans ce cadre dans les pays du Tiers Monde ou en développement (équiper en énergie ou en au certains village ou région, soutenir de l'économie locale, ...). Mais il existe également de tels programmes dans les pays à fort développement économique (comme Engie), en France les programmes venant soutenir l'accès à l'énergie pour les personnes les plus démunies.

critère pour retenir ou non les projets. Nous avons nous-mêmes assisté à une réunion de ce type et nous pouvons attester que la méthodologie est bien celle-ci.

Ce rapprochement nous enrichit à trois niveaux : en premier, il nous permet de faire un nouveau retour au niveau institutionnel pour consolider, dans notre contexte, l'habilitation à orienter des démarches plus attentives aux questions sociétales. Un second, il nous invite à rejoindre l'analyse de Martinet et Payaud (2009) qui souligne qu'il serait fort dommage que ces stratégies RSE-BoP restent enclavées et n'affecte pas le reste de l'organisation. Pour le dire autrement, le risque est que ces démarches viennent simplement se greffer sur un cœur organisationnel qui continuerait à fonctionner selon sa propre logique. Comme l'exprime Martinet et Payaud (2009, p. 28), ces expériences ne peuvent se transférer telles quelles, mais elles « peuvent cependant être déployées tant elles ouvrent le champ des possibles ». Il s'agit dans ce cas « d'adapter les caractéristiques essentielles à d'autres contextes ». Un troisième, qui conduit à être attentif à une des critiques qui repose sur le fait que des actions de ce type menées par des entreprises de cette catégorie renforcent la place du capitalisme et de l'économie de marché⁵⁶⁹.

Nous retrouvons une analyse analogue à ceux portant sur la RSE-BoP dans les travaux de Pavie (2012) qu'il éclaire d'une autre manière au travers ce qu'il qualifie d'« innovation-responsable »⁵⁷⁰. Engie⁵⁷¹ fait partie du panel des entreprises qu'il observe. Pavie distingue en termes de processus l'innovation-responsable de l'innovation sociale entendue comme innovation à finalité responsable. Pour lui, elle se distingue de l'« ingénierie sociétale traditionnelle » (Pavie, 2012, p. 78) qui consiste à se fixer des objectifs sociétaux et à concevoir des systèmes ingénieriques permettant de les attendre. Ses travaux soulignent que les points de départ dans ces cas d'innovation-responsables, sont des enjeux sociétaux et que la question de la rentabilité n'est étudiée qu'en dernier lieu : les grilles de décision sont inversées (Pavie 2012, p. 79). Ces travaux éclairent la porosité des frontières : tant la frontière Entreprise / Cité que la frontière professionnel / citoyen. Lorsque nous avons initié cette recherche et que nous avons dans ce cadre participé à un tout premier temps d'échange en pénétrant au sein de l'équipe de nos partenaires de recherche se témoignait une GRH qui procédait à l'exercice de rapprocher

⁵⁶⁹. Dans le cadre de cette étude, nous ne nous saisissons pas de cette critique. Comme précédemment illustré, contribuer par exemple à la transformation des rapports sociaux de recrutement conduit à demeurer inscrit dans un rapport salarial lui-même non questionné.

⁵⁷⁰. Telle que succinctement citée en partie 1.

⁵⁷¹. Qui n'était pas encore Engie, mais GDF SUEZ au moment de son étude.

« situation de recrutement » et « personnes exclues »⁵⁷². La notion de responsabilité n'est pas ici réduite au sens moral, à une éthique ou encore des prises de conscience. Elle fait retour au sens latin originel de *respondere* : « répondre de ses actes »⁵⁷³. Une telle conception appelle à porter également la critique sur les modes de division du travail⁵⁷⁴ qui tendent à suspendre la condition de sujet sensible (De Nanteuil, 2009). Il en est de même pour le travail intellectuel : « le travail intellectuel lui-même ne se réduit pas à une cognition pure [...]. De fait l'intelligence au travail n'est jamais réductible à une subjectivité surplombant le sujet » (Dejours, 2001, p. 9). Comme le souligne l'orientation des travaux de Dejours (comme ceux de Clot), la critique de l'évolution actuelle de la société « passe par l'individu et son rapport au monde » (De Keyser et Nyssen, 2006, p. 5).

Les recherches menées en partenariat avec une entreprise présentent le risque d'être catégorisée comme des recherches dévoyées soit parce qu'elles sont soupçonnées de servir « d'instruments de gestion des ressources humaines », soit parce que leurs investigations présentent la propension d'être plus facilement exploitées par les « dominants » que par les « dominés ». Cette question a effectivement fait l'objet pour notre part, comme pour notre partenaire d'une interrogation préalable. La nature de notre question de recherche permet de préciser les enjeux éthiques sur lesquels nous nous appuyons. Mais cette question de recherche nous a fait cheminer vers ce que nous avons qualifié de biais de focale. Prendre comme support l'entreprise (ou une multinationale) ne sous-tend pas que ces questions concerneraient l'entreprise parce qu'elle est une entreprise (ou une multinationale). Les rapports dont nous nous saisissons se rapportent à des collectifs humains qui dépassent à nos yeux cet univers spécifique. Les différents échanges, constats, retours d'expérience dont nous disposons de façon plus ou moins affinée soulignent que les enjeux GRH que nous soulevons concernent tout autant

⁵⁷². De façon plus illustrative, la mise en tension, au travers le cas de la situation des personnes exclues « finissant par dormir sous un pont » n'avait pas pour objet de traiter le cas singulier de ces personnes, mais de questionner en quoi la situation de recrutement était un terrain nourricier. Nous n'avons pas identifié à ce jour une dimension morale ou humaniste, mais la mise en lumière de l'acte humain : ce qui se passe, nous y sommes pour quelque chose (réalité appréhendée en tant qu'acte humain et révélatrice de sens) (Arendt, 1958).

⁵⁷³. La langue anglaise utilise trois mots différents pour cette notion de responsabilité : *responsability*, *liability* et *accountability* (devoir rendre des comptes). Nous exprimons au travers cette notion d'innovation-responsable une approche identique à celle de Pavie qui conduit à nous écarter d'une « compréhension de la responsabilité qui serait entendue comme sociale » (RSE) (Pavie, 2012, p. 14) et qui dans ce cas présente le risque de réduire la surface de l'innovation à la prise en compte des problématiques des publics en difficulté ou défavorisés via des actions *ad hoc* et qui les appréhendent dès lors comme tels.

⁵⁷⁴. Qui désincarnent le travail. En référence à Arendt (1997 [1964]) : « la société moderne est devenue une société de travailleurs (qui est l'autre face d'une société de consommateurs) dans laquelle l'homme tend à ne plus être qu'une fonction dans le processus de production » (Mréjen, 2018, p. 14).

les organisations politiques, les organisations œuvrant dans le monde de l'économie sociale et solidaire, les entités universitaires,...⁵⁷⁵ : la GRH fonctionnaliste et les enjeux du rapport organisation / société relatif au recrutement ne sont pas spécifiques aux multinationales au-delà du fait que celles-ci attestent de spécificité.

7.6.1 **Rendre impossible certains possibles**

Cette remontée à contre-courant que nous venons d'effectuer nous a permis de cheminer jusqu'au cœur du style que nous explorons. Le « projet Titre TRG » comme la relecture du « moment de recrutement » (Partie 3) résulte d'une inversion du questionnement et non d'une conduite de projet ou de changement visant à résoudre des problèmes qualifiés comme tels.

Le travail que nous avons conduit, avec nos partenaires de recherche n'avait pas pour objet de traiter de l'optimisation de l'adéquation emploi / formation ou de traiter de la question de la satisfaction ou du bien-être du candidat en situation de recrutement. Le travail HRD entrepris dans le cadre de cette recherche a été de partir d'enjeux sociétaux pour se demander ensuite, en quoi et comment la situation de recrutement pouvait y contribuer au-delà de la dimension économique traditionnellement mobilisée⁵⁷⁶. Nous ne témoignons pas en cela d'une méthodologie de recherche, mais de l'exploration d'un style susceptible de garder actif le métier de GRH.

Nous allons mettre en mot à ce niveau le travail en coulisse qui a été conduit à savoir : œuvrer à rendre impossible certains possibles et sortir des cadres saturés de réponses apocritiques. Retenir une telle approche n'est ni viser une utopie ni soutenir des valeurs que nous importerions au sein de cette filiale. C'est au contraire nous inscrire dans le cadre des

⁵⁷⁵. Cette question de biais de focale a fait l'objet de plusieurs séquences d'échange : comment les entités expertes (consultants, scientifiques, ...) - qui préconisent des bonnes pratiques, opèrent-elles dans leur propre organisation. Et si ces acteurs à leur tour en situation, opèrent différemment, pourquoi ?. « j'ai moi-même opéré en entité de consultants comme en université et je peux témoigner qu'on est loin de ce qui est enseigné : allez voir dans votre labo comment on recrute un nouveau chercheur, un nouvel enseignant ou même un assistant administratif. Si vous trouvez des référentiels de poste et de recrutement, des grilles communes aux différents évaluateurs, des outils d'évaluations, une évaluation rubriquée des compétences clefs,... j'en serai fort surpris. Travailler scientifiquement l'évaluation est une chose, mais travailler scientifiquement le recrutement à partir des acteurs en situation en est une autre. Ces questions ne sont pas propres à la seule sphère Entreprise » (RH PEM). Ces échanges ont permis de mettre en lumière la problématique qu'incarne le passage d'une sphère à l'autre lorsque la connaissance est approchée en les distinguant.

⁵⁷⁶. Et qui demeure dès lors que travailler la situation de recrutement ne conduit pas à créer de l'emploi. Il ne s'agit pas pour autant de minimiser qu'elle peut permettre des retours à l'emploi et le pourvoi de postes non pourvus au motif affiché de non-adéquation candidat / poste.

utopies réalistes conceptualisées par Giddens (1994) : œuvrer à ne pas rendre possible⁵⁷⁷ en recherchant d'autres arrangements sur la base d'un horizon de questionnement⁵⁷⁸ qui se réfère à cette utopie réaliste.

En France, quelques initiatives qui retiennent ce même type d'inversion de questionnement ont commencé à naître. Le mouvement « Territoire zéro chômeur longue durée » en est un exemple typique. Pour ce mouvement, l'ambition est que sur un territoire donné, il ne soit plus aucun chômeur de longue durée tout en visant de réels retours à l'emploi. Il s'agit dans cette perspective de créer de l'activité qui n'existe pas sur un territoire donné et qui n'entre pas en concurrence directe avec des acteurs du marché. Ces nouveaux métiers sont proposés aux chômeurs de longues durées et étudiés en lien avec leurs compétences. Ces nouvelles activités de travail sont gérées par une EBE (Entreprise à But Emploi). Elles ne sont pas subventionnées⁵⁷⁹. Leur horizon est que, dès lors que les personnes concernées se sont rétablies dans une activité, elles candidatent ensuite dans des organisations de formats typiques.

Un certain nombre de signes nous invite à formuler que la nouvelle avenue que nous explorons - dans un déplacement de question « voisin » de ce mouvement de « territoire sans chômeur » -, s'inscrit dans les prémices d'une transformation silencieuse de plus grande ampleur. Il est possible en effet de formuler l'hypothèse que ce mouvement « territoire zéro chômeur » comme celui que porte celui de la RSE-BoP qui opère à un autre niveau et qui s'intensifie⁵⁸⁰ face figure pour reprendre l'expression de Abdelmalki, Oulmane Thielen et Sadni Jallab (2011), de processus de "proto-émergence"⁵⁸¹. Le fait que la question de l'« objet social de l'entreprise » et son évolution viennent en France de monter à l'agenda politique⁵⁸² peut être

⁵⁷⁷. Et/ou en acceptation plus basse, œuvrer à ne pas contribuer à rendre possible.

⁵⁷⁸. Nous précisons si besoin en est, qu'un horizon diffère diamétralement d'un objectif. Notre démarche n'est pas de relever le défi d'atteindre un objectif, mais de générer un renouvellement des approches HRD.

⁵⁷⁹. Ce qui finance 70 % de leurs coûts (charges, salaires, ...) est constitué de ce qui était versé en revenu social de solidarité, en couverture maladie universelle, etc.

⁵⁸⁰. Nombreux réseaux activent des approches similaires (dans lesquelles Engie est acteur) : Le WBCSD (Conseil mondial des affaires sur le développement durable qui rassemble 200 entreprises internationales) ; en Europe le CSR Europe et National Partner Organisations - NPOs qui regroupe 60 multinationale). Sur un autre plan et pour Engie, le soutien de Chaire Universitaire : La Chaire HEC Paris - Engie « Business and sustainability », la chaire Paris Dauphine : Management et diversité, ...

⁵⁸¹. C'est-à-dire la toute première phase de l'émergence au cours de laquelle sont graduellement réunis les éléments nourriciers pouvant contribuer à des mutations (mutation ou transformation, entendu selon l'acceptation architectural c'est-à-dire transformant les lieux existants et les manières de les habiter et de les développer).

⁵⁸². Différents travaux sont en effet menés actuellement pour permettre des évolutions de l'objet social de l'entreprise afin de permettre : a) soit pour les entreprises qui le souhaitent d'évoluer vers celui d'« entreprise à mission » afin d'intégrer dans leur objet des dimensions d'intérêt général), b) soit pour toutes les entreprises

également interprété comme un signe associé. Cette montée à l'agenda politique résulte probablement du mouvement nourri tout à la fois des questions mises en lumière par l'économie sociale et solidaire, par des organisations syndicales réformatrices, par la publication d'un certain nombre d'études et de rapports, par l'actualisation d'attente citoyenne et par les prises de position de certains leaders d'entreprise qui prouvent qu'il existe bien une pluralité de conception⁵⁸³ au sein de la sphère entreprise.

Le fait de retenir comme utopies réalistes que ces Bac Pros exercent tous dans le métier pour lequel ils ont été formés⁵⁸⁴ et de façon complémentaire que tous ces Bac Pros trouvent un emploi dès la sortie de leur formation nécessite de repenser les systèmes et de faire émerger de nouveaux arrangements. S'engager dans ce type de perspective ne sous-tend cependant pas une perspective unitariste⁵⁸⁵ posant que les parties prenantes et protagonistes - qui au fil du temps vous apparaître dans cette mise en mouvement - sont ou vont se fédérer sur la base d'une communauté d'intérêts. D'abord parce que c'est justement l'institution du conflit de critères qui constitue l'une des ressources principales et que le conflit est inhérent aux relations d'emploi dès lors que nous nous inscrivons dans une perspective pluraliste⁵⁸⁶. Nous n'exposerons pas plus en avant dans le cadre de ce format thèse l'ensemble des éléments qui nous permettraient d'éclairer également cette question. Plusieurs domaines sur ce registre se sont révélés à prendre en compte. Pour n'en lister succinctement que quelques-uns⁵⁸⁷ :

- les enjeux de territoires qui mettront en péril un moment l'ensemble du projet : envisager que l'Éducation Nationale soit reconnue compétente et soutenue pour qu'elle puisse enrichir cette compétence, c'est pour la technostructure « Métier »⁵⁸⁸ et Energy

dans le cadre d'une révision de la définition même de la Société dans le code civil (formulant en cela que l'objet social de l'entreprise ne peut plus être le simple profit). (Rapport remis en mars 2018 dans le cadre de la Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) et rédigé par N. Cotat (ancienne leader du syndicat CFDT et J-D Senard (PDG de l'entreprise Michelin).

⁵⁸³. Consolidant les travaux qui appréhendent « la théorie de la firme comme obstacle épistémologique » dès lors qu'elle fait « obstacle à la progression de la connaissance » par le fait qu'elle « oriente l'investigation sur les structures de marchés au détriment d'une conceptualisation de l'industrie qui demeure une notion purement conventionnelle » (Dufourt, 2009 [1983], p. 59).

⁵⁸⁴. Naturellement s'ils le souhaitent. Cependant il ne s'agit pas en disant cela d'évacuer un travail sur une meilleure réflexion en amont quant au projet de formation retenu.

⁵⁸⁵. Typiquement soutenu par le champ de recherche HRM (Human Resource Management) et qu'incarne le mode « co » et le « mode projet » sur lequel repose l'identité narrative révélée entre autres par le Topex.

⁵⁸⁶. Telle que soutenu par le champ de recherche en Industrial Relations (IR).

⁵⁸⁷. Nous n'illustrerons pas dans le cadre de cette thèse chacun de ces items qui demanderaient en soi de déployer de nouveaux développements prenant la forme d'une analyse de la conduite du changement qui n'est pas notre objet.

⁵⁸⁸. La technostructure Métier est l'autorité membre du Comex de GRDF qui est en charge du respect et de la définition des gestes et des pratiques de l'activité gazière. Energy Formation qui est au sens organisationnel,

Formation (le centre de formation continue interne à Engie) une forme d'agression et une mise en cause de son expertise (§. *Verbatim 1* ci-dessous),

- les enjeux de maintien de la stabilité : nous verrons les cadres RH en retrait dès lors que les procédures qui leur ont demandé beaucoup d'énergie pour être au point et se stabiliser se trouvent fondamentalement interpellées (§. *Verbatim 2* ci-dessous),

- l'effet locomotive dès lors que lorsque le projet va devenir un projet labellisé et piloté par un chef de projet, la conduite de projet planifiée va mettre en tension la communauté épistémique qui s'anime selon un autre régime que l'action planifiée (§. *Verbatim 3* ci-dessous),

- la composition des intérêts divergents qui éclaire que si ce collectif hybride se montre fédéré quant à lui sur la pertinence de ce projet Titre, il n'en demeure pas moins que cette fédération repose sur des intérêts différents voire pour certains divergents (§. *Verbatim 4* ci-dessous),

- ...

Encart 11 : Intérêts différents ou divergents - *Verbatim* en référence aux items 1 à 4

V1 : « Energy Formation, qui ont été très efficaces, [...] on les sent nous perdus, on les sent encore interrogateurs sur : mais pourquoi ça ne nous est pas revenu ? Des choses un peu compliquées pour nous vues de l'extérieur, on fait ça [nous CFA] alors qu'ils auraient peut-être dû le faire [eux Energy Formation, en réf. aux Écoles de Métiers historiques] » (Directeur de CFA).

V2 : « on a eu assez de mal à mettre tout le monde d'accord et fixer une procédure [organisation de journée de recrutement]. Moi ce qu'il me faut c'est qu'on puisse avoir le nombre de candidats pour chaque jour. Ils connaissent nos dates, donc c'est à eux en amont de s'organiser pour identifier les candidats ». « Maintenant les managers sont habitués, alors on garde ça comme c'est » (Cadre RH)

V3 : « il y a le gros GRDF et il y avait les deux autres [GRT Gaz et Fédération des Canalisateurs de France] qui doivent faire leur place » (Directeur de CFA). « Là, on comprenait plus. On fonctionnait en dynamique collective et là on basculait avec des lots attribués, quelqu'un qui avançait en fixant les qui et les quoi... » (Enseignant). « On ne peut pas plaquer comme cela, en prenant [ici ou là], en disant je prends un module Energy Formation [un cursus de deux ans c'est autre chose qu'une somme de sessions de formation continue...] je l'avais déjà reproché... » (Directeur de CFA)

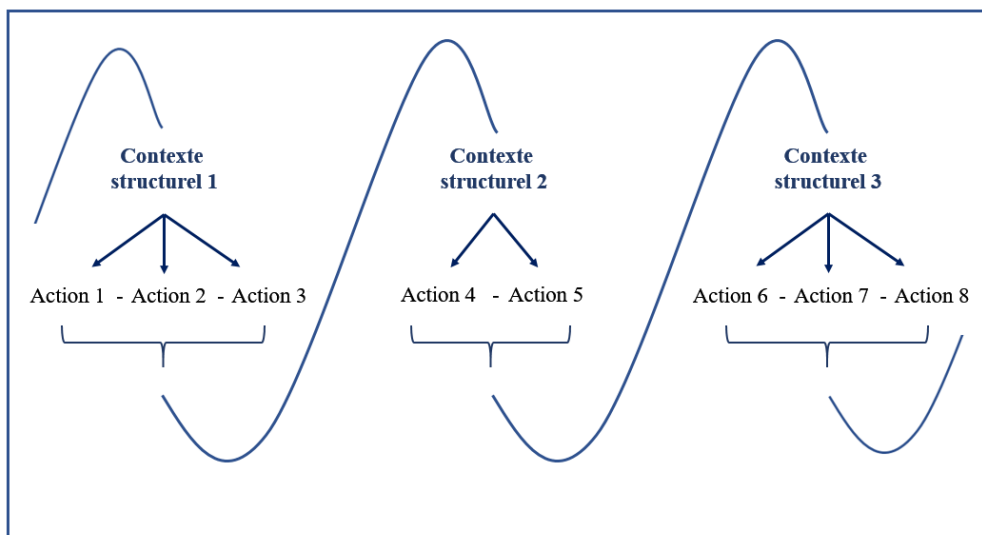
l'entité prestataire de services qui est en charge de délivrer la formation *ad hoc* est l'entité sur laquelle se repose la technostructure Métier pour ce qui est du professionnalisme gazier.

V4 : « On a dû arrêter une réunion une fois, car il fallait qu'ils se mettent d'accord. Il ne fallait pas que cela soit en public [les parties prenantes concernées vont donc s'extraire 2 h dans une salle voisine puis revenir à la table] ». « Il n'y avait pas osmose parfaite entre ces trois acteurs ». « Moi je n'ai rien à dire, qu'ils règlent cela entre eux c'est très bien » (Directeur de CFA).

Ce dernier item, relatif à la composition des intérêts divergents (illustré par le §. *Verbatim* 4) est un point clef dans la mesure où retenir une démarche de GRH qui repose sur des lieux pensés en termes de prototerritoire réceptif nécessite de reconnaître et de faciliter le travail de cette dualité entre enjeux communs et intérêts particuliers différents.

Sur un autre plan que nous avons dégagé de ce style est qu'il apparaît de l'ordre de la progression récursive. Rien ne se présente comme étant de l'ordre de la planification, d'une cible à atteindre, d'acteurs à réunir autour de ce thème problématique « Bac Pro ». Dire cela ne formule pas que le mode projet et la planification sont exclus de ce style comme le montre le fait qu'ils seront fréquemment mobilisés. Dire cela c'est souligner que ce n'est pas eux qui nourrissent le mouvement et qui originent l'émergence de ce projet. Le schéma que proposent Hatch et Cunliffe (2009, p. 165) en référence à la théorie de la structuration (Giddens, 1987) illustre cette construction mutuelle de la structuration et des projets (actions) :

Figure 13 : construction mutuelle de la structure et de l'action (inspirée de Barley et Tolbert, 1997)



Le thème « Bac Pro » tel que problématisé en phase d’amorçage et qui se livre comme un premier point de fixation ne voyage pas seul. Les questions du chômage de longue durée⁵⁸⁹, celle portant sur les âges⁵⁹⁰, les exigences liées aux prérequis⁵⁹¹, celles portant sur le permis de conduire⁵⁹², ... apparaissent présentement. Il est possible, à qui réside sur une longue période dans ce lieu qui a retenu de se positionner comme un prototerritoire réceptif, de percevoir que ces thèmes sont présents au quotidien sans être traités en tant que tels. Ils se livrent en un sens comme un second plan à partir duquel des allers-retours se font, et en un autre sens lorsqu’en certaines circonstances, ils deviendront à des degrés divers des objets exposés au questionnement.

Nos deux précédentes saynètes (RRH RAB et Manager) nous ont permis d’illustrer une première forme d’exploitation du potentiel de la situation : des occasions sont saisies pour effectuer des micro-liens et ouvrir du possible. Illustrons le second. Nous avons évoqué l’« enjeu du moment » pour GRDF de féminiser le métier de TRG et les difficultés que cela représentait. Nous avons vu que le processus POE⁵⁹³ qui est institutionnellement conçu pour permettre des recrutements directs était ici détourné pour servir de préparation à un second cycle de formation⁵⁹⁴. Nous avons vu enfin que ce processus engageait un recrutement par discrimination inversé dès lors qu’il s’agissait de ne recruter que des femmes. Or ce processus POE - processus destiné aux demandeurs d’emploi - (qui n’avait jamais été utilisé par GRDF auparavant) a été initié dans le cadre de cette dynamique de prototerritoire. Il s’agissait d’appréhender de quelle manière les managers et les RH régionaux seraient susceptibles de recruter des demandeurs d’emploi, des hommes comme des femmes, et en rendant possible une diversité de parcours et d’âges.

⁵⁸⁹. En analysant le profil des recrutements TRG, il n’y a, dans les candidats recrutés, que de très rares personnes qui étaient en situation de demandeurs d’emploi et aucun en chômage de longue durée (observation sur 6 mois 2014, effectuée par le PEM).

⁵⁹⁰. Plus de 80 % des candidats recrutés en TRG ont moins de 24 ans, la totalité moins de 30 ans.

⁵⁹¹. La possession d’un Bac Pro pour les embauches en CDI et celle d’un diplôme « Gazier » (CAP, BEP) pour être reconnu candidat à l’alternance se livre vu des RH comme un incontournable au-delà que pour les managers, cette exigence pour certains trop fortes ou sans garantie d’adéquation et pour d’autres, effectivement nécessaires, compte tenu de l’évolution du métier.

⁵⁹². Point très problématique dès lors que de nombreux jeunes sortants de la formation initiale et diplômés gaziers ne disposent pas de permis de conduire. Dès lors que c’est une condition sine qua non de par l’activité chez le client ou sur chantier, de nombreux candidats se trouvent refoûlés dès leur présentation de candidature.

⁵⁹³. Pour rappel : cycle de formation destiné à préparer à l’emploi identifié à pouvoir et pour lequel l’entreprise dispose d’un candidat.

⁵⁹⁴. Nous retrouvons ce que certains managers rencontrés qualifient de « surenchères » : multiplication d’étapes posant que chaque étape supplémentaire permet de sécuriser. C’est également le cas dans le processus actuel de sélection / évaluation qui multiplie les épreuves et la délivrance de gages.

Les contenus formatifs de cette POE inaugurale n'avaient donc pas pour objet de délivrer des contenus visant à disposer des prérequis pour suivre ensuite un Bac Pro, mais des contenus permettant à des candidats de se préparer directement à l'emploi de TRG. La présélection s'est effectuée avec l'Agence Nationale du Pôle Emploi et sur la base d'une mixité réelle du bordereau de candidature (l'objectif étant de viser un recrutement de tous les candidats aux termes de cette promotion). Portant le même nom « POE » et observé sur ce qui est mis en lumière, les deux processus (région IdF et MED) sont interprétés comme identiques. Or ils reposent sur deux conceptions différentes et pour de nombreuses facettes opposées. Si la POE région MED s'est inspirée de cette première POE en région IdF, mais en la détournant de ses fondamentaux, ce n'est pas selon les indices que nous avons recueillis au motif d'un déficit de transmission ou d'une rationalité économique parfaitement étudiée en ce sens⁵⁹⁵. La POE est détournée pour devenir un simple moyen. C'est la nature même des ressorts de la démarche qui, par la remise au format objectif / projet / challenge, quitte l'horizon sociétal pour ne garder que l'objectif féminisation conduisant à ne se centrer que sur la recherche de moyens mobilisables pour y arriver.

Les résultats quantitatifs interpellent eux aussi ce processus :

Tableau 4 : POE région IdF

POE de 400h : visée d'embauche directe en sortie			
23 Postes à pourvoir :	9 femmes	14 hommes	39 / 61 %
17 CDI en fin de POE :	7 femmes	10 hommes	41 / 59 %
Taux de réussite ⁽¹⁾ : 74 %	F = 78 %	H = 71 %	

⁽¹⁾ : Taux de réussite = % de personnes recrutées in fine dès la sortie de cette première POE expérimentale (pour GRDF dès lors que ce processus est un processus institué en France)

Cette POE, première fois mobilisée pour GRDF, n'atteint certes pas 100 % de réussite, mais toutefois le recrutement direct de trois quarts de la promotion⁵⁹⁶ et une féminisation de plus de 40 %. Pour la POE région MED, les résultats sont d'une autre nature tant pour ce qui est du nombre de personnes recrutées dès la sortie de la POE que du taux final de recrutement de femmes au terme du processus POE (400h) + alternance (2 ans).

⁵⁹⁵. Entendu comme : si on peut doubler le processus de préparation (POE 400 h + 2 ans d'apprentissage, pourquoi ne pas le faire, cela sécurise davantage.

⁵⁹⁶. Il est nécessaire de préciser que 2 candidats décideront d'arrêter leur formation dès la première semaine qui monte le taux à 81 %.

Tableau 5 : POE région MED

POE de 400 h		Ajout de 2 ans en alternance	
20 Postes à pourvoir :	20 femmes	12 Postes	12 femmes
1 CDI en fin de POE :	1 femme	12 CDI en fin d'altern.	12 femmes
Taux de réussite ⁽¹⁾ : 5 %	F = 5 %	Taux de réussite : 100 %	F = 100 %
Taux global de réussite ⁽²⁾ « promotion féminine » : 65 % ⁽³⁾			

⁽¹⁾ : Taux de réussite = % de personnes recrutées in fine dès la sortie de la POE (GRDF)

⁽²⁾ : Taux de réussite global = % de personnes recrutées à la sortie de la POE + alternance (GRDF)

⁽³⁾ : 75 % si nous ajoutons les deux femmes recrutées en sortie de POE par une autre filiale (Cofely)

Ce qui est élément à analyser est que la communication qui va être engagée à propos de ces deux POE va être totalement différente⁵⁹⁷ :

- mise en visibilité officielle de la POE région MED vs discrétion de la POE région IdF,
- reportage, article, vidéos sur la thématique : des femmes peuvent exercer notre métier TRG » (MED) vs des échanges entre cadres RH illustrant la façon dont il est possible de soutenir des bordereaux de candidatures témoignant de plus de mixité,
- effets de catégorisations différents : le premier traitant de l'objet « femme » vs le second traitant du soutien à la mixité : « technicien(ne) TRG ».

Cela dit, sur la base de cette seule opération comparative, nous n'avons l'ambition de ne dégager aucun résultat exploitable. Cependant elle fait figure d'indice.⁵⁹⁸ Si nous le rapprochons de la démarche objet / projet / challenge qui anime la conduite de l'action « féminisation des emplois TRG », nous sommes en mesure de considérer qu'elle peut faire figure de nouvel indice convergeant. Pour consolider ou non cette interprétation, nous avons observé comment elle a évolué.

Comme le mettent en lumière Bourguignon et Mias (2017) dans le cadre de leur étude que nous avons mobilisée en amont à propos des accords-cadres, le mode instrumental retenu⁵⁹⁹ est un mode qui s'essouffle vite. Le mode instrumental retenu par MED comme le mode

⁵⁹⁷. Nous retrouvons ici l'apport de Boutinet (2005) quant au passage de l'objet au projet.

⁵⁹⁸. Cette qualité indiciaire ne fait pas de ce cas une « production mimétique du réel », elle indique que « ça a été » (Barthes, 1980, p. 20). Image indiciaire diffère de la représentation par ressemblance et de la représentation par convention. L'indice n'affirme rien (Peirce, 1978, p. 144), mais il nous dit « quelque chose que nous n'avons pas vu et qui est là » (Dubois, 1983, p. 90). Il possède un effet d'étonnement et de révélation et peut générer des possibilités fécondes de va-et-vient en référence à d'autres indices (Piette, 2007).

⁵⁹⁹. Mobilisé pour les accords-cadres par Engie et que l'on retrouve ici chez GRDF.

instrumental retenu par le pilote du projet Ega-Pro⁶⁰⁰ confirme ce diagnostic : les processus qui ne sont construits que pour atteindre des objectifs spécifiques s'essoufflent vite et se révèlent très dépendants des pilotes qui les initient.

Le processus MED « POE + alternance » (2015 / 2017) qui s'est inauguré par une sélection de 20 femmes, s'est traduit après POE par un recrutement GRDF d'une seule femme directement en CDI (5%) (une femme de cette promotion a également été recrutée en CDI par une autre filiale du Groupe Engie : Cofely⁶⁰¹). Après le second processus de formation (*via* alternance), 12 autres femmes ont été également recrutées. Ce processus a été « naturellement reconduit » [SEQ16], l'année suivante comme annoncé en Topex (promotion 2016 / 2018). Au terme de cette seconde POE (15 femmes sélectionnées) suivi du cycle d'alternance, il ne sera plus que 6 femmes recrutées en CDI à l'achèvement de ces deux cycles. Après ces premières années, le processus MED ne sera reconduit ni pour 2017 / 2019 ni pour 2018 / 2020). Nous noterons qu'entre-temps, les trois acteurs clefs du processus (directeur régional, RRH et cadre) et la personne en charge du projet Ega Pro ont changé de poste. Ce type de projet reposant sur des acteurs clefs, leur départ est probablement un des facteurs centraux d'explication de la non-reconduction. Les processus tenant au mode challengé tiennent avant tout par les acteurs qui l'incarnent et aux effets de mise en actualité. Nous préciserons que les changements de postes sont chez GRDF et pour ce type de profil sont de l'ordre de 3 ans, voire moins. Durant la durée de notre recherche, nous connaissons trois DRHT (siège) successifs, DRHT présentant sur ces objets des sensibilités et des modes de régulation différents. Nous allons revenir sur ce point dès lors que le prototerritoire réceptif opérant en transformation silencieuse ne repose pas sur des « héros »⁶⁰² (Jullien, 2009). Avant d'éclairer cet aspect, il nous est apparu nécessaire de comprendre à ce niveau, pourquoi le Pôle Emploi (organe de service public) qui est le garant de la bonne application des POE a accepté de déployer en région MED un processus qui s'écarte du cadre de conformité des POE. Nous avons identifié deux principaux motifs : d'abord le fait qu'en région MED, le Pôle Emploi n'a pas assuré lui-même la présélection (le Pôle emploi n'est

^{600.} De nom de l'accord Egalité Professionnelle, piloté au sein de la DRHT GRDF par un chef de projet dédié.

^{601.} Cet aspect est également un apport important. Cofely est une filiale de GRDF. Elle n'était ni impliquée ni concernait par cette POE MED. Par contre, elle disposait de deux postes à pourvoir à ce moment précis, elle retient également des objectifs de féminisations et son approche de recrutement ne procède pas des mêmes principes d'évaluation que GRDF (rencontre manager / candidat et décision). C'est la sollicitation ponctuelle de Cofely auprès de GRDF à ce moment précis qui s'est faite à l'opportunité et qui a généré ces deux embauches directes.

^{602.} Qui relèvent les défis, affrontent les événements ; qui, par leur talent et leur chance, sortent victorieux des batailles difficiles et dangereuses (Jullien, 2009).

pas autorisé à procéder à des sélections genrées⁶⁰³), mais il a toléré au final de financer une POE portant sur une promotion 100 % femmes. Ensuite l'efficacité des POE - et de la pertinence des décisions de validation - est mesurée au nombre de contrats d'embauche signés en fin de POE⁶⁰⁴. Il n'est ici que de 5% si nous nous référons à la finalité de celles-ci. Cependant une inscription en cycle d'alternance s'accompagne d'une signature d'un CDD⁶⁰⁵. Au sens de l'indicateur de mesure⁶⁰⁶, la POE a donc permis la signature de 70 % de contrat de travail.⁶⁰⁷

Si nous prenons le temps dans cette restitution de résultats de procéder à autant de micros apports latéraux c'est qu'ils font partie du résultat de notre recherche dans la mesure où nous les interprétons comme des indices des effets de systématisation. En les rapprochant du nombre de tentatives⁶⁰⁸ qui ont été menées pour faire émerger de nouveaux questionnements⁶⁰⁹, se conforte cette hypothèse de travail. Enfin si nous les rapprochons des résultats obtenus se rapportant à ce domaine et tels que mesurés par l'organisation ou des auditeurs externes, il y a bien une quantité de ressources engagées, des actions menées, des résultats qualifiés de « positifs » et de « performants », mais qui s'obtiennent et se mesurent dans des cadres aux frontières établies et dont la solidité repose sur une base challengée.

Nous interprétons sur cette base que nous sommes en présence de réponses apocritiques et qui reposent - pour cette question de prise en compte des enjeux sociétaux - sur une conception utilitariste, instrumentale et fonctionnaliste de la RSE (Capron et Quareil-Lanoizelée, 2015). Si nous référons à l'analyse de Baba, Moustaquim et Bégin (2016), il y a ici cohérence avec la

⁶⁰³. Il est d'ailleurs officiellement mandaté pour contrôler par ex. toutes les annonces de pouvoir adressées par les entreprises en vue de garantir qu'elles ne comportent aucun critère discriminant dont en premier lieu le genre.

⁶⁰⁴. Le cadre de la POE est très clair : l'entreprise reçoit les candidats. Après évaluation elle indique qui elle se propose de recruter sous couvert que la personne suive une préparation opérationnelle à l'emploi (cycle de 200 à 400 h comportant une immersion en entreprise ; cycle financé par Pôle emploi). Sauf problème majeur, à l'issue de la formation, comme annoncé, toutes les personnes sont de fait recrutées.

⁶⁰⁵. Contrat à Durée Déterminée vs Contrat à Durée Indéterminée qui elle offre un cadre de sécurité en emploi d'une autre nature.

⁶⁰⁶. Et donc du compte-rendu qui permet l'évaluation.

⁶⁰⁷. Exprimé différemment : ce taux est « relativement bon » (70% vs 100%), mais il masque que nous sommes ici en présence de préparation à l'emploi (400 h de POE) qui ne prépare en fait qu'à une autre préparation à l'emploi (2 ans de formation par alternance). Comme l'exprime le responsable du PEM : « c'est inutile, chronophage, ça détourne la POE de son objet, ça coûte et surtout ça prive d'autres demandeurs d'emploi qui auraient bien plus besoin de la possibilité de bénéficier de ces budgets ».

⁶⁰⁸. Traduites ensuite par le développement d'action (Go) ou au contraire recalés (non-go).

⁶⁰⁹. Et, ce sans nous exprimer quant à la pertinence des argumentations ou aux qualités des pistes ou projets proposés.

littérature en stratégie qui situe ce domaine traditionnellement dans cette conception⁶¹⁰. Si nous restons dans cette catégorisation RSE, il nous est possible d'analyser que le niveau institutionnel s'appuie sur un horizon RSE d'une autre nature. En termes de concepts, nous retrouvons ceux identifiés par Matten et Moon (2008) à savoir ceux d'acceptabilité sociale, de relations entreprises-communautés à renouveler, de RSE plus politique et de RSE de dimensions locales.

Cette grille de lecture RSE nous permet de mettre en mots d'une autre manière ce que nous interprétons comme une tension (et dès lors comme une ressource disponible) entre les dimensions habilitantes de niveau institutionnel et le type de réponse qu'incarne le niveau organisationnel.

Nous venons d'éclairer quelques-uns des mouvements :

- qui dans ce cadre de l'identité narrative sont appréhendés comme autant de projets en soi et qui s'additionnent les uns aux autres aux services d'objectifs préalablement identifiés,
- mais qui dans le cadre de la transformation silencieuse se distinguent quant à leur nature et quant à ce qu'ils travaillent en profondeur.

7.6.2 Approche du geste critique et réflexif

Nous allons au terme de cette progression, rendre compte des différentes mises à l'épreuve des frontières que nous avons repérées dans ce cadre de ce qui est devenu « le projet Titre ». Nous allons en rendre compte sur deux plans :

- celui relatif à la partie la plus visible ou mise en lumière, c'est-à-dire celle qui fait événement,
- celui qui justement se rapporte à ce qui ne fait pas événement, c'est-à-dire celui qui ne peut se livrer qu'à partir de l'interprétation d'indices et de traces et qui œuvre à mettre en visibilité des éléments caractéristiques de ce style de GRH qui s'explore ici.

7.6.3 Approche évènementielle

En termes d'évènements, les approches narratives situent le moment fondateur de ce qui va devenir le Titre en référence au travail qui a été initié entre les acteurs du PEM et un CFA et une académie régionale à savoir ceux de la région EST. Avant la naissance du Titre, une

⁶¹⁰. Les concepts clefs sont pour celle-ci : la sensibilité sociale des entreprises et la performance sociale de l'entreprise (Carroll, 1979).

première opération avait consisté à « teinter » le Bac Pro qui servait de cadre pour la formation alternance destinée à GRDF. « Teinter » veut dire ici garder le Bac Pro Temsec (donc de chauffagiste) et dégager des espaces temps au sein de celui-ci qui permettrait d’injecter des contenus de professionnalisation « distributeur » (donc de gazier opération sur les réseaux de distribution). En langage événement : avant le projet Titre TRG, il y a eu le projet Teinture du Bac Pro Temsec, projet palier déployé en vue de préparer le projet Titre. Ainsi présenté, il s’agit d’un seul projet constitué de deux étages au service d’un objectif.

La logique projet conduit à isoler les actions et les projets et à les détacher de ce qui les nourrit ou les relie avec d’autres actions et leur contexte : dans nos entretiens et échanges, personnes ne relatent ce qui a fait émerger le travail de ces 3 familles d’acteurs. Dans cette lecture événementielle, personne ne relie ce projet avec les POE ou ce qui a été et qui a conduit à la remise au travail du « moment de recrutement » (cf. notre partie 3). Les retours d’expérience (REX) et l’identité narrative ne portent pas plus sur « ce que l’on aurait voulu ou pu faire, [...] sur ce qui est à refaire [phase d’échecs] et tout autant ce qu’on fait sans avoir voulu le faire » (Clot, 2001a, p. 38). L’événement fondateur est ce qui fait naître⁶¹¹. Il est solide, objectif et fondé. Il naît d’un objectif : faire en sorte que les contenus de formation initiale soient plus adaptés aux emplois TRG. Cette mise en histoire, des acteurs se sont mis au travail à l’initiative de GRDF et « nous (GRDF) avons fait aboutir avec le soutien CFA » (directeur DRHT). Ce travail a été conséquent puisqu’il s’agissait tout en conservant le cadre obligé du format Bac Pro et du type d’épreuve / évaluation qui le structure, de « teinter »⁶¹² celui-ci. Il a donc été nécessaire de procéder localement à des aménagements du référentiel de formation et élaborer de nouveaux contenus *ad hoc*. Cette adaptation locale a fait naître une synergie entre enseignants et exploitants GRDF régionaux (région EST). C’est l’émergence d’une communauté « Gazière » qui semble avoir permis de dépasser les frontières entre les deux sphères qui jusque-là s’ignoraient. Cette conception communautaire s’affiche avoir été centrale

⁶¹¹. Une autre saynète très récente (2018) illustre ce point. La personne qui a été en charge côté GRDF de la partie opérationnelle du bon aboutissement de ce Titre pour la 1^{re} rentrée scolaire de 2015 / 2017, vient de quitter de son poste. Lors du discours de départ, celui-ci s’est vu attribué avec un grand hommage, le fait qu’il a réussi à monter un tel projet. Or, comme nous venons de le révéler, ce Titre n’est pas le résultat d’une conduite de projet ni d’un « héros ». La figure du « héros » qui imprime son action sur le monde en l’affrontant (pensée occidentale (grecque), dichotomie sujet / objet) n’a pas consistance dans la transformation silencieuse : « le plan projeté d’avance » (xing, 型) vs « Le potentiel de la situation » (shi, 勢) (Zhao, 2012).

⁶¹². Expression retenue par les acteurs pour exprimer le fait qu’il fallait conserver un contenu type Bac Pro pour que les candidats puissent réussir les épreuves normées du Bac Pro Temsec et introduire autant que faire se peut des contenus de formation adaptés aux emplois visés, ici celui de distributeur de gaz (TRG) et non de chauffagiste (Temsec).

pour toute la dynamique qui va suivre : « on fait partie du même métier même si on n'a pas les mêmes fonctions [...] et que l'on ne se connaissait pas » (manager EST). Cette « teinture » va permettre aux candidats de deux promotions d'être formés à partir d'un cursus un peu plus cohérent. Cependant elle n'améliore les choses que pour les candidats recrutés par GRDF (apprentis dès lors plus à l'aise avec l'emploi TRG). Pour ceux non recrutés par GRDF, les choses sont au contraire aggravées (il entre sur le marché de l'emploi avec moins de compétence chauffagiste qu'avec le précédent Bac Pro Temsec). Nous n'entrerons pas dans les détails de cette question pourtant riches d'analyse potentielle. Ce qu'il nous importe de souligner est que dans une logique d'appariement, les non-recrutés sont sans objet. Pour une GRH qui inverse l'ordre des questions, ils deviennent au contraire objet central.

L'évènement central de ce « travail de long haleine » (cf. *Verbatim* Topex [SEQ19]) s'est ainsi incarné dans ce qui sera nommé comme « le projet Titre TRG ». L'identité narrative met en lumière une dimension logique et étudiée dans cette démarche : des décisions, des plans d'action, une progression par étape dans une perspective d'amélioration continue par franchissement de palier. Elle fait référence à des décisions stratégiques : se doter « d'un outil supplémentaire » « pour garantir notre professionnalisme » (cf. Topex [SEQ22]). La décision fondatrice est affichée comme étant celle qui a consisté à lancer un vaste programme relevant de la filière gaz (associer d'autres entreprises opérant sur ce segment d'activité en vue de professionnaliser la filière) et implanter dans toutes les régions une formation qui prépare véritablement aux emplois de TRG. C'est un véritable chantier à plusieurs titres. En premier lieu parce qu'il va créer une mise en contrainte forte :

- réaliser tout cela en moins de neuf mois⁶¹³ pour permettre une rentrée scolaire 2015 / 2017 sur la base de ce nouveau cursus (ce, via une implantation dans un CFA de chaque région),
- associer d'autres grands acteurs de la filière et la professionnaliser,
- faire de cette formation une formation phare, et débouchant sur un diplôme reconnu de l'Éducation Nationale.

⁶¹³. Selon notre enquête, pour deux grands motifs : a) le projet est devenu un projet officiel et majeur ou GRDF sera challengé le Groupe ; b) Le second est que le DRHT qui a porté et valorisé cette opération au niveau Groupe ne sera plus en fonction à l'été 2016. Ce qui veut dire que le Titre doit naître dès la promotion 2015 / 2017 (c'est-à-dire d'être opérationnel pour la rentrée de septembre 2015). Ne pas intégrer ces éléments de contexte ne permet pas de comprendre ce qui nourrit la transformation silencieuse. Le lieu appréhendé en prototerritoire réceptif, intègre ces dimensions tout à la fois contraignantes et habitantes.

Le processus, instauré sur la base d'une teinture d'un diplôme à visée locale, s'est ainsi transformé en l'un des 5 chantiers challengés engageant GRDF vis-à-vis du Groupe Engie⁶¹⁴. Selon un référentiel stratégique, ce chantier-événement est le fruit d'une instruction raffinée et le signe d'une efficacité stratégique témoignée par les acteurs ou entités *ad hoc* de la DRHT de GRDF. Pour ce qui est de ce qui origine ce projet, nos résultats infirment cette présentation : il n'est pas né d'une réflexion stratégique et ce ne sont pas les objectifs présentés au Groupe par GRDF qui ont fait émerger ce qui a pris entre autres la forme du « projet Titre ». Nos résultats témoignent cependant que cette présentation permettant de montée le processus à l'agenda politique de GRDF puis à celui-ci du Groupe Engie résulte d'un processus qui lui-même à émerger de la transformation silencieuse. La transformation silencieuse n'est pas une alternative au mode projet. Elle compose avec lui. Sans passage à certaines étapes en mode projet, le « Titre » n'existerait pas aujourd'hui. Mais ce n'est pas le mode projet qui a fait naître celui. Sans transformation silencieuse, il n'existerait pas, où tout au moins pas sous cette forme et pas sur la base des horizons qui l'on fait naître. Pour reprendre la formulation de Sousa Santos (2011, p. 21) : ce n'est probablement pas « d'alternatives dont nous avons besoin, mais de penser de façon alternative les alternatives existantes ». La facette du projet présentée par GRDF et challengée par Engie, laisse dans l'ombre les retours de réalité et les dimensions habilitantes du niveau institutionnelles qui ont servi de mise en tension. Selon le référentiel de RH stratégique, la transformation silencieuse n'existe pas. Elle est insignifiante et n'est en rien à rapporter à l'origine des décisions et des actions. Pour citer de nouveau Sousa Santos (2011, p. 34) : « ce qui n'existe pas est en fait activement produit comme non-existant ». Nous retrouvons le double mouvement que nous avons identifié :

- première production de non-existence : il n'était pas de problème à traiter, pas d'enjeu avant que la transformation silencieuse ne soutienne l'émergence et la prise en compte de nouveaux destinataires (les autres absents),

- seconde production de non-existence : la prise en compte de ces nouveaux destinataires n'est pas reconnue comme terrain nourricier de ce projet, privant en cela la possibilité pour l'organisation de se nourrir de ce retour d'expérience.

Cette nouvelle mise en lumière nous révèle la difficulté pour accéder à une compréhension plus aboutie et scientifiquement contributrice des déplacements opérés. En termes de résultats visibles et en restant sur une lecture événementielle, le paysage a bougé sur différents plans. Le

⁶¹⁴. Objectif challengé = figurant dans le contrat d'objectif entre le Groupe et sa filiale.

Titre s'est effectivement déployé sur la totalité des régions dans les délais impartis. Il a fédéré au côté de GRDF, l'exploitant du réseau de transport Gaz (GRT Gaz) et la fédération des Canalisateurs de France. Pour se déployer, ce processus a mobilisé les collectivités locales et les conseils régionaux concernés dès lors qu'il impacte la carte de formation régionale, qu'il nécessite des fléchages de financement différents. Plus encore, le déploiement de ce type de cursus ne peut se faire sans leur accord. Sur le plan des contenus, ce processus a nécessité un passage en commission professionnelle (CPC)⁶¹⁵, afin de valider ou non la pertinence d'une telle création tout comme la pertinence des contenus et des processus pédagogiques retenus. Ce processus s'est ultérieurement accompagné, par la dynamique créée, de la signature d'un contrat-cadre avec le ministère du Travail faisant état, au-delà de ce Titre, d'un engagement de partenariat de plus large envergure. En cette rentrée 2018, le Titre est installé dans le paysage. Il a contribué à former pour GRDF plus de 400 apprentis durant ces quatre premières années d'existence. Nous n'avons pas recueilli de « sons discordants » sur le plan de son efficacité chez aucune des parties prenantes. Il fait figure de « grande réussite » et ce faisant de grande réussite du mode « objectif / projet / challenge ». Comme annoncé en Topex 2015. Si nous dépassons le cadre strict de ce Titre, nous constatons en cette année 2018 que les étapes suivantes telles que projetées se sont réalisées : un Bac Pro TRG est désormais également actif en cette rentrée 2018/2020 (au côté du Titre TRG), une Licence professionnelle « Distributeur » (Bac +3) est en préparation de même qu'une formation de type Master (Bac+5).

Est ici un des effets de la lecture événementielle nous dit (Belkhodja, 2001, p. 154) : « ce qui compte, c'est de réaliser l'évènement et de passer ensuite à une autre étape, c'est-à-dire à un autre évènement ». Le temps est ici un temps événementiel. Le temps se pense et se raconte ainsi et fait tenir l'histoire : il s'agit « de raconter une histoire qui se tienne ». L'acteur projet a la possibilité de « faire histoire » dans le cadre de la délégation contrôlée dont il est investi (Grammacia, 2001). En référence à nos investigations, cette saisie du temps et des lieux invite à formuler que ce nous révélons est tant moins :

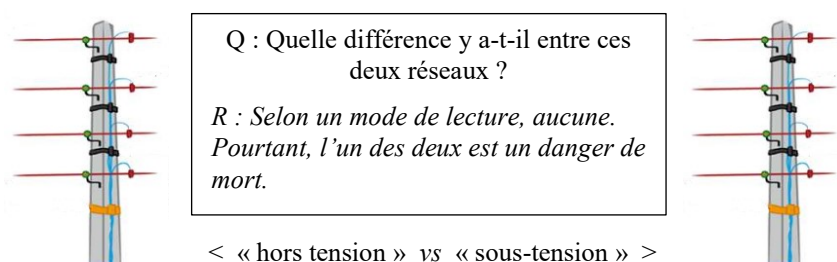
⁶¹⁵. Les Commissions Professionnelles Consultative sont des commissions saisies pour traiter de la question de création ou de réforme des diplômes et des filières. Elles sont composées de trois grands acteurs : Etat, représentants de salariés et du patronat. Elles sont consultatives dès lors que l'Éducation Nationale garde la maîtrise du dispositif et demeure seul juge *in fine* des décisions sur ce registre. Nous retrouvons ici comme l'analyse (Le Bianic, 2000, p. 5), la matrice adéquationniste : « ajuster les flux de diplômés aux besoins du marché du travail ». « La faiblesse du système réside dans le fait que cet optimum [recherché] a essentiellement une fonction de norme interne au système scolaire puisque ce sont principalement les institutions de formation qui sont chargées d'atteindre cet idéal pédagogique ».

- le fait que ce type de structuration « fait obstacle à la formation d'acteurs collectifs susceptibles de peser sur la formation des cadres et de conventions susceptibles d'informer notre modernité fluide et l'inscrire dans des visions du futur » (Rudolf, 2007, p. 158),

- que le fait qu'après coup, lorsque des cadres de lecture surplombants sont activés, le récit empêche toute possibilité de retour d'expérience et de possibilité de faire peser ceux-ci. Les récits issus de l'identité narrative ne rendent pas compte de la transformation silencieuse.

Cette perspective concentre la lumière sur les parties les plus visibles, mais elle oriente également la façon d'appréhender et de comprendre cette partie visible. Pourtant le geste Métier, le geste du gazier comme son cousin le geste de l'électricien, appelle pourtant à être sur ses gardes et à ne pas se référer au seul visible. Une affiche publiée dans le cadre d'une des campagnes de prévention- sécurité, image cet enjeu :

Figure 14 : Aucune différence vs totale différence



Il s'agit donc d'un double mouvement qui en amont oriente les représentations de l'intervention humaines et en aval procède à des reformulations procédant de la même harmonie. Ce faisant, cette lecture entrave la possibilité de soutenir ou d'analyser des mouvements de relocalisation⁶¹⁶ tels que définis par Giddens (1994) au sens de relocalisation des systèmes experts délocalisés qui renverrait à l'histoire des lieux et à des ancrages dans des liens sociaux localisés. Cette lecture entrave d'autant plus que le mode challengé s'appuie sur de la collaboration qui s'affiche elle-même locale :

Selon qu'on se figure le monde social comme une entité consistante, susceptible d'être décrite par des concepts et des catégories imbriqués dans des relations stables et qui présentent une certaine régularité, ou comme une mosaïque composée de tableaux inédits et mouvants, les modalités de l'action et de l'intervention humaine changent du tout au tout (Rudolf, 2007, p. 152).

⁶¹⁶. *Vs* « l'extraction des relations sociales des contextes locaux d'interaction, pour leur restructuration dans des champs spatio-temporels indéfinis » (Giddens, 1994, p. 30).

Ce que nous sommes en mesure de défendre à ce niveau de progression est qu'il n'est pas possible de soutenir que les acteurs dont nous traitons sont strictement contraints. Nous avons retenu de rendre compte pas à pas, touches par touches du rapport entre les pratiques et leurs rationalisations et significations tout en les situant dans le temps et dans l'espace. Pour reprendre un des apports majeurs de Giddens (1987), ce rendre compte démontre que « la reproduction des systèmes sociaux est au moins aussi problématique que leur changement et est la résultante d'actions humaines, non de forces cachées » (Van Haecht, 2006, p. 128). Sur un plan nous avons dégagé l'emprise de l'identité narrative dans sa capacité tout à la fois :

- « à reconstruire en permanence le passé pour rendre cohérent le présent et se projeter dans l'avenir » (Murard, 2001, p. 154),
- mais aussi à orienter les manières d'appréhender le réel et les comportements révélant leur dimension conventionnelle.

Sur un autre plan, nous avons souligné qu'il importe « de ne pas négliger la mise en relation des conduites orientées avec des règles et des ressources relevant d'un contexte plus large que celui de l'interaction immédiate » (Van Haecht, 2006, p. 132). C'est de ce second plan que nous allons maintenant rendre compte pour éclairer les tentatives de revitalisation du métier et du territoire

7.6.4 Approche sensible au lieu

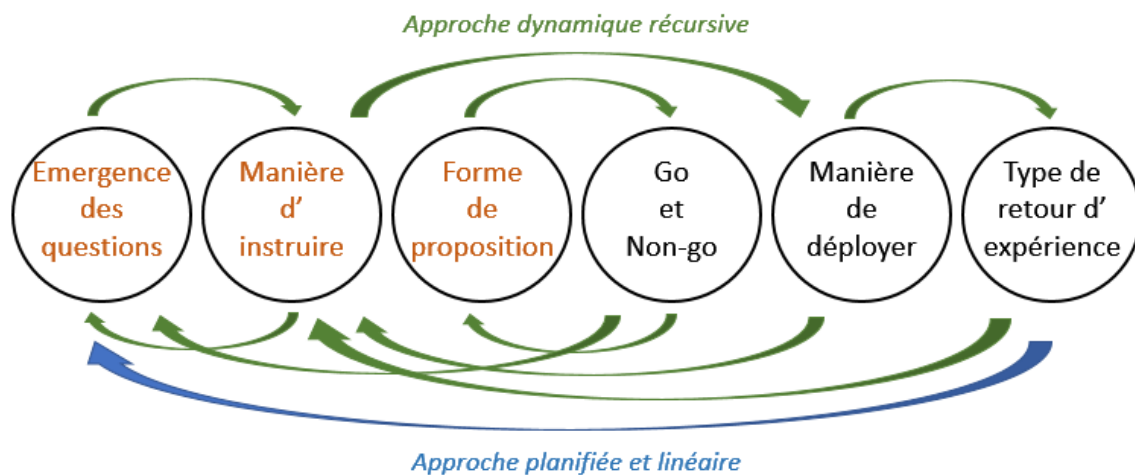
La transformation silencieuse ne permet pas d'identifier des liens de « cause à effet » ou des facteurs. Elle ne s'instruit pas à partir de forme préalablement élaborée que l'on tente ensuite de faire rentrer dans la réalité. Chercher à la comprendre nécessite, y compris comme dans les phases d'amorce comme nous l'avons démontré, de rechercher de nouvelles approches et de nouvelles sensibilités au réel. La transformation silencieuse vise à « laisser advenir l'effet à partir du processus engagé » (Jullien, 1997, p. 198). Il n'y a pas d'intention à aboutir ou à faire naître un projet. Elle vise à aménager des conditions, en amont, d'où l'effet pourra éventuellement et indirectement advenir. Il n'y a pas d'acte de création ni de créateur, mais lecture processuelle, pas de dualisme, mais dualité, pas d'intérieur / extérieur, mais relation. Pour utiliser une similitude, peindre en Chine n'est pas représenter, mais actualiser (actualiser⁶¹⁷

⁶¹⁷. « Actualiser, c'est-à-dire se situer à la transition, constamment renouvelée, du visible et de l'invisible » (Jullien, 1997, p. 204). La Chine ne connaît pas l'ontologie de l'être, mais l'accommodation processive.

d'un trait de pinceau sur un papier, le procès d'avènement des choses (Jullien, 1997, p. 204)). Le pouvoir d'agir ne se réduit pas uniquement à l'autorité à même de formuler des go et des non-go. Il réside dans le pouvoir de requestionner et d'œuvrer à garder actives la tension et l'attention quant aux enjeux de l'institution des conflits de critères. L'approche par la transformation n'oppose pas le statique et le dynamique. La situation n'est pas appréhendée comme ce qui résiste à un plan prédéterminé, mais comme un champ de ressources, une réserve d'alternative, un réseau d'opportunité souple et fluide. C'est le situationnel de la situation qui est ici l'objet de l'attention et non la situation entendue comme l'ensemble des circonstances dans lesquelles on se trouve (Jullien, 2015).

Giddens (1987, p. 318) appréhende de manière positive le pouvoir en le considérant « comme la capacité à produire des résultats ». Les résultats résident également dans la capacité à favoriser des émergences, à infléchir des situations, à déplacer les projecteurs, à renouer avec d'anciens possibles, à faciliter l'ouverture des espaces, participer au déblocage situationnel. Comme l'illustre le schéma ci-dessous le potentiel de la situation permet d'appréhender le situationnel dans une dynamique transformationnelle. Dans cette perspective qui s'écarte des modes de connaissances en extériorité, les situations possèdent leur propre dynamique du fait des activités qui s'y déploient.

Figure 15 : Approche dynamique et réursive et approche planifiée et linéaire



Dans cette perspective, le conflit de critères ne passe pas par la figure frontale de l'opposition ou les rapports de force, mais par une critique oblique⁶¹⁸ et un regard de biais

⁶¹⁸. « Il y a une efficacité du discours direct, frontal, explicite, du logos, dans notre tradition, mais il y a une efficacité inverse, et à laquelle ils ne renoncent pas, de l'allusif, de la critique indirecte, de biais » (Piorunski, 1998), ce que Jullien (1995) appelle l'obliquité.

qu'elle adresse aux pratiques. Le conflit de critères consiste à exploiter le potentiel de la situation et soutenir l'émergence d'autres prévaloir. Le situationnel appréhende les choses non pas en soi⁶¹⁹, mais en ce qu'elles pèsent et en cela produisent leur avenir et leur renouvellement (Jullien, 2015). L'attention n'est pas ici concentrée sur la définition des actions à mener, mais « sur le système dynamique des liens et des éléments contingents qui constituent la situation dans toute sa complexité, appréhendable au travers des indices qui en émanent, jusqu'au plus petit et sans les hiérarchiser *a priori* » (Jullien, 1996)⁶²⁰.

La transformation silencieuse s'appuie sur les processus en œuvre et les seconde. Elle ne force pas l'effet, mais inscrit l'agir dans le cours du réel. « C'est le déroulement de la situation elle-même qui développe ses effets et vient l'enrichir et la modifier » (Della Croce, 2017, p. 56) dans ce qui ressort dès lors d'une transformation en silence. Silencieuse, elle ne se laisse pas entendre en interlocution comme le remettent en visibilité Smia et Schnur (2018, p. 174) : elle nécessite « d'initier des processus décalant les interlocuteurs de leur vision théorique » et cela peut prendre du temps. Les non-gains immédiats ne sont pas pour autant des échecs, car la transformation ne vise pas d'effet. Ils sont à interpréter selon un autre pli de penser à savoir un travail préliminaire d'entrée en processus et de fécondation. Il s'agit de favoriser la propension et les conditions et en cela, l'univers cognitif. Nous avons témoigné en détail de la place qu'occupe cette attention à saisir les opportunités pour amorcer, et par capillarité, infléchir. Lors que le DRHT de GRDF exprime en Topex [SEQ19] : « ce travail est un travail de longue haleine bâti avec des centres de formation d'apprentissage », nous sommes dans l'identité narrative :

- le temps long se rapportant au projet en soi (Titre TRG) fût au contraire un temps cours comme nous l'avons illustré⁶²¹,
- le temps long se référant au travail d'émergence est un temps qu'ignore le cadre de pensée en mode projet faisant reposer la naissance de celui-ci sur un acte fondateur.

Notre recueil d'indices et de données permet de mettre en lumière que parmi tous ces multiples échanges, dialogues, tentatives, démonstrations, un de ceux-ci va connaître une

⁶¹⁹. Comme des « étants », pour ce qu'elles seraient en tant qu'être.

⁶²⁰. « À l'efficacité d'une action, on peut donc opposer l'efficience d'une posture d'attention tenue, maintenue et approfondie aussi longtemps que possible » (en reprise de « Notes de lecture ». Empan, 2011,83,(3), 152-157).

⁶²¹. Moins de huit mois pour construire totalement un nouveau diplôme, fédérer des partenaires, obtenir les validations, le rendre effectif sur toutes les régions, là où la révision ou plus encore la création d'un nouveau diplôme s'expriment en années.

fertilisation plus profonde et incliner la situation dans ce qui va devenir un large mouvement conduisant entre autres à l'émergence de ce « projet Titre ». Lors d'une conversation avec deux inspecteurs régionaux de l'Éducation Nationale et un chargé de travaux d'un CFA, cette question ou seul 50 % des Bac Pros exercent dans le métier dans lequel ils ont été formés, va revenir⁶²² dans les propos. Nos partenaires de recherche vont à ce moment lui associer une seconde dimension⁶²³. Nous ne disposons pas de la retranscription exacte, mais de nos prises de notes les propos étaient de ce type : « si on s'en tient structurellement aux responsabilités, c'est une question qui n'appartient pas aux « RH GRDF », mais c'est une question qui n'en demeure pas moins pesante ». Cette formulation va s'accompagner d'une interrogation du type « est-ce qu'ensemble on laisse ça comme ça » ou on se dit « qu'il y a quelque chose à voir et que cela nous concerne »⁶²⁴. Après coup, nous posons qu'il est possible de dire que ce moment fut un moment où l'inclinaison des choses s'est avérée suffisante pour que les acteurs en tirent parti. Suffisante, mais contextualisée, entendu au sens que le dialogue s'est nourri d'une mise en mot des dimensions habilitantes dégagées du niveau institutionnel. Cette dimension est également un point pivot de nos résultats. Nous ne sommes pas en présence d'acteurs dont il apparaîtrait qu'ils veulent relever un défi ou innover ou qui se témoignent en opposition avec leur institution. Ce qu'ils mettent en tension, c'est la réponse organisationnelle. Le collectif, selon l'acception de Clot (2012a, p. 1) « c'est d'abord la possibilité entre professionnels d'échanger sur ce qu'est le bon boulot ». En ce sens, c'est dès lors « assumer les désaccords sur le travail qu'on fait » ou auquel on participe et disposer en cela de ressources développementales pour travailler le genre du métier. Cependant, et c'est là sur quoi repose notre démonstration, qu'en est-il de l'horizon sur lequel portent les désaccords ? Est-ce des désaccords ou est-ce des mises en tension ?

C'est sur cette base d'un renversement de l'ordre des questions comme précédemment explicité que cette petite communauté épistémique va se fédérer autour d'une utopie réaliste :

⁶²². Il ne « revient » pas par hasard. Il est identifié comme un facteur favorable par nos partenaires de recherche pour renverser l'ordre des questions. C'est un retour de réalité qui pèse dès lors que remis en lumière.

⁶²³. Nous sommes ici en présence d'une petite communauté épistémique qui vient déjà ensemble de mettre à l'épreuve les frontières : à défaut de disposer d'alternative cette communauté a procédé à des aménagements du diplôme Bac Pro Temsec afin d'y introduire des contenus qui permettraient une meilleure adéquation formation - emploi (250 H de contenus aménagés).

⁶²⁴. En référence à Benasayag (1998) qui distingue collaborer (qui peut aller jusqu'à « s'absenter du présent ») et s'engager (qui à l'inverse repose sur « se rendre présent au présent ». L'éthique de la situation conduit non pas au « circuler, il n'y a rien à voir », mais au contraire au « il y a quelque chose à voir, et, qui plus est, [...] cela nous concerne ».

contribuer à rendre impossible certaine réalité pour le moins dans le domaine qui les concerne à savoir le domaine gazier. Cette inclinaison va créer de la propension à investiguer et à éprouver les frontières dans différents registres. Celle-ci va engendrer un second effet : celui d'intégrer autant que faire se peut d'autres enjeux sociétaux. Nous soutenons que l'élément le plus marquant de ce style est le déplacement du centre de gravité du questionnement : il ne s'agit pas ici de travailler des intérêts propres à l'entreprise en y ajoutant des compléments sociétaux, mais d'identifier des enjeux sociétaux et d'étudier en quoi, du lieu où ils opèrent, les acteurs peuvent y travailler au mieux tout en garantissant que les intérêts des différentes organisations qui vont s'y impliquer (tels que celles-ci les définissent) soient garantis.

Ce qui se témoigne est une dynamique qui inverse l'ordre des questions comme pour le « territoire zéro chômeur » que nous avons illustré précédemment. Nous ne sommes cependant pas dans le cadrage d'une démarche qui va créer une organisation autonome à même de répondre à ce défi. Nous sommes pour notre cas, dans une organisation dont l'objet social n'est pas de traiter de cette question, mais en présence d'acteurs qui s'en emparent :

- non pas à titre individuel, en opposition avec les enjeux formulés au niveau institutionnel, motivés uniquement par des valeurs ou des intérêts qui leurs seraient propres, mais au contraire en identifiant les dimensions habilitantes qu'il contient,
- et au titre du métier HRD en vue d'explorer selon de nouveaux plis des possibilités de le vivifier dans la perspective de lui permettre de contribuer à rendre « impossibles certains possibles » tels que ceux ici identifiés.

Ni le représentant du PEM de la DRHT de GRDF, ni le représentant du CFA de région EST, ni les deux inspecteurs de l'Éducation Nationale de cette même région et qui entrent en dialogue ne sont en mesure en soi - en s'en tenant aux rôles distribués et aux frontières de leur métier et de leur organisation - de « rendre impossible certains possibles ». Il y a donc réciproquement nécessité dans le même mouvement de « rendre possible certains impossibles ». Nous retrouvons ici les distinctions opérées par Martuccelli (2014) et Benasayag (2017) que nous avons précédemment exposées à savoir les distinctions entre « borne » et « limite ». Partir d'un horizon d'utopie réaliste, c'est, dans notre contexte, s'inviter à étudier un système d'emploi qui par de nouveaux compromis permet tout à la fois de soutenir des enjeux sociétaux et de répondre aux intérêts particuliers en présence. C'est aussi penser en termes de durabilité. La durabilité pose que l'on ne peut pas en finir de tenir en discussion ce qu'est « un bon boulot ». C'est ce maintien en tension qui permet d'étendre « le spectre des gestes professionnels » et « le clavier

des possibles » (Clot, 2005). Notre visée est bien d'explorer une GRH qui soit en mesure de « faire reculer les limites » en vue que chacun puisse trouver en lui-même des ressources insoupçonnées (Clot, 2005).

7.6.5 Émergence de nouvelles questions

La communauté épistémique va connaître durant toute la phase d'idéation, de nombreuses formes et tailles en fonction des enjeux identifiés au départ, mais également des enjeux qui apparaîtront en cours de route. Retenir qu'aucun détenteur d'un Bac Pro ne se trouve dans la contrainte de devoir se rabattre sur des emplois qui ne correspondent pas à ce à quoi il s'est formé n'est pas une « mince affaire »⁶²⁵. Envisager d'ajouter à cela qu'aucun d'entre eux ne se trouve en fin de cycle alternance et une fois diplômé sans emploi peut apparaître comme une grande utopie. Pourtant c'est bien ce type de renversement et d'amplification qui a nourri le style que nous explorons. Cette approche ne repose pas sur de la surenchère. Elle repose sur une mise en tension continue qui n'entrave pas l'action et qui pousse à explorer des possibles. Tout en progressant et produisant, elle se nourrit et nourrit d'interrogations de type : est-ce que cette mise en mouvement n'est pas une opportunité pour se saisir de tel autre enjeu sociétal ou de tel autre ? Une interrogation par exemple qui s'est amorcée et qui a bel et bien avancé, mais qui ne verra pas le jour pour ces premières promotions Titre, est l'enjeu d'interculturalité : une amorce a effectivement consisté à envisager la possibilité d'associer des pays frontaliers⁶²⁶.

Le prototerritoire proactif garde active la tension entre la mise en question et la mise en réponse (Meyer, 2011). Il garde également en tension récursive idéation et activation (cf. figure 12). Deux des élaborations de seconds niveaux qui ont émergé de ce mouvement peuvent servir pour illustrer concrètement cette dimension. La première porte sur le moment où nous avons engagé la question de l'environnement capacitant visant à soutenir le candidat dans ses choix d'orientation (pour ce qui est de l'offre d'emploi - apprentissage TRG). L'enjeu sociétal de la diversité des profils et de parcours est venu directement faire émergence. Il n'est pas apparu dans le cadre d'un brainstorming, ni par une intuition de l'un des membres de la communauté. L'inversion de l'ordre des questions conduit les acteurs à visiter ou à garder en toile de fond les

⁶²⁵. Dans notre cadre nous ne traitons que du marché de l'emploi des Techniciens Réseaux Gaz.

⁶²⁶. La région Sud-Ouest en était devenue la région la plus ouverte pour explorer cette possibilité avec l'Espagne. Une esquisse avait également été effleurée par la région Est avec l'ouverture sur l'Allemagne. Ce cheminement local pourrait trouver depuis cette année 2018 ressources institutionnelles, puisque le programme interculturel Erasmus vient de retenir d'apporter du soutien aux projets qui faciliteraient pour les apprentis des formations communes ou des échanges.

différents possibles qui pourraient être rendus impossibles par les activités reconceptualisées à cette fin : Il est très difficile pour des personnes dites « plus âgées » d'accéder à des parcours d'alternance, à des femmes d'accéder à cette typologie d'emploi, à des candidats « non-gaziers première langue »⁶²⁷ d'avoir une chance de pouvoir soutenir leur candidature. Retenir également l'enjeu de la facilitation d'accès pour des publics plus variés appelle à dépasser le seul champ de l'orientation. Une telle ouverture nécessite d'être instruite en intégrant les contenus de formation et la problématique des prérequis, le sourcing, les méthodes d'évaluation, l'acceptabilité managériale... Cette illustration révèle comment l'espace-temps n'est pas appréhendé comme une contrainte, mais comme un milieu. Il s'agit de le penser dynamiquement et de ne pas s'inscrire d'emblée dans les cadres qui le rétrécissent. Il s'agit de se réapproprier l'espace et le temps et de délaisser en premier temps les cadres de pensée et l'instrumentation RH déjà-là. Comme le formule Dassetto et Rémy (2017, p. 150), « les concepts et les théories ne sont pas des corsets, mais des outils pour regarder les réalités sociales ».

Pour ce qui est de la seconde élaboration⁶²⁸, elle émerge d'un des points de tension du rapport social exprimé par un grand nombre de candidats à savoir celui de ne pas disposer de retour de la part des entreprises⁶²⁹ : retour à minima quant à leur candidature et retour quant aux évaluations. Il est tout à fait possible de tenter de réduire cette tension par des processus d'amélioration continue. Dans ce type de démarche, il est envisageable d'aligner une procédure selon par exemple un référentiel « zéro défaut » et de considérer les non-réponses comme des dysfonctionnements. Inverser l'ordre des questions, c'est ne pas amorcer le questionnement à partir d'objectifs de type gestionnaire, mais partir de la question sociétale et du rapport social que constitue la rencontre « candidat / institution / recruteur ». Dans le cadre qui est le nôtre, le fait de rester inscrit dans un rapport salarial ne sera certes pas discuté, mais le fait de ne pas le discuter ne sous-tend pas la nécessité de rester inscrit dans le modèle de l'appariement. Dès lors que l'on aborde le moment de recrutement en premier ordre comme un rapport social, la perspective change de nature. Dire cela n'est pas minimiser le rapport asymétrique entre les deux protagonistes. Dire cela n'est pas non plus de facto disqualifier les méthodes de recrutement ou les outils d'évaluation. C'est avant tout sortir d'une conception universaliste du

⁶²⁷. Expression communément utilisée dans la communauté des managers opérationnels.

⁶²⁸. Second élaboration qui présente l'avantage de relier l'objet de cette partie 2 et celui de la partie 3.

⁶²⁹. Ces non-retours impactent individuellement, socialement et socialement. Ces non-retours véhiculent un type de rapport social qui lorsqu'il se répète ne sont pas neutre en termes d'impact sur le vivre-ensemble.

recrutement qui ne permet pas d'appréhender la diversité des types de pourvois de poste et qui bride les possibilités de relances de questionnement⁶³⁰. De nouveau, le renversement de la question a permis d'explorer d'autres avenues : faire de la rencontre candidat / recruteur non plus un temps d'évaluation du premier par le second, mais un temps de co-analyse d'un projet de collaboration (cf. document « Analyse du Projet de Collaboration (APC) », Annexes 9 et 10). C'est entre autres ce type de renversement qui a conduit à ce dont traiterons en partie 3 dans le cadre d'une large étude encadrée par un protocole scientifique.

Par la convocation de ces deux élaborations intermédiaires, nous venons d'illustrer la récursivité idéation / activation. C'est le même processus dynamique qui va faire émerger ce qui deviendra le « projet titre » architecturé comme nous l'avons exposé. C'est ce processus qui a transformé « la situation sans problème et témoin de très bons résultats » en « un des enjeux GRDF challengé par le Groupe Engie ». Cette présentation est volontairement introduite selon la perspective entreprise afin de nous permettre d'interroger de biais l'identité narrative. Le projet pour naître a besoin d'un acte fondateur. Nous avons vu au travers les [SEQx] du Topex 2015 comment après coup, on formule des actes de naissance. Pour le dire de manière plus explicite, ce sur quoi se construit ultérieurement l'identité narrative :

- n'a pas existé dans la perspective qu'elle porte,
- et n'aurait guère eu de chance d'exister dès lors que l'identité narrative oriente les façons de penser et d'agir dans un sens qui ne livre que peu d'espoir de voir émerger des retournements de question.

L'identité narrative ne dit rien et n'offre pas de prise pour révéler tous ces temps de gestation voire d'avortements. Elle ignore tout autant tous les « possibles non actualisés » (Sousa Santos, 2011). Nos recueils de données démontrent qu'en aucune manière, le projet est né d'une volonté de professionnaliser la filière gazière. Cette opportunité de professionnalisation de la filière est une des composantes qui est venue faire émerger de la pertinence vue de l'entreprise au point d'en faire un de ces projets majeurs. Elle n'est en rien originelle. Le Titre n'est pas né d'une mise en mouvement par la DRHT de GRDF selon un processus stratégique. Voilà plus de vingt ans⁶³¹ que l'écart entre le Bac Pro Temsec et les besoins de compétences propres au métier

⁶³⁰. Le domaine du recrutement est saturé de cette vision universaliste : profusion d'ouvrage permettant aux managers de bien recruter et de dévoiler ce que cachent les candidats et réciproquement aux candidats de s'approprier et de déjouer les pièges des recruteurs.

⁶³¹. Cf. rapports internes établis au sortir des Écoles de métiers.

gazier est connu. Mais cet écart a été résolu par une réponse apocritique, réponse qui ne posait plus question et pas question. Voilà de très nombreuses années que le diagnostic qu'une titulaire de Bac Pro sur 2 n'exerce pas le métier pour lequel il est formé, mais c'est un objet qui connaît lui aussi des réponses et des réponses prises en charge par d'autres sphères. Ce n'est pas non plus une pratique de GRDF de fonctionner en réseaux sur ces sujets avec la filière gaz à laquelle elle appartient comme l'exprime le Topex. L'ensemble de ce processus ne résulte pas de ce qui lui a permis de devenir un des grands chantiers RH GRDF challengés par son Groupe

7.6.6 Émergence de nouveaux territoires

Si les grands partenaires de la filière gaz sont apparus, ce n'est pas en tant qu'objectif de professionnalisation de la filière comme l'expose en Topex le DRH de GRDF en retour d'expérience. Ils vont émerger dans le cadre de la transformation silencieuse comme ressources. Ils sont apparus au fil de la phase d'idéation comme moyen pertinent appelant à activation pour répondre à l'enjeu sociétal : « comment rendre impossible certains possibles », ie l'inversion de l'ordre des questions :

- comment contribuer à une embauche effective de tous les apprentis dès leur sortie de cycle d'apprentissage ?
- comment contribuer à la non-discrimination territoriale ?
- comment contribuer à ne pas entraver la diversité des profils ?
- ...

C'est en exploitant les limites et en dépassant les bornes que ces grands partenaires sont devenus des ressources potentielles pour apporter de la réponse aux renversements de question générés par ce style RH. C'est également en revenant au projet de l'apprentissage et non à son seul objet que la dynamique du Titre s'est engagée. Comme le rappellent les travaux d'Arrighi (2013, p. 49), voilà près de 30 ans en France que « l'apprentissage est le dispositif central des politiques publiques destinées à combattre le chômage des jeunes. Rarement en France une politique aura été aussi consensuelle ». Ses travaux livrent cependant que :

L'idée séduisante et consensuelle selon laquelle le simple développement de l'apprentissage sans objectifs explicites et précis est une arme efficace pour combattre le chômage des jeunes est infirmée par son histoire récente ». D'une part les entreprises préfèrent de loin la flexibilité des contrats précaires pour intégrer les jeunes et, d'autre part, quand il se développe, l'apprentissage concerne des segments de qualification où les jeunes, s'ils connaissent des problèmes de déclassement bien réels, ne rencontrent que peu de difficultés pour accéder à l'emploi (Arrighi, 2013, p. 50).

Ce type de travaux et de déconstruction s'écartent des images véhiculées⁶³² et plus encore confortent l'intérêt de relier dynamiquement local et global : ils remettent en visibilité la tension sur « le malentendu originel » qui continue de structurer l'apprentissage, à savoir (Arrighi, 2013) :

- d'un côté un « idéal d'éducation populaire et de formation permanente (Pasquier, 2003), que l'on retrouve dans le projet de « formation tout au long de la vie »,
- de l'autre, un souci de rendre employable, en réponse tout à la fois aux revendications des entreprises et à ce qui apparaîtra comme nécessité de resocialisation de certains publics par l'emploi (Schwartz, 1981).

Pour livrer un état des lieux au moment où nous menons notre recherche, nous livrons ci-dessous l'évolution des apprentis sur un cycle complet de l'entrée en formation à l'accès à l'emploi. Il s'agit ici d'une photographie de l'apprentissage, en France, pour le public Bac Pro (toutes filières confondues), rapporté à une base 1000 (la population globale étant voisine de 50 000 en cette période)⁶³³.

Tableau 6 : Situation des apprentis en sortie de cycle alternance Bac Pro (1^{er} février 2015)⁶³⁴

Base 1000				
Arrêt	Formé	Diplômé	en Emploi	et en CDI
295	705	571	376	199
30%	70%	57%	38%	20%
	<i>Non diplômé :</i>	<i>134</i>	<i>69</i>	<i>35</i>

L'apprentissage est souvent présenté comme une voie royale pour accéder à l'emploi. Il est fréquemment adossé à un taux d'accès à l'emploi de 70 %⁶³⁵. Cette donnée est exacte dès lors que l'on évoque l'apprentissage tous diplômes confondus et que l'on ne comptabilise pas les

⁶³². L'analyse quantitative conduit à formuler que ces politiques d'apprentissage telles que conduites en France engagent « des sommes considérables sans jamais atteindre leurs objectifs ni en matière de nombre d'apprentis ni en matière de réduction du chômage des jeunes » (l'apprentissage mobilisant « l'essentiel du budget des politiques de l'emploi des jeunes) (Arrighi, 2013, p. 51). Nous précisons que dans notre étude, l'apprentissage dépasse ce seul enjeu « des jeunes » ici mis en lumière.

⁶³³. Pour ce qui est de l'année 2015/2016 : 51 100 apprentis si l'on se réfère aux contrats d'apprentissage (ouverts aux jeunes âgés de 16 à 25 ans et sans limite d'âge pour les personnes possédant une RQTH). À noter que l'Ile-de-France concentre à elle seule près de 20 % de l'apprentissage.

⁶³⁴. Source : Note d'information N° 13, Mai 2016. DEPP (Direction de l'Évaluation, de la prospective et de la Performance, ministère de l'Éducation Nationale).

⁶³⁵. Source ministère de l'Éducation Nationale. Campagne 2018 de valorisation de l'apprentissage.

« arrêts »⁶³⁶ qui ont lieu durant le cycle d'apprentissage⁶³⁷. Le taux d'absentéisme des élèves en filières professionnelles (12 à 15% selon les années est plus du double que celui de l'enseignement général (+/- 6%)⁶³⁸. De même, le nombre d'élèves sortant annuellement du système de formation initiale sans aucun diplôme est de l'ordre de 100 000⁶³⁹. De façon plus profonde enfin, si l'on se réfère aux travaux de Maillard (2017) portant sur l'évolution des politiques relatives à la formation professionnelle : « en fait, la voie pro sert à gérer les flux de jeunes dont on ne sait quoi faire », le Bac Pro apparaissant comme un « vrai faux bac » et son accession par l'apprentissage comme un accès de second niveau.

Pour en revenir au « malentendu originel » non dépassé que souligne Arrighi (2013) à propos de l'apprentissage, le Titre n'est pas construit comme une offre visant avant tout (ou entre autres) à prendre en compte des publics en difficulté, car le retournement du questionnement conduit à ne pas appréhender les publics par catégorisations et ne fait pas de la formation par apprentissage un cursus « à défaut de ». De même il n'oppose pas la visée de l'emploi à la visée développementale. Le style RH, ici mobilisé dans le cadre de la situation de recrutement travaille tout à la fois la reconnaissance de la personne et l'horizon du sociétal.

C'est ce retournement qui a conduit ensuite à exploiter les potentiels de la situation en vue d'en faire émerger des possibles. Cependant la petite communauté épistémique naissante ne dispose pas, dans le cadre des frontières de leur organisation, d'une surface suffisante pour s'atteler à ce type d'enjeu. GRDF par exemple qui représente la structure « employeur » ne dispose pas d'un nombre de postes à pourvoir et d'une stabilité dans le temps pour garantir à elle seule des programmes d'actions pérennes. De même élaborer des cursus diplômants pour une seule entreprise ne présente pas de pertinence. Ce sont ces cheminements en aller-retour qui vont au fil de la phase d'idéation conduire à échafauder plusieurs esquisses : penser une formation qui prépare à plusieurs métiers en vue d'élargir l'employabilité, et dès lors lesquels ? C'est aussi l'attention portée aux PMI - PME qui ne disposent pas de structure ou d'envergure pour activer - et participer à - ce type de projet. La fédération des Canalisateurs de France qui

⁶³⁶. Liés à la rupture du contrat par l'entreprise ou par le candidat.

⁶³⁷. Pour situer l'embauche GRDF des apprentis en CDI en fin de formation : pour les deux dernières promotions avant le processus Titre (donc apprentis Bac Pro Temsec), le taux de la promotion 2013 / 2015 fut de 47 % et celui de la promotion 2014 / 2016 de 42 %. Il apparaît donc supérieur de quelques points à la moyenne nationale, mais se distingue en termes de nature de contrat puisque GRDF ne recrute qu'en CDI.

⁶³⁸. Source / Rapport de la DEPP (Direction de l'Évaluation, de la prospective et de la Performance, ministère de l'Éducation Nationale), avril 2016.

⁶³⁹. 98 000 en 2015. Source : Site Éducation Nationale.

appartient à la Fédération nationale des Travaux publics est composée d'une myriade d'entreprises de type TPE - PME⁶⁴⁰. Elle va apparaître dans le cadre de ces réflexions qui n'avaient pas du tout pour objet de professionnaliser une filière. Il en sera de même pour GRT Gaz, qui porte le métier du transport gaz⁶⁴¹. Ces entités, pas plus que GRDF, n'ont exprimé à l'Éducation Nationale des problèmes ou des besoins de professionnalisation. Chacun dans sa sphère résout ou compense à travers divers arbitrages les problématiques qu'il identifie et chacun maintient en externalité celles dont il n'est pas investi ou à propos desquelles il ne décide pas de s'investir. À ce niveau nous pouvons faire retour sur la situation d'innovation orpheline qui est une de nos hypothèses de travail à savoir : des attendus sociétaux, mais « qu'aucun acteur ou consortium d'acteurs n'est capable de générer, alors que les conditions traditionnelles pour favoriser son émergence sont réunies » (Agogué, 2012). L'accueil très positif que vont recevoir ces nouveaux arrangements tels qu'ils vont se construire au travers cette dynamique récursive animée dans le cadre du prototerritoire réceptif, confère pertinence à cette hypothèse de travail. C'est cependant bel et bien l'inversion de l'ordre des questions qui est à l'émergence de cette dynamique et non un objectif de fédérer des entreprises d'une filière pour professionnaliser le métier.

Mais s'atteler à des attendus sociétaux institue des conflits de critères. Deux familles d'acteurs ne se présenteront pas en soutien de ce projet, voire tenteront de ne pas lui permettre de se déployer : une partie des cadres RH régionaux et plus fondamentalement la technostructure Métier, garant du professionnalisme gazier.

Une partie des cadres RH s'est montré très en retrait ou en contestation du mode retenu pour déployer ce projet. Un des premiers motifs est qu'aux yeux de certains cadres RH, le Bac Pro est l'attendu des parents des apprentis. Pour eux le Titre va les mettre en difficulté : « comment on va expliquer aux parents que leur enfant s'ils viennent faire un apprentissage chez nous, vous se retrouver avec un Titre et non un Bac Pro » (cadre RH). La symbolique se révèle de la même façon dans les propos du DRHT de GRDF ([SEQ 18] Topex) qui va plus loin dès lors qu'il considère que le Titre n'est qu'un passage et que le Bac Pro Temsec est « inconnu » et qu'il y a lieu de donner au Bac Pro gazier une identité métier à savoir le Bac Pro Technicien Réseau Gaz (TRG). Ces lectures se livrent en totale opposition avec ce qu'en disent les apprentis recrutés (cf. *verbatim*, partie 3) : pour eux le « Temsec » est très clair en termes d'identification

⁶⁴⁰. Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises.

⁶⁴¹. Et qui pourtant fait appel à des gestes et savoir-faire professionnels différents du gazier distributeur.

et plus encore la partie des apprentis qui n'est pas issue de la formation initiale exprime haut et fort que pour eux, si cela avait été un Bac Pro, il n'aurait pas présenté de candidatures. C'est que confirment les enseignants et les directeurs de CFA : le format Titre est particulièrement adapté pour accueillir une diversité de profils et de parcours. Nous mettons ici en lumière que derrière ces oppositions, c'est le renversement de l'ordre des questions qui est mis en tension.

La technostructure Métier va quant à elle s'opposer plus frontalement au projet Titre lorsque la DRHT le structurera comme tel en le faisant passer de la transformation silencieuse au format projet. Elle n'a pas été associée en tant que telle dès lors qu'elle est identifiée comme à l'origine de l'échec des tentatives précédentes visant à relancer la question du marché de l'emploi et de la formation. La réponse apocritique qu'elle déploie à travers ses contenus de formation continue (à destination donc des salariés) répond pour elle efficacement aux enjeux de professionnalisation. Par contre cette réponse est très couteuse⁶⁴² (car elle double la formation) et ne prend pas en compte ni les enjeux sociétaux, ni les enjeux d'autres sphères ou de partenaires. Dans la phase de transformation silencieuse, ce n'est pas avec, par et pour la technostructure Métier nationale (siège) que les contenus de formation ont été travaillés, mais avec les experts métiers des entités locales et régionales (managers opérationnels, experts locaux et les directeurs d'Unités). Cette approche locale a permis de faire se rapprocher deux sphères qui ne se connaissaient pas à savoir les enseignants de CFA et les managers opérationnels et de produire de nouveaux arrangements. Il a également permis de nourrir un autre aspect à savoir le processus d'apprentissage lui-même. L'apprentissage dépend pour bonne partie de la dynamique du trinôme apprenti - enseignant - manager :

- sur le plan de l'apprentissage dès lors que l'alternance est un principe pédagogique interactif⁶⁴³,
- sur le plan de l'élaboration des contenus et du RAC (référentiel des activités et des compétences) orienté vers l'apprenti,

^{642.} Non pour elle, mais pour les directeurs opérationnels dès lors qu'elles sont des formations imposées par la Technostructure métier et qu'elle est imputée sur les budgets des directeurs opérationnels et non sur celui de la technostructure. Nous assisterons d'ailleurs à une affirmation de l'autorité de ces directeurs lorsqu'ils auront en main les contenus du projet Titre : ils affirmeront qu'ils considèrent que ces contenus sont particulièrement robustes. Et que dès lors si la technostructure considère que ce n'est pas le cas, les formations complémentaires qu'elle jugerait nécessaires de déployer serait budgétairement à sa charge.

^{643.} *Verbatim* : « il faut aussi que les apprentis voient que nous travaillons ensemble ».

- et plus encore sur la dimension vivante du métier et la communauté de projet⁶⁴⁴.

7.6.7 Émergence de nouvelles possibilités d'apprentissage

Notre analyse, consolidée de nombreux *verbatim*, souligne que l'émergence de cette communauté fait partie des éléments centraux de ce type de mise en mouvement. Nous prendrons sur ce plan de la distance avec ce qui est qualifié classiquement d'« effet Hawthorne »⁶⁴⁵ (Mayo, 1933) et qui appelle à être vigilant quant aux résultats qui ne seraient pas liés aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les « sujets » sont conscients de participer à une ou des expériences dans lesquelles ils sont observés ou testés. Une première prise à distance nous est aisée dans la mesure où à aucun moment les acteurs ne participent à une expérience ou ne sont sujets d'observations ou de tests. Cela dit, l'effet projet est quant à lui réel, le fait de vivre sur une longue période quelque chose de singulier n'est pas lié à une expérimentation, mais à la réalité de la construction de ce Titre une fois placée en mode projet : « c'est une belle aventure. C'est-à-dire que c'est très intéressant pour un centre de formation tel que le nôtre [...] de pouvoir pour la première fois, créer un diplôme sur mesure » (directeur de CFA). « J'ai côtoyé des gens que je n'aurais peut-être ...jamais je n'aurais rencontré ces gens-là, jamais » (enseignant). En cela, ce type de démarche est en soi porteuse d'expérience professionnelle. Elle offre de la possibilité d'acquérir de l'expérience ce qui ne veut pas dire que tous les acteurs tireront de cette situation de projet de l'expérience professionnelle et de l'expérience identique. Nous avons même démontré précédemment que le Topex transmet au collectif d'encadrement un retour d'expérience qui pour le moins diffère de la transformation silencieuse dont nous témoignons.

Le travail quant au retour d'expérience ne se livre pas pour autant absent de la transformation silencieuse, mais nous constatons qu'il se produit dans le flux. Les acteurs livrent lors d'échanges des éléments qui viennent soutenir le retour d'expérience qui se réfère à cette transformation : « j'essaye de partager ce que moi j'ai appris avec mes collègues. [...] À chaque fois, on se réunit une semaine avant [la nouvelle période où les apprentis reviennent en CFA] ». Je leurs [autres collègues enseignants] parle [...] de mon vécu, de mon expérience,

⁶⁴⁴. *Verbatim* illustratif : « on a nos téléphones ; entre nous, on peut s'appeler ». « On se rencontre, parce que le fait de se rencontrer [...] c'est très enrichissant ». « Si j'avais été mal reçu dans les agences, peut-être que j'aurais pu me décourager » (Enseignants)

⁶⁴⁵. Qualifié également d'« effet de l'observateur » en référence au fait que les sujets peuvent modifier leurs comportements dans la mesure où ils se savent observés.

je leur donne... » (Enseignant). « Membre du PEM : là, on a juste ouvert du possible. Il n'y avait pas de moyens d'ailleurs. On a juste ouvert de nouvelles questions » ; « enseignant : c'est ça. Oui, c'est ça » (acteur du PEM et enseignant). Le retour d'expérience est dans ce cadre également le lien ténu avec le renversement des questions.

Cela dit, éprouver son métier est tout à la fois difficile et épanouissant : « on crée quelque chose sur mesure donc c'est compliqué, mais c'est là où notre métier prend tout son sens [...] donc moi je suis content ! ». « Quand on monte quelque chose comme ça, c'est un facteur de stress » (Directeurs de CFA). « Dès le départ, ce projet m'a plu, je savais qu'il y avait beaucoup de choses à apporter [...], franchement c'est moi seul qui peux savoir ce que j'ai vécu, si je raconte, c'est juste un peu de ce que j'ai fait. Je ne peux pas dire, exprimer tout ce que j'ai vécu, c'est trop ». « Tout cela ça m'a donné, même si c'est difficile, ça m'a donné envie d'aller vers l'avant ». « Cela a aussi été très très difficile, il y a eu des moments où je cachais un peu les choses, j'étais un peu surmené » (Enseignant).

La possibilité de nouveaux apprentissages ne porte pas que sur le plan de la constitution du projet Titre. Il porte également sur la façon de dynamiser les rapports des différents protagonistes : enseignants, managers, apprentis. L'arrivée de nouveaux profils d'apprentis et le fait que les enseignants ne soient plus en mesure de reproduire leur cours dès lors qu'il s'agit de métiers qu'ils ne maîtrisent pas en termes d'historicité ont modifié les rapports entre ces parties prenantes. En complément, le Titre soutient cette possibilité dès lors que moins tenu par le respect d'un programme déroulé linéairement : « j'ai un fil conducteur que je vais suivre et le connais la finalité et maintenant pour avancer, on va essayer d'avancer ensemble ». « Comme je leur ai dit [apprentis] la première fois que je les ai vus : je m'adapte à eux, je m'adapte à vos demandes ». « J'ai expliqué aux apprentis que j'allais fonctionner autrement que d'habitude, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir une programmation à l'année, je sais où commencer et où finir. Et ce qu'il y a entre les deux, ce sera en fonction de la demande des apprentis » (enseignants). Les entretiens nous révèlent que les plus âgés régulent les plus jeunes, que les apprentis reviennent en cours avec de nouvelles questions, que si quelque chose semble mal compris, on va pouvoir y revenir. Cette démarche va également impacter les enseignants d'enseignement général : en se déplaçant eux aussi en agence d'exploitation, ils découvriront par exemple qu'ils peuvent trouver dans l'activité gazière des liens avec leurs enseignements⁶⁴⁶. « Cela fait du bien

⁶⁴⁶. Pour lutter contre la rouille qui affecte les canalisations acier, GRDF utilise un procédé qui s'appelle la « protection cathodique ». L'enseignant nous indique que découvrant cela, il va bâtir un cours de chimie pour

de se creuser la tête en se posant des questions ». « Je les ai rencontrés [les apprentis] en leur expliquant que j'allais leur apporter des choses, mais qu'ils allaient m'en apporter aussi » (enseignant). « Avec ces discussions que l'on a avec les collègues [d'autres matières], on travaille beaucoup ensemble [ce qui est totalement nouveau aux dires des enseignants] donc ce sont ces échanges entre collègues qui ne sont pas de la même matière qui permettent d'élaborer le projet » (enseignant). Cette dynamique va également faire émerger une démarche en réseau entre enseignants de différents CFA ce qui n'est pas dans l'usage. Concrètement, les enseignants vont animer des échanges entre eux : « j'ai eu un collègue de Lyon hier, [...] il m'a répondu qu'il m'envoyait le tout demain ». Ces dynamiques ne s'expriment pas dans tous les CFA de cette nature ou de cette ampleur nous nous l'éclairerons dans les lignes à venir. La transformation silencieuse ne vise pas un objectif. Elle se nourrit d'émergence selon la façon dont les acteurs inclinent les situations. Ce point nous permet de revenir au fait que la transformation silencieuse ne peut se saisir en termes de résultats à partir de photographies, de quantifications, d'états initiaux / d'états finaux ou de mises en lumière de liens de cause-effet. Elle impacte ou diffuse bien au-delà des lieux et des temps où il est possible de repérer de signes ou des traces de la façon dont s'infléchit la situation. Aborder - comme nous allons le faire maintenant - une lecture en termes de résultats opérationnels, a pour objet de révéler que des choses ont changé au sens évènementiel (et dont nous supposons qu'elles n'auraient pas existé ou évolué en ce sens et ici en maintenant sans cette transformation silencieuse). Le statut de la connaissance dans le paradigme que nous avons retenu repose sur des « interprétations plausibles, adaptées à l'expérience et viables pour agir intentionnellement ». Quant à la fiabilité, elle repose sur « la traçabilité du cheminement cognitif qui conduit à l'élaboration de la connaissance et sur la mise à l'épreuve des propositions de manière pragmatique sur le terrain » (Mandran, 2018, p. 38).

7.7 Résultats opérationnels

En termes de résultat opérationnel, ce « Projet Titre » est maintenant installé dans le paysage de la formation professionnelle. Il est au moment où nous finissons la rédaction de cette thèse (septembre 2018) à sa quatrième année de vie. Pour ce qui est des résultats quantitatifs et qualitatifs au regard des enjeux sociétaux auxquels il était censé contribuer, nous présentons ci-

expliquer comment cela permet de protéger les canalisations acier : « Pour une fois, je fais de la chimie devant tous les apprentis et donc tous les apprentis savent de quelle chimie il s'agit, ils savent ce qu'il y a derrière ».

dessous le panel des résultats obtenus de la première promotion 2015 / 2017 à la promotion 2018 / 2020 qui vient d'entrer dans sa première semaine.

7.7.1 Non-discrimination territoriale

Le projet, dès sa première année de création, a couvert l'ensemble des territoires (1 CFA par région porteur de ce Titre). C'est toujours le cas à ce jour. Il ne s'agit cependant pas de minimiser que les tenants des Bac Pros vs Titre sont demeurés inactifs : pour cette rentrée 2018 / 2020, l'offre de formation présente en effet au côté du Titre TRG un nouveau Bac Pro au contenu cousin. Nous retrouvons ici l'axe de communication des cadres RH et du DRHT de GRDF, qui pour les premiers défendaient que vu d'eux, pour les parents des apprentis, un Titre ne valait pas un Bac Pro, et pour le second exprimait que le Titre était un passage nécessaire pour aller vers le Bac Pro. Nous retrouvons dans ces positions le débat historique qui marque la frontière entre formation générale / formation professionnelle, y compris en termes d'enjeux territoriaux puisque les Titres peuvent être offerts (ce qui est le cas pour partie pour ce Titre TRG) par des structures n'appartenant pas à l'Éducation Nationale⁶⁴⁷. Cela dit cette question est également majeure pour la diversité des parcours et des profils qui était un des enjeux sociétaux qui a structuré ce projet Titre. Elle l'est aussi pour ce qui est des enjeux d'autonomies des CFA et de possibilités d'adaptation des contenus au fil du temps. À la différence du Bac Pro, c'est l'organisme qui crée le Titre qui le maîtrise.

7.7.2 Visée de recrutement pour la totalité des apprentis en sortie d'alternance

Le tableau ci-dessous livre deux types d'information : le taux d'embauche réel à l'issue des formations Titre et la comparaison de ce taux avant / après (promotion Bac Pro / promotion Titre). Les chiffres sont explicites : les promotions Titre ont bien abouti à un taux de plus de 90 % de recrutement des apprentis sortants (et de 100 % pour les régions bénéficiant du nouveau processus sous protocole de recherche, cf. partie 3). Antérieurement et pour GRDF, les promotions Bac Pro Temsec-Tisec aboutissaient à un taux moyen⁶⁴⁸ entre 40 et 50 % soit deux fois moins. Si nous rapportons ces résultats au taux moyen des recrutements post-apprentissage Bac Pro, maille France, toutes filières confondues, le résultat « Titre » se distingue

⁶⁴⁷. Cette question est d'importance centrale pour les CFA n'appartenant pas à l'Éducation Nationale.

⁶⁴⁸. Taux moyen qui masque de fortes disparités régionales et départementales puisque pour certaines Unités Opérationnelles se sont témoignées des taux pour certains inférieurs à 20 %).

particulièrement positivement dès lors que ce taux est deux fois supérieur et que le taux de recrutement en contrat CDI sortant de cycle de formation est quatre fois supérieur.

Tableau 7 : Taux d'embauche réel

Promo achevée :	Titre Population GRDF		Equiv. Bac Pro (France) (toutes filières)		Ancienne Promo :	Equiv. Bac Pro Temsec Population GRDF	
	Embauché	En CDI	Embauché	En CDI		Embauché	En CDI
2015/17 ⁽¹⁾	91 %	100 %	38 %	25 %	2013/15	47 %	100 %
2016/18 ⁽²⁾	91 %	100 %	39 %	27 %	2014/16	42 %	100 %

À noter : la promotion Titre 2015 / 2017 a fait l'objet, pour trois régions (Est, Ouest et Centre) d'un processus spécifique de sélection des candidats - sous protocole de recherche - : pour ces trois régions, le taux de recrutement a été de 100 %. L'analyse de ce processus fait l'objet de la partie 3.

⁽¹⁾ : Pour une promotion de 112 apprentis ; ⁽²⁾ : Pour une promotion de 99 apprentis.

Le contrat CDI n'est pas le fruit du Titre, mais ce qui est du fruit du Titre (et de la typologie de recrutement) est que les managers ont validé la quasi-totalité des candidats (et la totalité de ceux-ci pour les régions qui se sont appuyées sur le nouveau processus). Le fait de recruter directement en CDI, n'est pas neutre, car dès qu'un manager doute, il refuse l'embauche alors qu'un intérim ou un CDD permet de tester sur une période donnée et de consolider ou non le recrutement. Cette facette renforce en ce sens la qualité du processus qui a été ici développée.

Ces données quantitatives brutes masquent un second niveau de résultat tout aussi central. En affinant voire en durcissant les critères de sélection, il n'est pas impossible d'atteindre cette hauteur de résultats : un certain nombre d'écoles par exemple qui présentent de très forts taux de réussite aux examens, atteignent ces résultats par une hyper sélectivité. Or dans ce processus, l'inversion de l'ordre des questions a conduit à ouvrir le recrutement à des publics qui pour bonne partie n'auraient pas candidaté ou qui auraient rapidement été exclus dès l'étape de tri de CV ou dès les premières épreuves. L'analyse de l'ensemble du processus met en lumière que ce n'est pas par sur-sélection que ces taux de recrutement sont atteints.

Les impacts sont conséquents sur plusieurs facettes : d'abord et fondamentalement pour les apprentis en termes d'accessibilité immédiate à l'emploi. Ensuite parce qu'en se reconduisant positivement, ces taux d'entrée directe en emploi et en CDI donnent sens à l'apprentissage pour les candidats, les enseignants et les managers (le projet de formation se nourrit par cette perspective d'embauche). Plusieurs enseignants soulignent très explicitement que cela change la relation pédagogique et nourrit le sens du métier. Ensuite derrière cet allègement du coût social, c'est aussi un allègement du coût économique : investir dans des formations qui

conduisent *in fine* à constater qu'un jeune sur deux n'exerce dans le métier pour lequel il est formé était pour le moins plus que problématique. Le phénomène était aggravé triplement pour ce qui était de l'alternance Bac Pro Temsec chez GRDF puisque sur un plan, les apprentis étaient formés en CFA pour installer ou maintenir des chauffages et qu'en alternance en entreprise, ils opéraient dans des fouilles sur des canalisations d'acier, de fonte ou de polyéthylène⁶⁴⁹. Sur un second plan, en recrutant des Bac Pro Temsec, GRDF était obligé une fois l'apprenti embauché de le reformer totalement au métier de distributeur de gaz naturel. Enfin sur un troisième plan, GRDF par ses embauches de chauffagistes, affaiblissait le potentiel de recrutement des sociétés de chauffage qui sont en plus - ici sur le plan marché - ses partenaires en termes de chaîne gazière. Pour cet item « visée de recrutement pour la totalité des apprentis en sortie de formation », c'est un satisfecit exprimé sans réserve par toutes les parties, dont les managers opérationnels. Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons ni mandat ni autorisation à analyser ou à diffuser la partie « autres partenaires » (GRT Gaz, Fédération des Canalisateurs de France). Nous précisons simplement que pour ce qui est de l'embauche, tous les candidats issus de cette formation ont également été embauchés.

7.7.3 Diversité de parcours et de profils

Le tableau ci-dessous met en lumière les résultats en termes d'âge, de diversités de parcours (ventilée en deux catégories) et de taux de féminisation de ce métier

Tableau 8 : Evolution des recrutements sur 6 promotions (Femme, RQTH et tranche d'âge)

	Bac Pro chez GRDF		Recrutement Titre TRG	
	Recrutement Bac Pro Temsec-Tiseec		Recrutement	
	2013/2015	2014/2016	2015/2017	2016/2018
F	2,9 %	1,5 %	25 %	14 %
RQTH	0	0	5	1
Age	19<>37	21<>34	18<>52	19<>49

La comparaison avant / après là aussi démontre la plus-value apportée par le Titre que ce soit à propos de son accès à des publics plus âgés ou à des publics présentant des parcours différents. Une analyse plus affinée nous conduit à souligner trois apports complémentaires. Le premier porte sur l'enjeu de la féminisation des métiers techniques qui était accompagné

⁶⁴⁹. Plus problématique encore, dès lors qu'ils n'étaient pas embauchés par GRDF, ils sortaient avec un diplôme de chauffagiste sans jamais avoir réellement participé à l'installation d'un chauffage *in vivo*...

d'objectifs à atteindre. L'année 2015 a été l'année phare pour cet objectif comme l'illustre la communication du directeur régional MED (Saynète [SEQx] Topex). Les données démontrent que l'année 2016 connaîtra une première baisse de régime et que les deux années suivantes (2017, 2018), le nombre de sélections de femmes en entrée d'alternance se réduit de nouveau (à l'exception de la région IdF). Les indices recueillis attestent que cet objectif n'est plus véritablement un objectif, tout au moins, d'autres enjeux désormais le surplombent. Le second point ne se voit pas il est pourtant bel et bien réel : Les recrutements de personnes porteuses d'une reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH) sont inexistantes avant le Titre, monte à 5 % durant l'année sous contrainte d'objectif (2015 / 2017) et retombe ensuite dès l'année suivante. La loi précise que cette catégorie de personnes bénéficie d'une priorité d'emploi et que l'entreprise est tenue de participer à l'emploi à l'équivalence de 6 % de ses effectifs : une promotion Titre c'est annuellement pour GRDF de l'ordre de 100 emplois. Il est ici une forme de statu quo (GRDF comme CFA)⁶⁵⁰ qui retient que le métier de TRG n'est pas un métier qui permet l'embauche de personnes en situation de handicap. Le prototerritoire réceptif n'a pas été en mesure à cette heure de soutenir des inclinaisons suffisantes pour là aussi inverser l'ordre des questions. Or près de 80% de ces personnes sont dans la catégorie de diplômés inférieurs au baccalauréat et près de 60 % sont en chômage longue durée)⁶⁵¹. Le troisième apport se rapporte aux manières d'assurer la diversité. Le « montage POE » retenu par la région MED, s'il n'est plus déployé en termes de promotion dédiée « femme », connaît un déploiement sur d'autres régions (2 puis 3 régions maintenant) : il apparaît pour ces régions comme étant le processus pour recruter des demandeurs d'emploi inscrits au Pôle Emploi. Le « chômeur » n'est pas un « offreur de compétence » comme les autres. Il reste catégorisé en tant que chômeur. En tant que chômeur, il continue de passer très majoritairement par un processus de recrutement différent⁶⁵². Se témoigne à ce niveau l'écart entre ces pratiques RH qui conduisent à catégoriser les publics et celles qui s'animent en CFA où les forces des uns viennent soutenir les autres⁶⁵³.

⁶⁵⁰. Côté GRDF nous disposons de saynètes témoignant qu'y compris dans des réunions dont l'objectif est de faire des bilans des accords tri-annuels, directeurs, RRH et partenaires syndicaux s'accordent pour souligner qu'en Unité d'exploitation et plus encore pour cet emploi, le recrutement de « RQTH » n'est raisonnablement pas possible.

⁶⁵¹. Source 2014, www.defi.metiers.fr

⁶⁵². Qui n'est pas sans impact comme nos résultats en rendront compte en partie 3 (entre autres à propos du process jobdating). Et pour rappel, pas sans impact non plus par le fait que cet usage de la POE est un détournement de ce qui justement fonde l'objectif des POE.

⁶⁵³. Ces forces n'étant pas attribuée aux uns et pas autres, mais variant totalement selon les situations rencontrées. Cette dimension est soulignée par de nombreux *verbatim* enseignants.

7.7.4 Révision de la place du candidat

Comme nous l'avons éclairé sur certains aspects, le Cursus Titre qui a émergé de cette transformation silencieuse s'est accompagné d'autres projets ou d'autres mises en mouvement. Parmi ceux-ci, celui qui compose notre troisième partie à savoir le requestionnement du « moment de recrutement ». L'inversion de l'ordre des questions a permis, sans gommer l'asymétrie structurelle propre au rapport social de recrutement, s'est traduite par une révision des pratiques pour les trois régions qui ont soutenu la nouvelle démarche proposée. Nous ne développerons pas cette nouvelle démarche qui fait l'objet de toute notre « partie 3 », mais en termes de résultats liés à cette transformation silencieuse nous devons mettre en lumière que :

- d'abord, différents équipements ont été mis à disposition des candidats pour soutenir leurs candidatures,
- ensuite tous les candidats qui ont souhaité un rendez-vous avec le recrutement l'ont obtenu (échange d'une durée conséquente en vue de pouvoir co-analyser le projet de collaboration,
- et qu'également de par le montage retenu, tous les candidats ont disposé du bilan de l'évaluation.

Le renversement de l'ordre de question a fait émerger de nouvelles approches qui conduisent à porter une attention soutenue en phase de présélection et de conduite des premiers entretiens à tous les candidats et non aux seuls candidats qui *in fine* seraient sélectionnés. Nous précisons - selon les données comptables fournies par GRDF - que ce processus de recrutement, déployé sur 3 des 8 régions, s'est avéré pour cette promotion 2015 / 2017 (sous protocole scientifique) 17 % moins coûteux⁶⁵⁴ que ceux déployés dans les 5 autres régions.

7.8 Résultats de second type

Les objectifs quanti / quali en termes de « promotion alternance Titre » ne doivent cependant masquer une panoplie d'impacts voire de transformations de différents niveaux et de différentes intensités.

Pour de nouveau faire retour sur les travaux de Giddens (1987), les résultats de second type font pour nous référence aux « conséquences non intentionnelles de nos actions » : « de façon

⁶⁵⁴. Total des coûts (main d'œuvre, matériel, tests, ...) rapporté au nombre de postes à pouvoir propre à chaque région.

générale nous dit-il, nous admettons que plus les conséquences d'un acte sont éloignées de son contexte immédiat, et moins nous considérons ces conséquences comme intentionnelles » (Capeller, 2013). Si nous travaillons ici l'analyse de cet auteur⁶⁵⁵, il nous rappelle que Giddens (1984) « reconnaît que la justesse de cette affirmation varie selon l'étendue de la compétence des acteurs concernés et leur capacité d'intervention ». Dans la perspective de transformation du lieu en prototerritoire cette nuance est importante. Elle nous permet de remettre en lumière les « effets de composition » qui soulignent que des actes accomplis de manières intentionnelles provoquent par agrégation des uns avec les autres des effets de ce type provoquant des formes non voulues : les effets de composition sont *in fine* l'affaire de tous et de personne. De ces effets émergent une forme d' « organisation » ou d'« ordre » qui résultent sans être motivées par elles, d'un ensemble d'activités individuelles (Giddens, 1984, p. 62). Cette question est importante en termes d'horizon développemental et transformationnel dès lors que le style que l'on explore œuvre à plier différemment et à faire émerger de nouvelles formes par agrégation. Certains acteurs soulignent cette lecture : « Donc pour nous oui, c'est générateur de pleins d'autres choses. Après, quoi ? Je ne sais pas. Ça, je n'en sais encore rien, je vous le dirai plus tard, dans quelques années... » (Directeur de CFA).

Notre très modeste étude et la dimension étriquée du territoire que nous investiguons n'a jamais été orientée par l'ambition de transformer les pratiques de recrutement ni le marché de l'emploi des techniciens gaziers. Il s'agit bien pour nous d'explorer en quoi et comment des acteurs de HRD sont en mesure d'inverser l'ordre des questions. Ce style HRD que nous analysons lui non plus n'a pas pour objectif (entendu pour projet visé) de réussir un projet de transformation ni de procéder à des innovations (sociales ou non). Comme l'ensemble de nos résultats le démontrent, nos partenaires de recherche n'avaient pas pour mandat ou pour objectif de conduire un changement aboutissant entre autres à ce projet Titre afin de soutenir la professionnalisation de la filière gaz.

Nos résultats ont mis en lumière un style HRD qui met en tension celle-ci dans le cadre d'un mouvement récursif par lequel « renversement de l'ordre des questions » et « exploitation du potentiel de la situation » se nourrissent mutuellement. Un tel mouvement n'est pas en mesure de maîtriser ce qui peut émerger. Ce qui en découle dépend beaucoup moins de la fidélité à des schémas préconstruits qu'à ce qui peut faire évoluer favorablement le cours des choses. Il n'y

⁶⁵⁵. En seconde main. L'œuvre de Giddens est immense et nous reconnaissons volontiers que nous ne sommes pas en mesure d'en maîtriser toutes les dimensions.

a pas pour autant absence de finalité. Nous retrouvons ici une profonde harmonie avec la définition de l'acteur de Bellemare (2000, p. 386) : « un individu, un groupe ou une institution qui, par le fait de son action, à la capacité d'influencer sur l'orientation des relations industrielles (actions directes) ou d'influencer sur les actions déployées par d'autres acteurs des relations industrielles (actions indirectes). Nos résultats nous permettent de témoigner d'un des styles HRD mobilisable pour permettre aux professionnels de ce champ de garder la main sur leur métier voire de participer à en transformer le genre.

La transformation silencieuse a vocation à être active quant aux effets de composition que nous venons d'évoquer. Elle œuvre à incliner les situations, elle ouvre à faciliter l'émergence de certains potentiels de celle-ci en opérant de biais. Illustrons ces effets de composition à partir d'une approche plus spécifique des CFA. Comme nous l'avons indiqué nous avons observé un peu plus, quatre des huit territoires. Notre interprétation est que l'effet Titre pour ces CFA n'est pas identique (au-delà de sa factualité et de ses contenus). Au regard des participations au sein de la communauté épistémique⁶⁵⁶, des échanges collectés et de nos entretiens, nous retenons qu'un certain nombre d'indices permettent de les distinguer.

Le CFA N/O qui nous apparaît être demeuré dans une logique client / fournisseur : un nouveau produit, des choses à adapter, des types de relation de formats contractuels cordiaux, mais témoignant d'une logique input / output. Des frontières bien marquées, des lots. Pas de traces de participations spontanées. Pour un des partenaires CFA, ce CFA N/O est le « voyageur clandestin du bateau Titre »⁶⁵⁷. Le Business model de ce CFA, fortement structuré selon un modèle client / fournisseur, présentait une distance trop grande pour que les amorces de la transformation silencieuses puisse faire émerger des déplacements des cadres de référence. Une analyse complémentaire livrera que ce CFA n'était pas identifié par la DRHT GRDF Siège comme un CFA partenaire. C'est son historicité et les relations locales avec les RRH régionaux qui ont conduit à le positionner comme CFA pour la région N/O. Le Titre existe bien, mais simplement comme un nouveau produit.

Le CFA IdF témoigne d'une recherche d'intégration de ce Titre dans le panel d'offres que porte ce CFA. Nous identifions une forte recherche de cohésion et des visées de plus long

⁶⁵⁶. Communauté épistémique qui a travaillé à l'élaboration des contenus de formation et dont le format a évolué au grès des besoins du projet (des professeurs de chacun des CFA, des managers de chaque région, des cadres RH régionaux et des acteurs de la DRHT de GRDF, des formateurs d'Energy Formation, ...).

⁶⁵⁷. Perception de posture opportuniste au sens : on bénéficie du processus, mais sans vraiment y contribuer.

terme : les *verbatim* du directeur de ce CFA rendent perceptibles que ce projet Titre a été saisi dans le cadre d'une dynamique d'ensemble, en lien interactif avec les autres offres et projets en cours. C'est le plus gros des 8 CFA et il démontre une grande pratique des Titres. Ce CFA était attentif à la diversité des profils, il avait lui-même déjà tenté par exemple des opérations de féminisations⁶⁵⁸, mais en tant qu'opération *ad hoc* et non dans l'inversion de l'ordre des questions qui type le prototerritoire réceptif. Nous pourrions dire que nous sommes ici face à un CFA qui intègre les évolutions de l'environnement. Le Titre est apparu pour la direction du CFA comme cohérent avec son positionnement stratégique. Il le nourrit, mais sans apparemment avoir fait émerger d'idées nouvelles ou de potentiel de transformation.

Le CFA OUEST est interprétable comme un CFA proactif. C'est un enjeu pour lui et en premier pour le directeur. Celui-ci exprime très clairement en entretien que c'est un bel enjeu. Le CFA est présent est contributif. Le projet est habité. Le directeur exprime qu'au-delà de la pertinence de l'offre c'est aussi un moyen pour lui de relancer le métier de pédagogue. « Monter un projet comme ça pas c'est donné tous les jours ». « L'expérience que l'on va retirer de ça, c'est très riche ». Ce modèle apparaît, lorsque l'on rapproche l'entretien directeur et ceux des enseignants, être celui de l'objectif / projet / challengé. Est ici une équipe qui a un défi à relever. Le défi est un défi d'équipe pédagogique. En symétrie, nous verrons un effet de collectif et de solidarité côté apprenti⁶⁵⁹. Les frontières enseignant / apprenti et administration / apprenti restent bien marquées ce qui ne sous-tend pas une absence d'attention. Il est perceptible que chaque sphère anime sa propre dynamique ce qui ne les rend pas étanches les unes vis-à-vis des autres. Cette promotion région Ouest nous intéresse à double titre : d'abord parce qu'elle est issue d'un recrutement selon le nouveau processus que nous analysons en partie 3, mais aussi parce qu'elle étonne tant le directeur de CFA que les enseignants de par la dynamique qu'elle témoigne. Le *verbatim* du directeur de CFA éclaire ce qui est perçu comme une singularité au regard des autres promotions du CFA : « c'était vraiment un pari [viser une réelle diversité], ils ont tenu leur pari, je pense que ça joue beaucoup cette parité. Ensuite on a un public plus adulte,

^{658.} Pour relier de nouveau le local et le niveau institutionnel, la Commission européenne soutient cet objectif de féminisation des métiers traditionnellement occupés par des hommes. Des fonds sont alloués à cet objectif est des modes d'action sont proposés. Le CFA par le biais des élus du Conseil régional a fait valider un projet et obtenu son financement : projet lourd à monter qui consistait à identifier d'un côté des femmes potentiellement intéressées, de l'autre des entreprises qui proposaient d'ouvrir leur porte. Puis durant 1 semaine via un bus itinérant de personnes à toutes ces candidates potentielles de voir *in situ* des métiers qu'elles pourraient occuper. Au final, cette opération n'a fait émerger aucune candidature pour le CFA. L'opération ne sera plus reconduite.

^{659.} Que nous relatons dans notre partie 3. Le collectif apprenti va apparaître dès les premiers comme un collectif dynamique et solidaire.

plus mature, ils sont plus adultes que jeunes, il y a peu de jeunes en tout cas en maturité, je n'ai pas trouvé, je n'ai pas vu ce que je peux voir dans d'autres sections. [...]. Ils viennent de partout, ça aussi c'est intéressant. Il y en a qui sont de Lille, il y en a qui viennent de Dordogne ; donc voilà : chacun son expérience, son histoire, ... C'est peut-être le processus qui est un peu spécifique qui a porté ses fruits, il y a peut-être quelque chose qui est intéressant là-dedans pour arriver à ce résultat-là ».

Le CFA EST présente quant à lui au regard de notre analyse des signes de prototerritoire réceptif. Le Titre et la collaboration GRDF apparaissent avoir permis de faire émerger une dynamique en attente. Au regard de notre question de recherche, ce CFA nous a conduits à y pousser un peu plus en avant l'investigation.

Pour les acteurs de ce CFA EST comme celui du CFA OUEST, ce Titre est une chance. Mais un premier complément important apparaît : « une chance pour notre lycée et aussi une chance pour les apprentis » (enseignant). Lorsque nous questionnons ce que l'enseignant entend par chance sa réponse est claire : « une possibilité de s'insérer plus facilement dans l'emploi, pour nous c'est très important. Il y a beaucoup de formations ici qui ne débouchent pas toujours sur ce que les jeunes apprennent » (enseignant). Le Titre n'est pas fondé sur une hypothèse, une promesse, un débouché qui devrait naturellement correspondre au marché. Il part de cet horizon conduit à œuvrer à une embauche en sortie de formation. C'est-à-dire qu'il travaille aux conditions pour qu'il en soit ainsi. Le second enseignant interrogé s'exprime dans les mêmes termes : c'est une formation à laquelle j'ai cru, et je me suis dit il faut qu'on s'investisse là-dessus. [...] les apprentis sont formés et ensuite ils ont un emploi » ... « parce que souvent on fait des choses et après on n'est pas très certain que les gens réussissent à avoir un emploi ou du boulot [...] et tout le monde devrait avoir sa chance ». Les entretiens révèlent qu'il ne s'agit pas d'une confiance en un système abstrait : « là c'est une formation qui a été ciblée, il y a eu des entretiens, chacun sait pourquoi il est là. Et en plus, il y a un emploi surtout au bout qui est possible ». « Tout ça, ça m'a donné envie ». « On a même des apprentis qui sont mariés et qui ont des enfants, d'autres qui ont déjà travaillé, d'autres qui veulent faire autre chose. Moi je crois que tout cela compte aussi ». « Dans une classe, il doit y avoir un peu de tout : des adultes, des jeunes, des filles, des garçons et c'est à nous de gérer tout cela ». Idem : « je crois qu'il faut mélanger tout le monde, parce qu'il y en a qui tirent les autres vers le haut, c'est ce que l'on a

constaté souvent ». « Dans les formations comme celle de GRDF⁶⁶⁰, la plupart emmènent les autres vers le haut alors que souvent dans l'école ce n'est pas le cas » (enseignant).

C'est aussi une transformation du rapport au savoir qui va s'opérer. Sur un plan, une dynamique va se créer en vue de permettre aux apprentis d'être contributeur : « à partir des apprentis, on peut apprendre des choses : voilà Monsieur, ... hier en agence on m'a dit ceci [...] et avec ça ensemble on se met à travailler ce qu'il a rapporté ». Sur un autre plan c'est par l'échange entre enseignants que la dynamique va se créer : les enseignants se réunissent avant certaines sessions pour voir comment leur cours peuvent rebondir les uns sur les autres : « j'ai dit au collègue, il faut que ce soit lié avec ce que je vais faire [...]. Il ne faut pas que l'on fasse des cours qui ne soient pas liés, il faut que les apprentis voient que nous travaillons ensemble » (enseignant). C'est également sur un troisième plan, un réseau de confiance et de proximité qui se révèle avoir émergé entre exploitants GRDF et enseignants CFA : « on a nos téléphones, entre nous, on peut s'appeler », « on va sur place et on voit qu'on est bien accueilli ». « On se mélange, on fait des équipes », « c'est très enrichissant ». « On se voit physiquement ». C'est aussi un réseau cette fois entre les enseignants des différents CFA qui lui aussi a émergé : « Cela se passe très très bien ». « On est toujours en contact ». « S'il y a un truc sur lequel on coince, on s'appelle ».

Cette dimension est un aspect dont nous n'avons pas rendu compte, mais qui émerge lui aussi du prototerritoire réceptif. Lorsqu'une révision ou une création de diplômes en vient à être envisagée, l'Inspecteur de l'Éducation Nationale en charge du domaine prend contact avec une des entités formatrices locales et celle-ci se voit investie d'œuvrer à une maquette du projet. La démarche Titre est tout autre. D'abord comme nous l'avons vu elle émerge d'une première phase d'aménagement régional (la teinture gaz). Ensuite elle va s'animer par un appel au travail collectif inter-CFA. Dans le cadre de la transformation silencieuse, chaque CFA se verra invité à construire en commun ce projet. Lorsqu'il basculera en mode projet (avec donc la cible d'une opérationnalité effective pour permettre la rentrée de septembre 2015), les enseignants et les managers vont s'organiser en petites équipes avec en soutien, des temps de travail collectifs périodiques. En moins de 5 mois, le programme de ce Bac Pro sera architecturé et les premiers

⁶⁶⁰. Cet enseignant fait ici état d'une étape intermédiaire (qui a aussi contribué à l'émergence du projet Titre) et qui a constitué, faute de, à aménager dans le parcours Bac Pro Temsec qui existait, des espaces pour introduire des contenus de formation en lien avec le métier de distribution de gaz.

contenus pédagogiques disponibles. Il n'y avait avant ce programme jamais eu ni de temps de rencontre ni de temps de travail commun entre CFA ni entre CFA et managers.

L'interprétation à ce niveau n'est pas celle de la contribution à quelque chose qui serait de l'ordre de l'œuvre. La notion même de « travail bien fait » est en soit ambiguë. Ce qui fédère dans cette démarche dépasse le cadre de la rigueur professionnel ou même l'esthétique. Ce qui ressort des *verbatim* n'est pas l'œuvre, mais la finalité de l'œuvre : c'est au service de quoi. Ces expressions nous ne les avons identifiées parmi les quatre CFA rencontrés, qu'au sein du CFA EST. Le renversement de la question inverse également l'ordre des choses : ce n'est pas parce que nous mettons tel ou tel moyen que cela devrait aboutir à voir chacun embaucher et exercer le métier pour lequel il a été formé. Mais c'est parce que nous visons cet horizon que nous recherchons les dynamiques pour lui permettre d'advenir.

Le dernier niveau que nous soulignerons est tout aussi central, voire plus central encore au regard de la question de la transformation : « ce que je peux vous dire c'est que [ce Titre], c'est la formation qui apporte et qui a apporté des idées à toutes les formations initiales ». « Les autres formations sont en train de..., je ne dirai pas de copier, mais ... de prendre exemple ». « Il y a des formations qui se passent dans le même sens maintenant, par exemple le côté électrique, ils veulent faire la même chose et copier un peu ce qu'on a fait. Ils nous demandent des renseignements, « comment vous avez mis ça en place ? », « comment vous avez fait pour que ça fonctionne bien ? ». Lorsque nous poussons le questionnement afin de mettre en mot le pourquoi de cet intérêt, la réponse est spontanée et sans ambiguïté : « parce qu'ils voient que cela fait deux ans que nous avons de bons résultats et que nos apprentis ont un emploi en face ». Un second élément vient compléter : « et puis il y a eu la presse, j'ai été interviewé plusieurs fois ensuite sur la formation » et nous voyons l'effet en retour « on voit que ce que l'on est en train de faire, c'est reconnu et que ça porte aussi une bonne image pour l'établissement et pour GRDF » (enseignant).

8 Conclusion partielle

Pour clore cette partie et avant d'exposer les résultats de notre de recherche portant cette fois sur « le moment de recrutement », nous mobiliserons une nouvelle fois Giddens : « dans une société complexe et plurielle, le citoyen est celui qui sait trouver des espaces de participation (possibilités de négocier et gérer les conflits) et des lieux où être porteur, selon Giddens (1994), d'utopies réalistes, à construire ensemble » (Mayer, 2003, p. 274). Chacun ne

dispose cependant pas des mêmes ressources comme l'exprime ce propos d'une citoyenne parmi d'autres et qui nous a nourri une de nos séquences de travail initial :

« [Dans cet article posté tu fais la part belle à l'actualité ; pourquoi pas]. *Pour ma part je suis bien incapable d'analyser dans le moindre détail et de remédier aux évènements à mon niveau : je suis noyée. Noyée parce qu'une grande partie des évènements vécus ailleurs et ici : je ne les maîtrise pas. Par contre je peux témoigner de la dégradation à tous les niveaux de notre société et de la violence subie quotidiennement qui produisent dans de nombreuses sphères de nos activités : soit du renoncement, soit de la maladie psychique, soit de l'isolement, soit de la maltraitance même dans des secteurs d'activité où cette violence ("en réunion" ou individuelle) devrait être bannie. Maintenant il existe aussi des multitudes d'épiphénomènes qui prouvent la résistance de certains à faire face et à remédier* ». Marisa, le 07/08/2016⁶⁶¹ - mon commentaire - .

Lorsqu'une épigraphe est portée en exergue, elle fait en général référence à une pensée d'un auteur illustre. Ce n'est pas le cas pour l'auteur⁶⁶² mobilisé ici, mais son propos n'en est pas moins signifiant. Il nous parle. Que l'on s'identifie à ces commentaires de Marisa ou qu'on les réfute, qu'on les relativise ou qu'on les amplifie, qu'ils fassent écho à nos propres ressentis ou qu'ils ne soient que recueillis lors de diverses rencontres, ces mots ne sont pas sans portée. Spontanément, nous pouvons être tentés de nous mettre en quête de savoir à qui et à propos de quoi répondait ici Marisa⁶⁶³. Un pas de côté nous permet néanmoins de référer ces propos à de nombreuses autres brides de discours qui animent les échanges sociaux quotidiens. Si nous sortons de leur discrétion ces commentaires, c'est que nous considérons qu'ils expriment à leurs manières, cette modernité réflexive théorisée par Giddens (1994) et qu'il imagé comme nous en avons référé par la métaphore du *juggernaut* [camion fou furieux]. Autrement dit, il soutenait au travers cette figure que nous pouvons certes collectivement diriger ce camion-fou-furieux dans lequel nous sommes tous embarqués, mais que nous ne pouvons le faire que dans une certaine mesure et qu'à tout instant il peut échapper à notre contrôle. Dans le cadre de cette modernité avancée, ces propos de Marisa, pourraient être interprétés comme ceux d'un individu en perte de sens, qu'il faudrait alors soutenir afin de lui permettre de retrouver sa place. Ils peuvent aussi être interprétés comme des propos-miroir d'une facette de nos sociétés, ou dit d'une autre façon comme une partie de nous qui face à l'état du monde nous interroge.

⁶⁶¹. Ce commentaire est extrait d'un webzine indépendant : « A l'école du possible », un lieu parmi d'autres lieux où s'exprime tout à la fois un trouble face à l'état du monde et la recherche de possible. Marisa poste ici un commentaire à un article publié par A. Valabregue qui exprimé sa perception sur l'état du monde. <http://www.c-possible.org/cp.cp?CPDoc=850>

⁶⁶². Afin de faciliter sa lecture, le genre masculin a été utilisé comme générique pour l'ensemble du document.

⁶⁶³. Marisa répondait ici à Antoine, qui lui soulignait dans un article publié la veille dans le webzine, la « situation préoccupante du monde, à tout point de vue ».

Pour le moins, tout le monde ne dispose pas de ressources de même nature et de même niveau pour tenter de diriger ce juggernaut. L'intérêt partagé avec ceux qui sont devenus nos partenaires de recherche nous a permis d'entrer dans un lieu où il était possible de supposer qu'il était en situation de disposer de plus de pouvoir d'agir que d'autres. Nous avons cependant dégagé que ce pouvoir était très relatif. Ce lieu nous a cependant permis d'explorer une approche permettant d'y soutenir - voire d'y relancer - un geste critique et réflexif.

L'alternative aux alternatives que nous avons explorée n'émerge pas d'une dynamique localisée qui reposerait sur des acteurs de talent ou innovants ni sur des acteurs qui viseraient à développer leur pouvoir d'agir en vue de défendre leur place. Cette alternative repose sur la prise au sérieux des retours de réalité que nous ne pouvons individuellement ou collectivement ignorer. Elle explore une forme de mise en tension du métier qui repose sur des formats de coopération qu'il serait possible de faire émerger selon d'autres formats que le format instrumentalisé ou hiérarchique. L'approche que nous avons retenue n'oppose pas le local et le global, elle les approche de façon discursive. En repartant des activités et dans la perspective qui est celle que nous avons mobilisée, nous avons exploré en quoi et comment :

- « penser et agir localement » et « penser et agir globalement » pouvaient être deux devises complémentaires comme nous le propose l'Unesco (2000),
- considérer les mises en tension - voire en conflit - pouvait être une ressource féconde pour vivifier le métier HRD.

Dans cette partie 2, nous avons défendu la thèse qu'une GRH de ce type peut bénéfiquement se déployer, y compris dans un univers comme une multinationale. Cependant les effets de structurations sont tels qu'elle ne peut à elle seule par des mises en mouvement locales, éparses et reposant sur un style émergent de quelques acteurs, vivifier le genre du métier en vue de soutenir sa transformation.

Nous avons dans cette partie 2 rendu compte que de la présence de dimensions habilitantes contenues dans le niveau institutionnel et des effets de l'identité narrative dont témoigne le niveau organisationnel. Nous avons témoigné également de la possibilité d'exploiter les potentiels de la situation d'œuvrer tout à la fois à la libération de ressources et au soutien de l'émergence de nouvelles représentations.

Troisième partie

9 Introduction

Pour les entreprises disposant d'une DRH et souhaitant développer un recrutement dit rigoureux⁶⁶⁴, l'ensemble des postes à pourvoir par l'externe fait l'objet de publication. C'est ici le cas pour notre entreprise et ce passage obligé est fixé par procédure. Une fois la publication lancée, un certain nombre de candidats déposent leur candidature. Ces candidatures sont obligatoirement déposées en ligne en vue d'en permettre la traçabilité. À ce niveau, dans la très grande majorité des cas, un premier tri est réalisé afin d'identifier quels seront les candidats qui seront sélectionnés pour un premier entretien⁶⁶⁵; puis à l'issue de cette première phase d'évaluation, quelques candidats sont sélectionnés en vue cette fois de participer à une seconde évaluation, ici par les managers de l'entité où le poste est à pourvoir⁶⁶⁶.

La proposition que soutient le nouveau processus procède d'un autre horizon. Les programmes de recrutement par alternance sont par leur nature ouverts théoriquement à un large panel de profils qui par définition ne peuvent attester de leurs compétences métiers dès lors qu'il s'agit ici de s'inscrire dans un processus de professionnalisation visant à son terme à une embauche⁶⁶⁷. Il offre en cela à nos yeux une prise intéressante pour interroger et explorer la possibilité d'aménager d'autres façons de concevoir le projet de collaboration qui caractérise tout projet de recrutement. Dit d'une autre manière, le recrutement par l'alternance n'est pas qu'un recrutement spécifique qui nécessite des démarches *ad hoc*. Il est aussi un point d'appui pour relancer du questionnement et ici un questionnement quant au rapport social qu'il

⁶⁶⁴. Il y a lieu de rappeler ici de nouveau que, selon l'organisme Pôle Emploi, le « *marché caché* » - absence de publication des offres d'emploi - est estimé à 60 à 80 % des postes à pourvoir (Source site Pôle Emploi, données 2017)..

⁶⁶⁵. Pour notre entreprise : classiquement par un représentant de la fonction RH.

⁶⁶⁶. Une variante à ce processus est parfois également déployée : dans ce cas, elle consiste à effectuer des « journées de recrutement » où les candidats présélectionnés participent à ces deux phases d'évaluation dans la même journée.

⁶⁶⁷. Ce qui est loin d'être le cas pour notre entreprise-support : alors que le nombre de postes à pourvoir est supérieur au nombre de publications de recrutement par alternance, le taux de transformation se révèle particulièrement faible : selon les années de 25 à 40 % des candidats sortants des promotions *in fine* recrutés.

constitue. Nous faisons en cela écho à la question ouverte par Martuccelli (2009, p. 22) : « quel type d'individu est structurellement fabriqué dans une société ? ».

Nous en sommes venus à ce niveau de progression à explorer plusieurs dimensions :

- celle de ne plus considérer d'emblée le travail à conduire comme celui consistant à réaliser une « évaluation du candidat »⁶⁶⁸ en le remplaçant par un travail d'analyse du projet de collaboration dès lors co-effectué par les acteurs en présence. La démarche consiste en cela à faire évoluer le recrutement non plus dans le cadre d'une logique de « ok / pas ok », mais de « oui si »⁶⁶⁹ ; c'est-à-dire de permettre la co-étude de ce qui est à même de soutenir ce projet et ce qu'il faudrait conduire pour qu'il puisse aboutir,

- celle de ne plus laisser le candidat face à l'épreuve, mais de créer de l'environnement capacitant qui peut lui permettre des mises en projet⁶⁷⁰,

- celle de ne plus procéder à une présélection sur CV par le recruteur, mais une présélection par le candidat lui-même⁶⁷¹, et de permettre un premier entretien à tout candidat qui maintiendrait sa candidature,

- celle de porter dès lors autant d'attention aux candidats potentiellement recrutables qu'aux candidats qui quitteront le processus en cours de route,

- celle de formuler qu'en tant que rapport social, se joue en deçà de son caractère d'épreuve bien autre chose et bien plus qu'une simple recherche de dotation optimale de ressource de la part d'un protagoniste ,

- celle de considérer qu'une candidature pouvait vivre des secondes vies et être relayée ou facilitée en matière de réorientation,

- ...

⁶⁶⁸. Nous retenons volontairement une expression mal définie qui dès lors peut englober : ses compétences, ses traits, ses qualités, son talent, son potentiel, ... Notre objet n'est pas d'entrer par ces notions qui font d'ailleurs toutes l'objet de nombreuses controverses. Il consiste juste à souligner ici une posture générale où il est question que quelqu'un évalue au mieux quelqu'un d'autre, et que cet autre s'en trouve conduit à devenir objet -voire partiellement lui aussi acteur- de cette évaluation.

⁶⁶⁹. Il s'agit ici d'inviter à ne plus considérer la présence de candidats-ressources devant être en adéquation à un poste précisément qualifié et donc à évaluer en tant que tel, mais de co-analyser les conditions qui permettraient une collaboration (et dès lors de comparer nos plus les candidats les uns par rapport aux autres, mais les projets de collaboration).

⁶⁷⁰. Certes, par rapport au poste visé, mais aussi plus largement et afin de lui en permettre d'autres usages le cas échéant, par rapport à des vues plus larges.

⁶⁷¹. C'est-à-dire reconnaître le candidat compétent pour qu'au fil de l'avancée du processus, il décide de soutenir sa candidature ou au contraire de la retirer. Notre cas montrera qu'une telle proposition que d'aucuns qualifieraient « d'utopie » s'est avérée une « utopie réaliste ».

Nous détaillerons chacun des questionnements et chacune des actions mises en œuvre pour soutenir ces différents items que nous venons d'exposer. Nous les avons volontairement exposés sous forme d'un listing non fermé pour renforcer l'idée qu'il ne s'agit pas pour nous de tenter de reformater une nouvelle bonne pratique. Nous ne cherchons pas à définir ce que serait un nouveau « bon recrutement ». Nous révélons par contre qu'une fois que l'on s'autorise à sortir d'une définition déjà-là, nous libérons de l'espace à questionner.

Dire cela n'est pas ignorer les contraintes de temps et de ressources. Cette question fut même première dès lors que nous avons volontairement retenue de fonctionner à budget temps et ressources à minima identiques à l'existant (au mieux, avec la visée de le réduire). Un tel choix peut apparaître dans le cadre d'une recherche équivalent à accepter une contrainte non légitime, utilitariste et trop proche des exigences entrepreneuriales. Nous défendrons le point de vue inverse. D'abord au sens du principe d'économie de la recherche (*economy of research*) porté par Peirce (1965, 7.606)⁶⁷² comme nous l'avons précédemment exposé. Ensuite au nom de la recherche de création de précédents qui s'en trouve facilitée dès lors que nous pouvons soutenir une nouvelle avenue qui se trouve plus difficilement disqualifiable. Enfin nous posons que l'innovation peut aussi - et gagne peut-être - à être également pensée dans un cadre d'innovation frugale : c'est-à-dire travaillant avec les ressources existantes et les compétences de chacun et qui dès lors ne s'interdit pas d'explorer pour penser et agir autrement à ressources constantes⁶⁷³.

Cela dit, une recherche qui s'appuie sur un terrain réel est également contrainte par celui-ci. Nous nous appuyons sur un programme de recrutement et c'est lui qui structure nos possibles. Dit d'une autre façon, il nous fallait nous aligner sur le tempo de celui-ci, tant en termes de période, que de nature et de quantification. Ensuite, il nous fallait penser et architecturer une démarche scientifique qui nous permette d'expérimenter rigoureusement nos propositions. Pour ce faire, nous avons retenu de procéder à une étude quasi-expérimentale qui a consisté à tester notre démarche sur une partie des régions, l'autre partie conservant ses pratiques de recrutement antérieures (toutes deux procédant donc pour le même recrutement à savoir celui de technicien réseau gaz (TRG) en alternance). Cet aspect de la recherche souligne

⁶⁷². En référence à Chauviré (2005).

⁶⁷³. Constantes ne veut pas dire identiques. Des ressources existantes peuvent ne pas être utilisées ou transformées : partenariat possible, partage de ressources, revalorisation de ce qui dans un cadre est appréhendé comme rebut ou déchet, et qui dans un autre prend la forme d'une ressource.

de nouveau l'intérêt d'opérer en recherche partenariale tel qu'éclairée précédemment : disposer de telles possibilités de conduite de recherche n'est pas si courant d'autant plus qu'elles sont fortement dépendantes de nombreuses dimensions politiques et organisationnelles. Nous opérons ici dans le réel de la vie sociale sur un terrain non neutre en matière d'enjeux.

Dès lors qu'il nous a été possible de construire deux groupes, nous disposons d'une bonne assise pour en permettre la comparaison. Le processus retenu est explicité dans le §. « Méthodologie » qui va suivre. Sur un plan et en lien avec notre première étude, ce processus va nous permettre de dégager un certain nombre de données strictement quantitatives. Sur un autre plan, nous avons retenu, en référence aux attendus de nos partenaires, d'orienter notre analyse plus spécifiquement autour de la dimension « santé psychologique ». Nous avons précédemment contextualisé pourquoi ce fut cette orientation qui a été sélectionnée. Nous ajouterons à ce niveau qu'il n'y a pas lieu de minimiser la question du lien entre la santé et les chercheurs d'emploi. Comme l'éclaire le SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage)⁶⁷⁴ dans son second rapport sur l'emploi et le chômage et ses impacts, « les personnes au chômage se ressentent en plus mauvaise santé⁶⁷⁵ que les personnes en emploi. Ce rapport souligne tout à la fois « une sous-estimation collective du problème », « la complexité des réponses pour remédier à la situation » et « la limite des solutions actuelles ».

Un des points de préoccupations centrales, qui ne concerne dès lors pas GRDF par la nature des contrats proposés par celle-ci, est « la multiplication de contrats à durée déterminée pour des périodes de plus en plus courtes et touchant de façon récurrente une population alternant chômage et emploi (la « permittance »), enfermée dans cette précarité et plus exposée aux risques psycho-sociaux »⁶⁷⁶ (Rapport SNC, 2018, p. 14). Ce rapport fait également état - à propos de la question de la recherche d'emploi des publics qui nécessitent accompagnement - d'un apport qui vient nourrir notre approche : « les différentes formes de sécurisation actuellement envisagées risquent de laisser de côté les personnes écartées du marché du travail [...]. Pour celles-là, il ne s'agit pas seulement de « sécuriser » un parcours, mais tout simplement d'en offrir un » (Rapport SNC, 2018, p. 21). Une des stratégies dans ce cadre est de recourir à ce qui est nommé « la médiation », c'est-à-dire à une méthode qui fait intervenir

⁶⁷⁴. Rapport SNC 2018 : « Chercheurs d'emploi, enjeu de santé publique », Solidarités Nouvelles face au chômage, sns.asso.fr

⁶⁷⁵. Mortalité, pathologie, comportement à risques, santé psychologique, ...

⁶⁷⁶. Le contrat à durée indéterminée reste la norme puisqu'il représente 84,6 % de l'emploi salarié.

un tiers, tout à la fois médiateur, traducteur et accompagnant temporaire en vue de préparer et soutenir l'appariement formulé comme ne pouvant réussir sans ce soutien tiers.

La santé psychologique des travailleurs est devenue depuis ces dernières années un enjeu fort par les entreprises et les organisations. Comme en réfère l'institut de veille sanitaire, « la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur de santé publique »⁶⁷⁷ (Baron, 2011, p. 14). Mais dans ce registre, la question du recrutement ne fait pas objet d'analyse et peut même apparaître totalement insignifiante tant ce moment est éphémère et particulièrement ponctuel. Nous avons retenu pour notre part, qu'en tant qu'épreuve et en tant que rapport social cette situation n'était pas neutre et qu'elle faisait partie de ces terrains nourriciers que nous avons mis en lumière précédemment. C'est-à-dire un de ces « moments de vie »⁶⁷⁸ qui peuvent :

- selon les individus, être certes ressentis comme des épiphénomènes, mais peuvent également être vécus comme des moments à fort impact psychologique,
- et selon leur déroulement, devenir des terrains nourriciers à même de dynamiser ou au contraire à même d'altérer la santé psychologique et le rapport à l'autre.

Cette dimension pour permet de remettre en lumière le lien que nous opérons avec la notion de « retour de réalité » précédemment convoquée.

Encart 12 : Retour de réalité

Un retour de réalité est venu quant à lui consolider la pertinence de ce type de réflexion quinze mois après notre arrivée sous la forme d'un appel téléphonique : une des collaboratrices venait de recevoir un appel téléphonique de l'épouse d'un candidat qui sollicitait que quelqu'un puisse rappeler son mari, car « elle avait peur qu'il fasse une bêtise ». À l'analyse, ce candidat avait vu sa candidature refusée, sans autre forme d'explication. Après analyse de contexte, ce candidat était devenu sans-emploi, il multipliait les candidatures qui restaient lettre morte. Et celle-ci devenait celle de trop.

⁶⁷⁷. En réf. ici au rapport du collègue d'expertise (INSEE, DARES, DRESS) sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Rapport 2009 « indicateurs provisoires de facteurs des risques psychosociaux ».

⁶⁷⁸. Entendu comme moment particulier où l'individu peut être plus sensible et où ce moment peut l'impacter sous différentes formes.

10 La question de la santé psychologique

L'OMS (2007) définit la santé psychologique comme « État de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté ». De nombreuses revues de littérature existent à propos de cet objet que constitue la santé psychologique, entendue ici « au travail ». Comme l'exprime Dagenais-Desmarais (2012, p. 12), « en matière de santé psychologique, les efforts de la communauté scientifique ont traditionnellement été consacrés à l'étude de la maladie, des troubles, de la dysfonction et des dommages psychologiques (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008) ». L'autre face, à savoir ce qui est généralement nommé bien-être psychologique « est encore relativement peu étudiée à ce jour (Diener, 1984 ; Keyes 2007) ». Deux grandes approches structurent l'objet santé psychologique : hédonisme / eudémonisme. Selon le point de vue hédoniste, le bien-être est décrit comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine⁶⁷⁹. Il existe cependant une autre approche qui consiste à poser que le bien-être est plus complexe que le seul bonheur. Une perspective de ce type permet de soutenir que le bien-être ne devrait pas seulement se penser par l'absence de pathologie, mais par la présence de manifestations positives d'un bon fonctionnement (Cowen, 1994). Toujours en référence à Cowen (1994) : « Dans cette façon de penser, les processus susceptibles de conduire au bien-être consistent à créer de bonnes relations d'attachement, à acquérir des habiletés appropriées à son âge dans le domaine de la cognition, des relations interpersonnelles et de l'adaptation de même qu'à vivre dans des milieux qui favorisent le bien-être et le sentiment d'une certaine maîtrise sur sa vie » (Laguardia et Ryan, 2000, p. 282).

Au côté de cette perspective hédoniste, se développe une perspective eudémonique (Waterman, 1993) : eudomie décrite ici comme étant la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal. Ryff et Singer (1998) s'inscrivent dans cette perspective en reliant le bien-être à six dimensions : un certain contrôle de son milieu, des relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie. Comme l'explique Laguardia et Ryan (2000) : « L'eudémonisme recherche précisément ce qui est

⁶⁷⁹. Vivre beaucoup d'affects agréables, peu d'affects désagréables et ressentir une grande satisfaction personnelle de sa propre vie. (Diener et Lucas, 1999).

« fondamentalement bon » pour la nature humaine et les besoins psychologiques qui stimulent le développement de l'humain et dont la satisfaction procure l'éveil et la vitalité ». Le modèle C.A.A (Compétence, Autonomie, Appartenance) (Deci et Ryan, 1985, 2002) que nous mobiliserons et qui va être exposé ci-dessous s'inscrit dans cette perspective.

10.1 Les dimensions retenues

Nous avons retenu les 7 champs dimensionnels suivants :

Tableau 9 : Les champs dimensionnels retenus

<i>Dimensions et sous-dimensions</i>	<i>Auteurs de référence</i>
Modèle CAA / compétence, autonomie, appartenance	Deci et Ryan (1985, 2002) ; Ryan et Deci (2009), ...
Alliance de travail / Objectif, tâche, relation	Greenson [1967] (1977) ; Bordin (1979) ; Horvath et Greenberg (1989), ...
Confiance / bienveillance, intégrité, fiabilité, ouverture, compétence	Mishra (1996) ; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998), ...
Sens	Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas et Pelayo (2015); Lhotellier (2001); Morin (2006), ...
Reconnaissance existentielle	Brun et Dugas (2005), ...
Perspective développementale	Ryff et Keyes (1995) ; Diener et Diener (1995), ...
Expérience positive	Bryant et Veroff (2006), ...

10.1.1 Modèle C.A.A

Deci et Ryan (1985, 2000, 2002) et Ryan et Deci (2009) ont identifié et consolidé trois besoins psychologiques fondamentaux⁶⁸⁰ propres aux individus :

- *le besoin de compétence* qui renvoie à la capacité de réussir et d'atteindre des buts : mes forces et mes talents sont reconnus par moi-même et par mon milieu de travail, ...

- *le besoin d'appartenance sociale* fait référence au désir de se sentir accepté et d'entretenir des relations interpersonnelles de qualité : j'entretiens des relations

⁶⁸⁰. En référence à la théorie de l'autodétermination qu'ils ont élaborée et qui pose que les individus ont une tendance innée à croître et à s'actualiser, mais que cet engagement nécessite la présence de facteurs.

satisfaisantes et cordiales dans mon milieu de travail, on m'appuie et m'encourage et je peux aussi appuyer et encourager, je sens que je fais partie,

- le *besoin d'autonomie* réfère au fait de prendre ses propres décisions et au sentiment d'être à l'origine de ses actions : j'ai le sentiment d'avoir mon mot à dire et de pouvoir faire des choix dans le cadre de mon travail. Je peux prendre part aux décisions dans mon milieu de travail.

Ces travaux tendent à mettre en lumière le lien central entre ces besoins fondamentaux et la santé psychologique⁶⁸¹. Sur un plan purement « production », plan dès lors central puisque nous ne sommes pas ici en situation de conseil, d'orientation, d'aide à autrui, etc., mais bien en situation de travail donc d'organisation collective de production, il y a lieu de rapprocher la place du CAA avec l'implication. Toute une série de travaux⁶⁸² confirme que lorsque les besoins psychologiques de base des employés sont satisfaits, ces derniers se dévouent dans leur travail (Gagné et Koestner, 2002), ont une plus grande satisfaction au travail (Richer, Blanchard et Vallerand, 2002), sont plus efficaces et ont un meilleur rendement (Cropanzo et Wright, 1999 ; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001).

10.1.2 Alliance de travail

Le concept d'alliance de travail a été introduit par Greenson (1965) en considérant l'alliance entre le client et l'intervenant comme une relation positive : en ce sens, il s'agit de la capacité du client de travailler au succès de l'intervention (concept qui naît dans le registre de la relation thérapeutique). L'alliance de travail représente quant à elle un indicateur plus global et transverse qui informe sur l'adéquation du cadre relationnel dans lequel l'intervention est menée. Il permet de « rendre compte de la qualité des échanges, du degré de confiance mutuelle et de l'accord sur les objectifs à poursuivre ». En cela et si l'on se réfère à Massoudi, Masdonati et Rossier (2006), « Il apparaît indéniable que les deux types de paramètres - cognitifs et relationnels - représentent des ingrédients complémentaires » au succès de la consultation »

⁶⁸¹. En revanche, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, les gens sont face à un risque de vivre des difficultés liées à leur croissance affective, sociale et physique [Reviews du Groupe de Recherche en Santé et en Éducation (GRSE)].

⁶⁸². Dans « Approche CAA : guide pour améliorer la santé psychologique et la résilience en milieu de travail », 2013. Ed. Province du Nouveau-Brunswick, Canada.

entendu ici pour nous « interaction »⁶⁸³ ». Bordin (1979) fait quant à lui sortir cette notion du strict cadre de la relation thérapeutique pour en élargir la portée à toutes les relations inductrices de changement (Horvath et Greenberg, 1989). Il en fait une notion trans-théorique et met en évidence trois composantes qui définissent la qualité et la force de l'alliance de travail. L'établissement d'une bonne alliance vise ainsi à obtenir :

- un accord sur les *buts* (objectif) : donc prise en compte et valorisation commune des buts poursuivis par l'intervention,
- un accord sur les *tâches* (tâche) : qui doivent donc faire l'objet de la part des deux protagonistes, de l'acceptation de leur responsabilité particulière quant au bon accomplissement,
- et la mise en place d'un *lien résilient* dans la qualité affective et émotionnelle de la relation entre consultant et conseiller (relation) : réseau ici complexe d'attachements réciproques qui relèvent de domaines tels que ceux de la fiabilité mutuelle, l'acceptation et la confiance.

Pour Bordin (1979), ces trois dimensions sont interdépendantes et c'est leur combinaison qui détermine la force de toute la relation d'aide.

10.1.3 Confiance

Le travail considérable réalisé par Neveu (2005) portant sur la confiance organisationnelle nous apparaît particulièrement pertinent au regard de notre objet d'étude. C'est donc sur lui que nous prendrons appui. En gestion, l'une des façons de définir la confiance, nous disent Campoy et Neveu (2005, p. 1) « consiste à la considérer comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne » (Mishra, 1996 ; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Cette définition pose donc d'emblée le caractère relationnel de la notion. Confiance et relation se justifient mutuellement⁶⁸⁴. À noter ici le lien sur lequel nous allons revenir à savoir le contrat psychologique (CP) : selon Robinson (1996), si -sur un plan sous-jacent à notre étude- les réactions à une violation du CP sont violentes, c'est parce que cette dernière ébranle deux

⁶⁸³. Il y a lieu cependant de manier ce concept de façon prudente dès lors que nous ne sommes pas ici dans une relation de tiers-aidant (risque de contre-effet produit par un déploiement qui se veut certes « attentionné », mais qui présente le risque de structurer la relation en vue du travail de l'un vers l'autre ou de l'un pour l'autre.

⁶⁸⁴. De son côté, Guest (1998) souligne que la confiance joue un rôle déterminant comme fondement du CP. Robinson (1996) comme Rousseau et McLean Parks (1993) soulignent que la confiance favorise la formation du CP entre les parties (point central qui nous intéresse ici) et permet d'articuler leur obligation.

conditions nécessaires à la confiance : l'intégrité (croyance que les actions de l'autre sont cohérentes avec ses paroles) et la bienveillance (croyance que l'autre recherche le bien des deux parties). Neveu (2005) a recensé et traité les dimensions de la confiance vues par 26 chercheurs. Nous retiendrons de ce travail cinq dimensions : la bienveillance, l'intégrité, la fiabilité, l'ouverture et la compétence. Reste la question centrale qui nous importe ici : selon Rousseau *et coll.* (1998), la confiance s'instaure sur la durée suite à des interactions répétées qui viennent (ou non) l'instaurer et la consolider. En situation de recrutement, il n'y a pas d'histoire commune : il ne s'agit pas d'une n^{ième} rencontre entre les protagonistes⁶⁸⁵. Par contre, les acteurs s'y présentent avec leur histoire et leur représentation. Le recrutement n'ayant pas bonne presse (Bernaud et Lemoine, 2012), l'enjeu est ici de construire un cadre qui propose d'entrer en situation sous de bons auspices. Pour aborder cette dimension confiance⁶⁸⁶, nous avons retenu cinq sous-dimensions que nous exposons ci-dessous.

10.1.4 Bienveillance

Une première acception fait de la bienveillance une attitude morale fondée sur l'indulgence et l'acceptation de l'autre (Spaemann, 1997). Il s'agit ici d'une posture, d'une conduite humaine, c'est-à-dire d'une attitude en soi, générale. Une seconde, et c'est celle-ci que nous retiendrons, pose la bienveillance comme une caractéristique descriptive d'un environnement : ce sont les dispositifs qui sont bienveillants en cela qu'ils initient l'ouverture et la reconnaissance de l'autre (Belin 2000) : il est ici un lieu où l'on nous veut du bien à tous les deux. Pour Belin (1997, 1999), qui s'inspire ici des travaux de Winnicott (1975), le sujet reconnaît qu'il est « bien veillé » parce que les conditions appropriées ont été mises en œuvre, qu'il est pris en considération et reconnu comme responsable⁶⁸⁷. Pour ce qui est des dispositifs,

⁶⁸⁵. La confiance interpersonnelle est souvent présentée comme reliée à la réputation et sur la compétence reconnue suite à des expériences antérieures. Or comme nous venons de l'indiquer, la situation de recrutement propre à une entreprise X est quasi systématiquement nouvelle : il n'y a pas de création de lien de fidélité - par répétition positive des rencontres - en situation de recrutement.

⁶⁸⁶. La confiance n'est donc pas ici à aborder comme une inclinaison naturelle (Rotter, 1971), mais relationnelle (il ne s'agit pas d'une attitude générale, mais bien d'un rapport à une relation particulière). Nécessité d'appréhender, ce qui est rarement établi (Neveu, 2004) : deux types de relations bien distinctes qui nouent le candidat puis le salarié : relation avec l'interlocuteur direct (manager-recruteur) ; relation avec l'équipe dirigeante, les représentants de l'entreprise, la direction.

⁶⁸⁷. Cette acception écarte ainsi la dimension angélique liée à une posture individuelle, mais porte bien le souci de l'émancipation de l'être humain. Le recruteur est ici autre chose qu'un « lecteur de situation », qu'un « évaluateur d'une ressource », il participe à un processus fondé par une - bienveillance dispositives (Belin 1999) -, processus communicationnel complexe : il impose du sens, dirige la communication, oriente l'entrevue en fonction des significations qu'il privilégie. Le rapport de pouvoir n'est pas nié, il est usé avec prudence, de façon réfléchi et critique, dans le sens de bienveillance signifiée ici et avec la conscience claire de la finalité de la situation.

ils sont bienveillants en cela qu'ils initient l'ouverture et la reconnaissance de l'autre (Belin, 2000). Cette bienveillance dispositive (Belin, 1999) est une capacité instrumentale et humaine à accompagner la personne.

10.1.5 Intégrité

L'intégrité désigne la capacité d'une personne à respecter ses engagements et ses principes, malgré des pressions contraires. Une personne intègre est une personne sur laquelle on peut compter, dont les choix et les valeurs sont fiables : conforme à ce que l'on est réellement, valeurs reflétées dans les actes (cohérence entre les promesses et leur réalisation). Une personne est intègre lorsqu'elle fait ce qu'elle vous a dit, lorsqu'elle garde sa parole même quand il n'y a rien qui puisse la contrôler. Elle dit la vérité et s'y tient. Une telle personne n'essaye pas de manipuler les gens, elle n'est pas arrogante et ne cherche pas à se glorifier. L'intégrité est une absence de duplicité, elle s'oppose à l'hypocrisie. Sa valorisation est le constat d'un travail honnête. Vue du candidat, elle sera la croyance que les paroles de l'autre sont cohérentes avec ses actes et que dès lors, on peut lui faire confiance (Robinson, 1996). Nous noterons à ce niveau qu'au regard de nombreux scandales, la notion d'intégrité apparaît particulièrement malmenée aux yeux du public⁶⁸⁸.

10.1.6 Fiabilité

La fiabilité (reliability) est la probabilité que présente une personne à respecter ses engagements et ses actions. Elle apparaît souvent attachée à l'intégrité (Moorman, Zaltman et Desphandé, 1992) ou à l'expertise en vue de crédibiliser le partenaire de l'interaction (Lindsfold, 1978). La fiabilité comportementale reflète l'aspect prévisible des actions. En cela, elle renforce le niveau de confiance dans la relation (Graen et Uhl-Bien, 1995). Rousseau *et coll.*, 1998) qualifie la confiance de « relationnelle » lorsque « la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre »⁶⁸⁹. Giddens (1990) quant à lui a défini la notion de trust comme « la confiance en la fiabilité d'une personne ou d'un système » faisant ainsi de la fiabilité une dimension socle de la confiance. Elle est reprise par de nombreux auteurs comme sous-

⁶⁸⁸. Et donc ici par extension, aux yeux des candidats.

⁶⁸⁹. Dans Neveu (2005).

dimension de la confiance (Rempel, Holmes et Zanna, 1985 ; Shockley-Zalabak, Ellis et Cesaria, 1999, ...).

10.1.7 Ouverture

Comme le recense Neveu (2005), « ouverture »⁶⁹⁰ désigne à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie (Kirkpatrick et Locke, 1991 ; Nanus, 1989 ; Butler, 1991 ; Cummings et Bromiley, 1996), dimension que l'on retrouve au côté de « soutien » chez Mishra (1996). On la retrouve également parmi les sous-dimensions retenues par Butler (1991) Butler et Cantrell (1984), par Clark et Payne (1997), ou encore par Ellis et Shockley-Zalabak (1999) pour définir la confiance. Elle fait en cela partie de la dimension affective de la confiance, comme la bienveillance retenue et exposée précédemment.

10.1.8 Compétence

Sous la dimension confiance, la sous-dimension compétence est à entendre comme la croyance « en les compétences de l'autre » (et/ou de l'organisation concernée) (Sako, 1992 ; Miyamoti et Rexha, 2004)⁶⁹¹. Si l'on se réfère au recensement de Akrouf et Akrouf (2011), « La compétence est considérée par un ensemble de chercheurs (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Doney et Cannon, 1997) comme un antécédent de la confiance ». Elle apparaît même pour d'autres - ajoutent-ils - comme « faisant partie intégrante de ce concept (Smith et Barclay, 1997). La perception de la confiance est posée selon le recensement de Thabet et Zghal (2012) : « comme un processus cognitif est essentiellement axé sur la notion de « compétence » ; une notion qui regroupe l'ensemble des habiletés qui permettent à un individu de maîtriser un domaine spécifique (Mayer, Davis et Schoorman, 1995) ». Elles ajoutent que « McKnight, Choudhury et Kacmar (2002) attribuent à la compétence trois caractéristiques ; pour eux la compétence insinue une personne compétente, experte et dynamique ». Pour McAllister (1995), « il s'agit plutôt de la fiabilité (*reliability*) et du sérieux (*dependability*) de l'autre partie ». La sous-dimension compétence apparaît donc centrale pour ce qui est de la confiance.

⁶⁹⁰. Ouverture est également une des cinq dimensions de personnalité des Big5 (Costa et McCrae, 1985). Elle se traduit par un intérêt pour l'inconnu, pour les expériences nouvelles, ...

⁶⁹¹. Qui développent quant à eux un modèle tridimensionnel de la confiance : bienveillance, honnêteté-intégrité et compétences.

10.1.9 Sens

Nous nous réfèrerons ici de façon centrale aux travaux effectués par Bernaud *et coll.* (2015). Ces auteurs nous montrent, après avoir effectué un état de l'art, « pourquoi il est important de développer le sens de la vie et du travail, en citant de nombreuses études corrélationnelles qui établissent un lien, entre le sens du travail, les caractéristiques de l'emploi, l'adaptation au travail et l'émergence de risques psychosociaux, d'une part ; entre le sens de la vie, la santé psychologique et le bonheur, d'autre part »⁶⁹². Le sens se construit aussi avec l'autre dans une acception du « tenir conseil » développé par Lhotellier (2001). En situation de recrutement, cette perspective permet de questionner l'acte évaluatif tel que conduit de façon orthodoxe. La construction de sens dans l'esprit du « tenir conseil » est un acte réfléchissant (communication dialogique particulièrement éthique). Le sens évoqué ici touche tout à la fois à la situation de recrutement proprement dite, au projet qui fonde cette rencontre et au projet envisagé au regard du parcours de vie. Parmi les caractéristiques qui donnent un sens dans le travail, Morin (2006) identifie la rectitude morale (milieu qui valorise la justice et l'équité), les occasions d'apprendre et de se développer, l'autonomie dans le travail, le travail qui permet d'être en relation, l'utilité (au sens utile à la société) et la reconnaissance.

10.1.10 Reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain singulier possédant une identité et une expertise unique (Jacob, 2001). La reconnaissance est en soi un concept complexe, polymorphe et polysémique (Brun et Dugas, 2005 ; Ricœur, 2004)⁶⁹³. La reconnaissance au travail constitue ainsi un levier important dans la construction et la confirmation de soi (Dejours, 1995) fortement en lien avec la santé psychologique au-delà de sa valeur propre et constitutive de tout être humain. Elle est en soi riche de sens comme l'explique Bernaud, Desrumaux et Guédon (2016). Elle est, nous précisent Brun et Dugas (2005, p. 5) « tout à la fois une démarche éthique, un devoir envers l'employé en tant qu'être humain ». C'est un sentiment parfois difficile à exprimer, mais chaque personne a conscience du fait qu'elle en a profondément besoin (Maslow, 1998 ; Morin, 2001). Pour Brun et Dugas (2002, p. 14), « La reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance » : importance de percevoir que l'on existe en tant que personne aux yeux

⁶⁹². Dans Gaudron (2016).

⁶⁹³. Dans El Akremi, Sassi et Bouzidi (2009).

des autres, que l'on puisse être en mesure de participer et contribuer et que cette participation soit reconnue (Bourcier et Palobart, 1997). Enfin, pour revenir ici à la dimension productive, cette reconnaissance existentielle est aussi un facteur central d'engagement (Martin, Lenhardt et Jarroson, 1996). Ce retour à la réalité productive, par essence centrale, ne peut minimiser cette reconnaissance existentielle si justement elle se veut performante et plus particulièrement sous l'expression de l'authenticité, la spontanéité et la qualité des rapports humains primordiaux pour ce qui est de cette dimension (Hivon, 1999). Comme l'explique Bernaud *et coll.* (2016), la reconnaissance existentielle est traitée selon quatre approches⁶⁹⁴. Elle concerne - précisent-ils - la conception de l'humain avant celle du travailleur de par la conception humaniste sur laquelle elle repose.

10.1.11 Perspective développementale

Pour les psychologues eudémonistes, vivre en accord avec soi-même, être en capacité de réaliser ses différents désirs et aspirations sont au cœur de la santé psychologique (Ryff et Keyes, 1995). Dans ce cadre, la perspective développementale vise à encourager et soutenir le développement des capacités à faire des choix, à être autonome et à s'autodéterminer. Selon Ryff (1989), la croissance personnelle se rattache au sentiment d'ouverture à des expériences nouvelles, à l'actualisation du potentiel, à l'amélioration de soi et au sentiment de développement continu. Ryff et Keyes (1995) précisent à ce niveau que les buts personnels ne valent pas de façon identique indépendamment du temps et des situations et varient selon les étapes de vie (Nurmi, 1998). Cette perspective (Heckhausen, 1997) soutient l'approche d'un développement humain qui s'étendrait tout au long de la vie : « aller de l'avant » pour des candidats qui recherchent un emploi est un facteur influençant le bien-être subjectif (Diener et Diener, 1995). A contrario, les pertes de l'équilibre psychologique, de la motivation professionnelle et de l'estime de soi se traduisent par un cercle vicieux (Gazon, 2008), l'estime de soi étant appréhendée comme un prédicteur clef du bien-être (Diener et Diener, 1995). En regard de notre objet et comme l'expriment Tremblay, Lachance et Richer (2013) : « toujours selon une perspective développementale, Super (1980, 1990) propose que le choix professionnel implique l'actualisation du concept de soi vocationnel des individus, lequel correspondrait à la connaissance qu'ils ont de leurs intérêts, valeurs, capacités, etc., reliés à la

⁶⁹⁴. « La perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste » Bernaud *et coll.* (2016, p. 250). En référence à Brun et Dugas (2005, 2008).

carrière ». Au-delà, en lien avec l'approche par les environnements que nous mobilisons, il nous apparaît pertinent de relier cette perspective développementale avec la théorie instrumentale de Rabardel (1995), approche qu'il nous est possible de relier avec le concept d'instrument psychologique tel que l'expose Vygotski (1997 [1934]) : l'environnement (entendu ici autant au sens humain qu'instrumental) étant à penser en termes « capacitaires ». L'approche par l'environnement capacitant (Falzon, 2005) sera exposé ultérieurement (cf. § 9.1).

10.1.12 Expérience positive

La situation de recrutement est une épreuve en tant que telle, mais également une épreuve de soi⁶⁹⁵. L'épreuve par sa nature « véhicule [...] l'idée d'une forte charge émotionnelle et indique également une souffrance subie » (Progin, 2010, p. 3)⁶⁹⁶. Il ne s'agit pas ici de postuler le besoin de rendre l'expérience positive, entendue faussement positive (développement de fausses cordialités, faux sourires, accueil, signes) c'est-à-dire qui laisse à penser que la rencontre est possible, mais qu'il n'en sera rien. L'expérience positive nécessite la rencontre, être reconnu avant d'être connu. Rattachée à la santé psychologique, l'expérience positive ne tient pas dans son caractère formel, mais bel et bien intime : elle me nourrit voire me transforme. Elle ne peut donc se déployer par des techniques de communication. La reconnaissance précède la connaissance (Honneth, 2007). Pour Honneth, la réification ne concerne pas seulement la manière de traiter les autres : elle est un rapport au monde et à soi-même. En cela, la situation de recrutement offre un effet loupe à nos rapports sociaux. Pour qu'une expérience positive soit, il y a donc lieu que la rencontre soit. Le sens de l'expérience positive sort donc du cadre porté par Bryant et Veroff (2006) entendu comme la capacité des individus à saisir et savourer en positif les expériences présentes et vécues⁶⁹⁷.

10.2 Le contrat psychologique en arrière-fond

Le contrat psychologique (CP) que nous venons d'évoquer précédemment n'est pas notre objet et ne sera pas non plus directement questionné dans notre enquête sous la forme de dimensions à mesurer. Il nous apparaît cependant pertinent de souligner le lien que nous y

⁶⁹⁵. Entendu au sens de Martuccelli (2006, 2009) : épreuves comme des défis - très nombreux dans nos vies contemporaines modernes - auxquels les individus se mesurent.

⁶⁹⁶. En réf. à Dortier (2010).

⁶⁹⁷. Au sens de donner (par posture) une valeur positive à chaque moment de sa vie.

voyons⁶⁹⁸. Dans une perspective de gestion organisationnelle, de nombreux auteurs⁶⁹⁹ soulignent que les entreprises ont intérêt à tenir compte de ce CP si elles veulent tout à la fois faire venir à elle une main-d'œuvre qualifiée et ensuite la fidéliser. Le CP s'inscrit dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964)⁷⁰⁰ et prend place en référence à l'incomplétude du contrat de travail : superposition au contrat de travail d'un contrat informel, reposant sur des attentes ou des promesses (réciproques ou non selon les auteurs). Comme le précise Delobbe (2012), avant même d'entrer dans un premier emploi, l'individu se construit une représentation mentale de ce qu'il devra « donner à » et ce qu'il peut « attendre de » son employeur. Ce CP anticipatoire résulte notamment des signaux et promesses communiqués, explicitement ou implicitement, par les représentants de l'organisation pendant le processus de recrutement et de sélection (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 ; Shore et Tetrick, 1994). En tant que fruit d'un processus interprétatif, ce CP primitif et incomplet va continuer à évoluer après l'entrée dans l'organisation sous l'influence des nouvelles informations acquises par la recrue (Rousseau, 2001)⁷⁰¹. Si l'on continue de se référer aux travaux de Delobbe (2012), les facteurs organisationnels susceptibles de réduire ces brèches et violations ont pour leur part fait l'objet de relativement peu de recherches. Les apports de Morrison et Robinson (1997), Guest et Conway (2002)⁷⁰² suggèrent que les facteurs préalables et postérieurs à l'entrée influençant l'évaluation du CP seraient -encore plus particulièrement pour les nouveaux entrants sur le marché- des opportunités d'acquérir des informations complètes et réalistes quant à leur nouvel emploi. Cette suggestion nous invite à nous centrer ici sur le rôle joué conjointement par la

⁶⁹⁸. Nous avons en effet antérieurement ouvert la question du contrat psychologique anticipé lors de nos travaux au sein de l'Université UQO - Gatineau - Québec.

⁶⁹⁹. Sur la base des travaux de Rousseau, le CP occupe une place importante dans les recherches spécialisées en GRH : compréhension des relations d'emploi (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 ; Lester, Eau et Kickul, 2001 ; Conway et Briner, 2002) ; explication des comportements et attitudes au travail (Rousseau, 1995 ; Andersson, 1996 ; Pate, Martin et Staines, 2000) ; analyse de la transformation de la relation d'emploi en fonction de certains contextes (Robinson et Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1995 ; Sutton et Griffin, 2004) ; lien avec les données démographiques ou professionnelles (Conway et Briner, 2002, Bal, De Lange, Jansen et Van Der Velde, 2008),...

⁷⁰⁰. Mais aussi sur les théories des attentes (Lewin, 1936), de l'équité (Adams, 1965), de l'échange (Vroom, 1964), si l'on se réfère aux travaux de Saba et Lemire (2004).

⁷⁰¹. Comme le soulignent Rousseau et McLean Parks (1993), « les contrats peuvent en fait être continuellement créés et renégociés, à travers les processus de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979), de recherche de feedback (Ashford, 1986 ; Ashford et Cummings, 1983) ».

⁷⁰². Confortant Morrison et Robinson (1997), Guest et Conway (2002) ont montré que la qualité des moyens de communication utilisés lors de la période de recrutement était, aux yeux des responsables des ressources humaines interrogés, négativement associés à la perception de brèches du CP. De même, Robinson et Morrison (2000) ont rapporté que plus les employés avaient l'occasion d'interagir et de discuter avec des représentants de l'organisation avant de la rejoindre, et plus ils bénéficiaient d'un processus de socialisation structuré après l'entrée, moins ils étaient susceptibles de ressentir des brèches du CP après leur entrée.

qualité des informations reçues avant l'entrée et la nature de la relation de recrutement. Delobbe et Dulac (2005) nous précisent en ce sens que dans la lignée du modèle séquentiel proposé par Feldman (1976), les auteurs s'accordent pour distinguer trois phases dans le processus de socialisation : une phase de socialisation anticipatoire⁷⁰³, une phase d'accommodation⁷⁰⁴ proprement dite et enfin, une phase d'adaptation⁷⁰⁵. Pour notre part, c'est donc la phase de socialisation anticipatoire qui va retenir notre attention. Il est ainsi ici deux lignes de recherche distinctes : l'une sur le recrutement, l'autre sur la socialisation organisationnelle (Anderson, 2001). Nous retrouvons ici le modèle orthodoxe linéaire du recrutement qui fait de chaque phase une phase en soi : le temps de la situation de recrutement est un temps d'appariement⁷⁰⁶. Or, n'est-il pas fécond, à ce niveau, de poser comme hypothèse que l'interaction entre le représentant de l'entreprise et le candidat lors d'entretien (s'il en est), est en soi porteuse de signes, entre autres de signes d'instauration de confiance ou de défiance ? Nous venons de souligner que les représentants de l'organisation (outils, personnes, ...) délivrent consciemment ou non, volontairement ou non, des signaux plus ou moins prometteurs pendant ce processus de recrutement et de sélection. Dans la même lignée, Delobbe (2012) souligne que la période d'entrée dans l'organisation est particulièrement critique quant à la survenue de brèches dans le CP. Nous clôturerons ici le travail de ce lien avec le CP avec un des apports de Neveu (2005) : la confiance « intervient dans la création d'un CP, dès la phase d'encodage pour ensuite favoriser le développement des prédispositions de l'individu, puis les processus de décodage des signaux sociaux. Enfin, elle est le ciment qui permet au contrat de se perpétuer ». Apports qui nous renforcent dans l'importance que revêt ce « moment de vérité », « cette épreuve sociale » comme le consolide Konovsky (2000) précisant en cela que la confiance est nécessaire pour maintenir un échange social, notamment dans le court terme, quand les asymétries temporaires peuvent exister⁷⁰⁷.

⁷⁰³. Il est nécessaire de souligner que cette phase débute non pas avec l'entrée dans l'organisation, mais dès le projet de recherche d'emploi ou de réorientation professionnelle. Le primo-salarié ne peut cependant pas puiser dans ses expériences professionnelles antérieures. Riant (2010) pose quant à lui que la construction de ce schéma mental de la relation à l'emploi peut être comprise par l'analyse de la relation à l'éducation).

⁷⁰⁴. Cette phase, qui suit directement l'entrée en fonction et se prolonge sur une période de plusieurs mois, d'une durée variable selon le degré d'adéquation de départ et la complexité de l'environnement de travail.

⁷⁰⁵. La personne sait désormais ce qui est attendu d'elle et se définit des priorités professionnelles compatibles avec ses engagements extraprofessionnels.

⁷⁰⁶. Conformément au « matching model » proposé par Wanous (1992).

⁷⁰⁷. Caractéristiques typiques de la situation de recrutement.

10.3 Élaboration d'un environnement capacitant

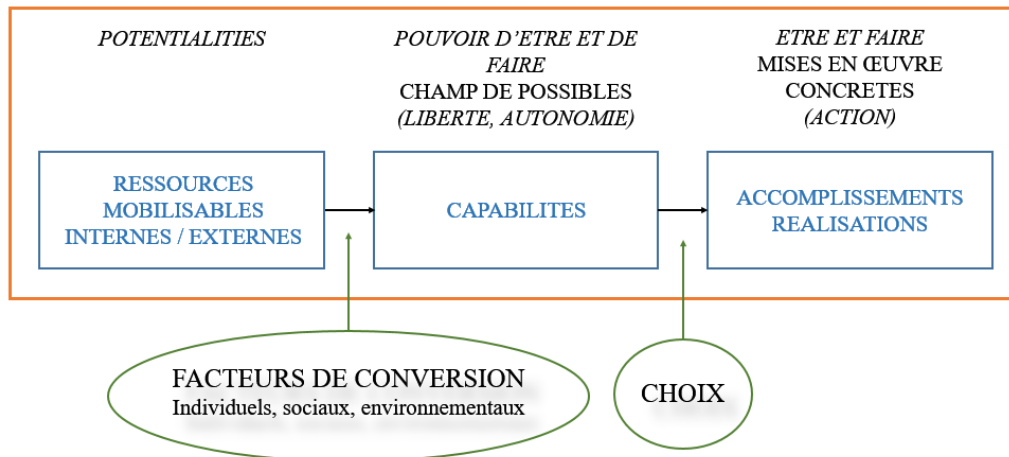
Pour soutenir la santé psychologique du candidat en situation de recrutement, nous avons retenu de mobiliser le concept d'environnement capacitant (Falzon et Mollo, 2009), en portant une attention soutenue à la dimension politique et sociale de la capabilité (Sen, 1990, 2000, 2012) sur lequel il s'appuie. Trois points de vue sont soutenus par Falzon et Mollo (2009) pour définir un environnement capacitant (EC) :

- un point de vue *préventif* : un EC est un environnement qui n'a pas d'effets néfastes sur l'individu et préserve donc ses futures capacités d'agir,
- un point de vue *universel* : un EC est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles et qui compense les différences individuelles (c'est donc un environnement qui prévient l'exclusion et le chômage),
- un point de vue *développemental* : un EC est un environnement qui permet aux personnes d'exercer à plein leurs compétences, de développer de nouveaux savoirs et savoir-faire, d'élargir leur degré de contrôle sur leurs tâches et sur la façon dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie. En cela, il contribue également au développement cognitif des personnes et encourage l'apprentissage.

Nous reprendrons ici, compte tenu de l'objet de ce travail qui n'est pas de discuter en profondeur les travaux de Sen, la définition très synthétique de « capabilité » qu'en donne Fernagu-Oudet (2012) et qui nous permet de distinguer capacité et capabilité (Sen, 1990, 2000, 2012). « Les capacités relèvent d'un savoir-faire quelque chose, les capabilités du fait d'être en mesure de faire quelque chose ; elles sont donc un pouvoir d'être et de faire. La capabilité définit, selon cette logique, un champ de possible tout à la fois pour l'individu qui en est porteur et pour l'organisation qui peut en profiter (Zimmermann, 2008 ; 2011). Elle s'appuie sur un ensemble de ressources mobilisables (internes et externes à l'individu) qui vont subir des conversions afin de s'actualiser dans des réalisations ou conduites choisies. Sen parle d'accomplissements ou de fonctionnements (cf. schéma ci-dessous) » (Fernagu-Oudet, 2012). Ajoutons pour préciser que la mise en œuvre d'une capacité « ne dépend pas uniquement de la disponibilité de cette capacité, mais, aussi d'un ensemble de conditions organisationnelles, techniques, sociales, etc., qui lui permet de s'actualiser, de se transformer en capabilité dans une situation donnée (Zimmermann, 2008) » et donc également de la capacité des individus à les convertir. « Les facteurs de conversion correspondent à l'ensemble des facteurs qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les

convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012). La liberté qu'éclaire ici Sen (1990, 2000), n'est pas seulement l'assouvissement des besoins, mais le fait que chacun puisse se sentir acteur de la production des moyens de les assouvir et puisse se sentir libre de choisir tant ces moyens que les besoins qu'il souhaite assouvir.

Figure 16 : Approche par les capacités (Fernagu-Oudet, 2012)⁷⁰⁸



Il y a lieu selon Brun (2017) de distinguer pouvoir agir et pouvoir d'agir : le pouvoir agir renvoie aux dimensions environnementales de la compétence (« je peux le faire », « j'en ai les moyens ») alors que le pouvoir d'agir renvoie aux dimensions croisées et indissociables du « vouloir, pouvoir, savoir agir » (« je peux le faire », « je veux le faire », « je sais le faire », et « j'en prends les moyens »). Il y a donc lieu également de distinguer ce qui est susceptible de se constater comme « amélioration des conditions » pour un plus grand nombre (en moyenne) et ce qui touche chaque individu. Est ici une distinction centrale de Sen, ce d'autant plus que cette théorie de Sen (1990, 2000, 2012) est bien déployée en vue de soutenir les plus faibles, les plus démunis, les plus exclus. Enfin, il y a lieu également de différencier le fait de ne pas entraver (et donc de permettre à des projets individuels de se déployer) et le fait qu'il se déploie : la mesure de la capacité ne tient pas au fait que la personne se soit « mis en mouvement » grâce à ces environnements capacitants, mais au fait que chaque personne soit en mesure de se mettre en mouvement, que sa liberté soit bien réelle (que rien n'entrave même si le chemin peut être très long). Dit d'une autre façon, deux notions centrales se dégagent ici dans la perspective de Sen que nous reprendrons à notre compte :

⁷⁰⁸. Adapté de Bonvin et Farvaque (2007, 2008).

- des personnes qui puissent réellement être en mesure de candidater, et donc de disposer des moyens effectifs de mener la vie de leur choix,
- la liberté de choix ce qui requiert que ces choix soient réellement libres et donc non imposés par des représentants quel que soit leur forme d'autorité.

En cela, le simple accès aux ressources ne coïncide pas avec le développement des capacités⁷⁰⁹. Il faut une conversion pour que la ressource devienne capacité. Les facteurs de conversion sont donc propres à chaque individu, faute de quoi la capacité perd toute sa substance.

Reste pour nous à ce niveau la question : Quel potentiel capacitant développer ? La question qui s'ouvre ici en vient à identifier quel caractère capacitant déployer pour que la situation de recrutement⁷¹⁰ puisse contribuer à faire de cette rencontre-épreuve un moment « constructif »⁷¹¹ pour le candidat. Dire cela n'est pas enfermer ce moment sous le concept de moment de vérité (Carlzon, 1987) qui sous-entendrait que l'on pourrait détenir un moment clef et donc en réponse une recette-clef. Dit d'une autre façon, une façon simple, fonctionnaliste, mécanique qui permettrait de distiller de la santé psychologique comme un cachet qui calmerait le mal de tête ou générerait du bien-être. Le film documentaire⁷¹² « au travail, corps et âme » est en cela un bon exemple de la fadeur voire des effets pervers que peut présenter l'alliance de travail lorsqu'elle ne se fonde pas sur le sens de la relation, c'est-à-dire qu'elle s'applique comme un savoir-faire conforme. L'absence de souci clinique, au sens où le porte Herreros (2012b)⁷¹³, c'est-à-dire l'oubli de ce que je fais à l'autre quand je fais ce que je fais, vide de toute sa substance toute démarche qui viserait à soutenir la santé psychologique de la rencontre. Ce « moment »⁷¹⁴ n'en est pas un. Il est un instant d'un processus. La question que nous ouvrons

⁷⁰⁹. Sen utilise l'exemple du vélo : avoir accès à un vélo (ressource), ne rend pas pour autant libre de ses mouvements : encore faut-il être en état physique de rouler, qu'il soit autorisé de rouler sur la route à vélo, que l'infrastructure routière existe, que mon métier ne soit pas constitué de grands déplacements ou qu'un parc à vélos existe dans mon entreprise, ...

⁷¹⁰. - Entendu ici pour ce qui est de cette contribution -, situation qui débute au moment de la candidature et qui se termine après les entretiens.

⁷¹¹. « Constructif » est le nom « temporaire » que nous utilisons pour l'instant, faute d'avoir explicité plus en avant ce qui en est devenu « à soutenir ».

⁷¹². Arte+7 - 2012 - film de C. Losmann. Allemagne. (En réf. aux pratiques d'Unilever, Microsoft, Accenture).

⁷¹³. « On a dans nos organisations, un déficit de connaissance anthropologique, une absence totale du réel souci de l'autre » (Herreros, 2012b).

⁷¹⁴. La notion de « moment de vérité » a été initiée par Carlzon (1987) dans le domaine spécifique du marketing. Celle-ci sous-tend qu'en certains moments se forge voire se fixe une évaluation forte et durable de la satisfaction du « client ». Par extension, moment important et qui peut marquer durablement.

ici est d'identifier s'il est possible, dans ce contexte actuel de défiance ou de dépendance qui caractérise le marché du travail des premiers niveaux d'emploi, de rouvrir du possible, de recréer de l'espace pour des relations plus saines⁷¹⁵ : durant donc ce processus ou plus spécifiquement durant certaines de ses phases. Nous exposons ci-dessous la manière dont nous avons opéré et les hypothèses que nous avons retenues.

11 Méthodologie

11.1 Action engagée en vue de soutenir l'environnement capacitant

Nous proposons à ce niveau de décrire ce que nous avons déployé en matière d'environnements capacitants pour cet « espace-temps » que nous avons nommé « moment de recrutement ». Nous avons retenu volontairement cette expression pour remettre en lumière que dans une démarche qui n'est plus fonctionnellement réduite à une suite d'étapes et d'épreuves, les frontières sont élastiques et les liens sont multiples. La partie 2 de ce document l'a illustré de multiples manières, nous allons donc nous centrer plus spécifiquement sur certains aspects du dispositif. En référence à Jullien (2001) la sortie du temps abstrait et homogène permet de penser de façon dynamique le « moment saisonnier » et la « durée » des processus comme le formule selon lui, la pensée chinoise. Le moment ne renvoie pas ici à l'instant et à intervalle dans le temps linéaire, mais à ce qui nourrit et se nourrit de ce qui nous constitue. Le moment est conçu « comme un espace-temps de vie délimité à chaque fois par des rôles et des statuts, les événements et les situations, dans une culture donnée » nous dit Barbier (2010, p. 233). Le « moment de recrutement » est un « moment de vie » qui s'inscrit dans des moments plus larges⁷¹⁶ qui l'influencent et qu'il influence. Le moment se réfère à la situation en articulant endroit et durée, mais il ne se réduit pas à un temps spécifique qui précède et qui en suit d'autres de façon linéaire. La situation de recrutement ainsi appréhendée est interprétée en termes de dynamique et sous d'autres dimensions que celle mise en lumière par la gestion des processus.

Le premier est un dispositif qui s'impose à toutes les Business Unit du groupe pour la gestion des postes à pouvoir de niveaux exécution, maîtrise et cadre⁷¹⁷. Il soutient deux grandes

⁷¹⁵. Entendu donc ici au sens de porteur de santé psychologique.

⁷¹⁶. Comme nous pouvons l'exprimer lorsque nous parlons de nos itinéraires et curriculum vitae : le moment de l'école, le moment du service militaire, ... Ou encore comme l'exprimerait un pédagogue lorsqu'il parle du « moment de la classe »

⁷¹⁷. Les cadres supérieurs font l'objet quant à eux d'une gestion dédiée.

fonctions : la publication des offres de postes à pourvoir et la gestion des candidatures qui s’y rapporte. L’outil Taleo⁷¹⁸ qui a été ici retenu est une application qui vise à garantir la traçabilité puis à soutenir le travail de gestion des candidatures. Sur un plan, il soutient le principe « d’obligation de publication de tous les postes à pourvoir » qui est un des cinq principes fixés par les politiques RH d’Engie à propos du pourvoi des postes. Nous qualifierons cette mise en visibilité de son « marché de l’emploi » de pratique vertueuse. Ce que nous avons par contre recueilli c’est que le passage obligé par cette application Taleo exerce une forte contrainte sur les candidats : constitution d’un dossier candidat en ligne⁷¹⁹, dépôts de pièces, faible ergonomie⁷²⁰,...). Ce qu’il y a lieu de souligner à ce niveau est que des compositions avec certaines réalités sont nécessaires. S’y confronter permet d’aborder les conditions de la relance du geste critique.

Le second dispositif qui a été en pratique déployé de fait en amont, a consisté à étudier des approches qui permettraient non pas au processus sourcing / sélection / évaluation de générer des recrutements par typologies spécifiques, mais qui permettraient de diversifier les bordereaux de candidatures. Il s’agissait d’une question centrale : diversifier sans conduire à reconnaître les candidats par une distinction valorisée par des objectifs managériaux : candidatures issues de zones urbaines sensibles (ZUS), femmes, demandeurs d’emploi⁷²¹, Ce dispositif fut un dispositif dynamique déployé en pyramide à savoir : amorcé par les acteurs de la DRH et relayé par des structures tierces disséminées sur les territoires (Maison de l’emploi, Agence du Pôle emploi, association de quartier, association sportive, structure d’orientation, ...). Plus singulièrement, il a fait l’objet de démarches *ad hoc* auprès de nouveaux publics comme les femmes travaillant dans l’agriculture ou encore les associations de motardes,

⁷¹⁸. Nom de l’éditeur de solutions spécialisées dans le recrutement qu’Engie a retenu. Ce type d’application routinise tout un ensemble de tâches (tris des candidatures, envois de courrier ou de mail, ...) et alimente les tableaux de reporting.

⁷¹⁹. Lorsque les attendus sont respectés, la constitution complète de son « dossier candidat » demande au candidat qu’il y consacre plus de 30 mn (ce sans compter le temps de remise au bon format de certaines pièces à joindre)

⁷²⁰. Nous ajouterons d’autres aspects problématiques : l’accès aux univers emploi est d’emblée catégorisé en deux ensembles : cadre-non cadre (les familles exécution et maîtrise n’existe pas en soi, mais en tant que non-cadre). Nous noterons également que les ventilations se font en second temps à partir de critères tels que diplômes et âges, ce qui a pour effet de renforcer des logiques que justement l’appel à la diversité et la vigilance quant aux discriminations secondaires invitent à ne plus retenir, ...). Nous noterons à ce niveau que cette information – traçabilité - conduit également à inviter les candidats qui envoient des candidatures spontanées par courrier à porter les candidatures sur ce site Taleo (sous forme de l’ouverture d’un dossier candidat s’ils ne postulent pas directement sur une autre, avec possibilité d’enclencher des push-mail s’il le désire en cas d’arrivée d’offres répondant à leur profil et attente).

⁷²¹. Plus communément entendu sous le terme « chômeur ». À l’exception des candidats témoignant d’une reconnaissance de handicap (RQTH) bénéficiant légalement d’une priorité à l’emploi.

les femmes conjointes ou compagnes de militaires. Ces nouveaux publics sont apparus par un travail conduisant non plus à penser le métier de gazier à partir de prérequis gaziers, mais à partir des conditions de travail propres à ce métier ⁷²² et de l'appétence potentielle que ces emplois étaient en mesure d'activer. Ce changement de topique a fait émerger une gamme de réflexions complémentaires et un déploiement d'actions diverses dont nous ne sommes pas dans le cadre de cette étude en mesure d'en appréhender la portée et les effets. Pour n'en citer que quelques-unes : un travail s'est animé à propos de la population de jeunes qui sortent du milieu scolaire sans aucun diplôme⁷²³ ; un autre auprès de la Fédération Nationale des Accidentés du Travail et des Handicapés (FNATH) et de quelques Centres d'Aide par le Travail (CAT). La dynamique amorcée dans ces démarches avait pour but d'informer les structures tierces qui œuvrent avec des publics plus en retrait de l'emploi de disposer d'une double information : l'existence de postes à pourvoir, l'ouverture affichée à la diversité des profils⁷²⁴. Cette dynamique a été soutenue par deux autres dispositifs que nous avons considérés comme nécessaires pour que les capacitations puissent se produire à savoir : Le premier consistant en la création d'un espace où candidats et structures-support puissent appréhender les métiers proposés, l'entreprise, le processus de recrutement, les contenus et les lieux de formation, ... Ce dispositif prendra la forme d'un site web. Le second consistant à réviser totalement le processus allant du dépôt de la candidature au premier entretien avec le recruteur interne.

Le site Technicien Réseau Gaz est né d'un « impossible », d'une illégitimité devrions nous dire. Une entreprise comme GRDF (et un Groupe comme Engie), possède des structures de communication particulièrement achalandées et la communication officielle sur l'alternance, les postes à pourvoir, etc. est tout à la fois maîtrisée, calibrée et rôdée. Ce que nous avons recueilli par sondage informel est que, comme pour l'application Taleo, les candidats ne semblaient pas y trouver leur compte. Le langage Corporate n'apparaît pas le plus adapté pour partir des questions que se posent les candidats et plus encore les éventuels non encore

⁷²². Aisance à porter un casque, des gants, un bleu de travail ; à s'activer avec aisance dehors et par tous temps, contact avec la terre et la mécanique, ... Une démarche plus discrète a également été conduite au sein des ateliers de bricolage (matinée d'apprentissage de gestes techniques) qu'organisent certaines chaînes de supermarchés de bricolage, ...

⁷²³. Pour cette expérimentation, le décalage était trop important entre le temps nécessaire pour activer ce type de réseau et le temps du pourvoi des postes qui ne pouvait être mis en risque.

⁷²⁴. Le processus permettant ensuite aux candidats intéressés et soutenus par leur structure de candidater.

candidats⁷²⁵. Nous retrouvons ici un delta fréquemment évoqué et collecté entre l'entité « communication » et l'entité « développement RH ». C'est en l'occurrence avec le soutien d'une petite équipe RH associative et externe que nous avons architecturé ce site qui est devenu le site Technicien Réseau Gaz (Annexe 3). Ce site, comme le révéleront nos enquêtes, a servi d'environnement capacitant pour un ensemble de candidatures « hors profil » conformément à l'objectif qui lui a donné naissance. Le contraste est fort entre la structuration de la communication de GRDF et la libre expression de la communication par les acteurs se situant hors de l'entreprise⁷²⁶. L'enjeu était ici de dépasser la frontière dedans-dehors et de faire émerger des lieux qui en quelque sorte n'appartiennent à personne, mais qui permettent de faciliter des rapprochements.

Le second dispositif important mis en œuvre a consisté en une remise-en-question du processus de rencontre qui anime traditionnellement le processus de recrutement une fois la candidature déposée. L'analyse qui a conduit à repenser cette rencontre a été explicitée en Partie 2, nous n'y reviendrons donc pas. Par contre il convient ici d'explicitier quelle forme nous avons donnée à cette rencontre. Comme nous le détaillerons dans la phase « C-P2 » du processus d'ensemble exposé dans quelques instants, la démarche retenue a consisté tout à la fois :

- à permettre au candidat de pouvoir agir sur sa candidature,
- à soutenir une transformation du rapport de recrutement.

Ce dispositif est également une « réponse » en termes de santé psychologique à un des points de tensions majoritairement exprimés par les candidats (toutes entreprises confondues) à savoir la non-réponse⁷²⁷ à leur candidature. Cet aspect fait très régulièrement objet de chronique comme nous l'illustrons succinctement via quelques extraits de sondage portés dans l'encart ci-dessous. Mais derrière la mise en lumière des non-réponses à candidatures

⁷²⁵. Dans le champ du marketing, c'est le terme « prospect » qui est utilisé. Nous évoquons ici toutes les personnes qui pourraient être intéressées par ce type d'emploi ou de carrière, mais qui pour différents motifs l'ignorent ou estiment qu'ils sont trop éloignés des prérequis.

⁷²⁶. Dit d'une autre manière entre le souhait de « maîtriser » ce qui se dit sur GRDF et ce que le « dehors » exprime en parole libre (y compris lorsque celle-ci est très valorisante ou positive pour l'entreprise). Nous voyons ici qu'au-delà de la volonté de maîtrise du discours public de GRDF, c'est la maîtrise de la communication qui prévaut. Il en est de même au niveau du Groupe : une campagne de communication « originale » qui avait été totalement élaborée (jusqu'à la réalisation des affiches) a été interdite par le Groupe (l'humour retenu et le terme « gazier » furent refusés par la DRH du Groupe).

⁷²⁷. A une quasi-unanimité, les candidats ont exprimé « en cœur » - et certains avec énergie -, que la non-réponse, l'attente, le fait de ne pas savoir où cela en était (crainte même que leur candidature soit non traitée ou perdue), était un point de tension, de préoccupation voire même de trouble majeur et durable (candidats non recrutés comme candidats recrutés ; en référence à des expériences vécues antérieurement ou des représentations de ce qu'ils conçoivent comme « non tolérable »).

interprétées au sens de l' « expérience candidat »⁷²⁸, s'exprime également un type de rapport social comme nous nous en sommes explicité. Le dispositif que nous avons retenu à ce niveau nécessite donc d'être appréhendé en référence aux typologies de postes à pourvoir qu'il est censé soutenir, aux positions de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement dans lequel elle se déploie et aux types de rapport social qu'elle retient de déployer en interne⁷²⁹. Nos résultats, comme nous allons en référer, défendent qu'un tel dispositif s'avère pertinent pour les recrutements des catégorisations « alternance » et « emploi de niveau exécution ». Nous formulerons cependant qu'ils sont à même de proposer des mises en question fécondes pour d'autres catégories de recrutement et d'emploi.

Encart 13 : Extraits de sondages illustratifs de « l'expérience candidat »⁷³⁰.

- 60 à 80% : taux de candidats qui déclarent qu'ils ne reçoivent que rarement (40%) ou jamais, (35%) de retour à leur candidature (étude Regionsjob) / Source N°1 d'insatisfaction candidat,
 - 60 % : taux de candidats qui déclarent avoir déjà eu une mauvaise expérience de recrutement,
 - 65% : taux de candidats qui déclarent avoir trouvé leur dernier processus de recrutement frustrant (étude CEB France /SHL),
 - 78% : taux de candidats qui formulent que les entreprises ne répondent pas parce que « seuls les candidats retenus les intéressent (enquête La tribune),
 - 89 % : taux de candidats qui jugent comme important de connaître les raisons du refus : 79 % pour comprendre et s'améliorer, 62% pour soutenir la suite de leur recherche d'emploi, 41% par respect, 17% pour garder le moral (enquête La Tribune),
 - 78 % taux des candidats qui déclarent qu'ils déclinaient une offre après une mauvaise expérience candidat (étude Robert Walters),
 - 79 % taux de candidats affirment avoir déjà passé un entretien qui n'a jamais été suivi d'effet,
- Nous ajouterons à ces sondages candidats, deux items « entreprise » :
- 92% : taux d'entreprise qui déclarent ne collecter aucune information quant au feedback de leurs candidats (enquête Textkernel),
 - 65% : taux de recruteurs qui se déclarent frustrés de recevoir trop de candidatures non ciblées.

⁷²⁸. L'expérience candidat puise son argumentation sur le cadre théorique des « parties prenantes » : il s'agit de considérer la relation entreprise / candidat en équivalence de la relation entreprise / client, avec donc comme centralité : ses attentes, sa satisfaction, ...

⁷²⁹. Et qui n'est pas sans lien avec celui qu'elle instaure lors de ces premiers moments de vérité que constitue le moment de recrutement.

⁷³⁰. Source Recensement d'enquête d'opinion, Altan (Mai 2018), Easyrecrue : « l'expérience candidat : ce que disent les chiffres ».

L'expérimentation que nous avons engagée a porté sur l'année 2015 avec l'appui du laboratoire du CRTD de l'INETOP-CNAM⁷³¹ concerne une typologie de recrutement bien circonscrite : le recrutement par la voie de l'alternance pour des emplois de Technicien Réseau Gaz (TRG)⁷³². L'objectif opérationnel est d'explorer un nouveau processus en utilisant la campagne 2015⁷³³. Pour cette recherche, nous avons retenu de n'agir que sur les premières phases du processus à savoir celles allant de la publication de l'offre au 1er entretien avec le recruteur (les entretiens avec les responsables opérationnels restant inchangés)⁷³⁴.

Tableau 10 : Phases des processus P1 et P2

	-A- Partenariat Formation « Titre »	-B- Publication de l'offre	-C- Environ. Capacitant	-D- Travail du projet	-E- 1 ^{er} entretien	-F- 2 ^d Entretien	-G- Décision finale et contrat
Process 1	Nouveau	Classique				Classique	
Process 2		Nouveau					

Process 1 (P1) : processus « existant » / « classique ».

Process 2 (P2) : processus « nouveau » / (nouveaux environnements capacitants).

- Phase A

P1 et P2 s'appuient sur le nouveau diplôme⁷³⁵ (à savoir le Titre Technicien Réseau Gaz). Il n'était naturellement pas possible de déployer un nouveau diplôme sur seulement une partie du territoire. À noter, point ici central, que cette campagne n'a pas pu s'appuyer sur une communication institutionnelle classique (presse, organe d'orientation, publication Onisep, etc.) de par le fait que ce nouveau Titre n'était pas encore homologué lors du lancement de la campagne 2015 (ce qui a limité, pour cette 1^{re} promotion, le potentiel de diversité des profils).

⁷³¹. Base de la convention CIFRE.

⁷³². Le Technicien Réseau Gaz est un emploi de niveau exécutant (opérateur chez le client ou sur réseau). Il s'agit ici dans le cadre du recrutement « alternance » de se préparer en 2 ans (optionnellement 3) au Titre délivré par l'Éducation Nationale et spécifiquement créé en partenariat avec toute la filière « réseau gaz », en lieu et place du Bac Pro Technicien gaz (nommé Temsec ou Tisec selon l'option).

⁷³³. En vue, pour ce qui est de la seule maille GRDF et selon les résultats obtenus, d'amplifier la démarche voire de la généraliser lors de la/les campagne(s) suivante(s), en premier chef, la campagne de l'année suivante (2016).

⁷³⁴. Il ne s'agit pas d'un choix méthodologique. Il s'avère que l'organisation de GRDF est depuis ces dernières années en mouvement (suite des effets des lois relatives à la libéralisation des marchés). Les lignes managériales et les territoires ne se sont pas stabilisés. Le questionnement voire la transformation des pratiques managériales relatives au recrutement ne pouvait dans ce cadre être à l'ordre du jour (sur l'ensemble du territoire, il y a plus de 500 entités locales susceptibles d'activer un recrutement)

⁷³⁵. En amont et commun aux deux processus, nous avons comme évoqué, en partenariat avec les autres entreprises de la filière énergie, le Ministère de l'Éducation Nationale et les académies, les CFA, les financeurs régionaux et les managers et cadres RH des entreprises, reconçu un cursus de formation plus adapté aux métiers et qui permettent une beaucoup plus grande facilité d'accès (diversité de profil et de parcours).

Cette précision est importante pour souligner qu'une recherche en entreprise peut et gagne à également vivre avec le temps de l'entreprise pour pouvoir comprendre les contraintes contextuelles faute de quoi elle se voit contrainte de renoncer à ce type de terrains. Il en est de même avec la temporalité d'une campagne de recrutement : le temps de la recherche doit trouver un registre qui puisse s'harmoniser avec le temps de l'entreprise (et ici le temps scolaire, car ce sont les « dates de rentrées des promotions » qui rythment ce type de campagnes de recrutement).

- Phase B

P1 mobilise une publication classique (descriptif de l'emploi / site Corporate, relais auprès des CFA concernés) (cf. annexes 3 et 4 ; et site TRG dédié nouveau processus : annexe 5).

P2 oriente son contenu certes en partie sur les caractéristiques de l'emploi, mais aussi, et surtout sur l'ouverture : Le texte de l'annonce publiée a été repensé pour justement délivrer des signes d'ouverture à la diversité de profil et de parcours⁷³⁶. En parallèle des actions ont été initiées pour informer les personnes moins munies ou en ignorance, de la possibilité pour eux de candidater. Des supports pensés capacitants ont été élaborés et mis à disposition en ce sens.

- Phase C

P1 possède son équipement standard : le candidat peut aller sur le site Corporate se renseigner et pour compléter sa connaissance s'il le souhaite en vue de se préparer à un éventuel entretien. À partir du moment où le candidat a déposé sa candidature, il va être en attente. S'il est sélectionné après tri (de 3 à 7/8 candidats par poste selon les régions) par le conseiller de recrutement, GRDF viendra vers lui pour le convoquer.

P2 déploie un autre horizon. Dès le dépôt de sa candidature (J+1), le candidat reçoit un mail qui le remercie (annexe 6 et 7), qui explicite le processus de recrutement tel qu'il va se dérouler, et qui lui propose de travailler⁷³⁷ à une étude plus en profondeur de l'adéquation entre son profil / son projet et l'emploi visé et l'horizon professionnel chez GRDF. Il va pour cela être invité à répondre à un questionnaire en ligne (questionnaire qui est celui mobilisé habituellement dans une perspective psychométrique pour permettre au recruteur de disposer d'une « évaluation »

⁷³⁶. Car nous étions ici sur des profils d'emploi de 1er niveau qui présente un fort taux de chômage : cf. « technicienne réseau gaz, pourquoi pas moi ? ». Nous partons ici de la personne (vous êtes, vous souhaitez, ...) et non de l'emploi (l'emploi proposé consiste en ...).

⁷³⁷. Par lui-même dans un premier temps en bénéficiant de ressources mises à sa disposition

du candidat TACT⁷³⁸). Ce test, qui dans sa fonction d'origine est activé au service du recruteur pour qu'il puisse disposer d'une évaluation du candidat, est utilisé en P2 au service du candidat dans une perspective herméneutique, à savoir : le candidat va recevoir les résultats sous la forme d'un support élaboré à cet effet, afin de lui permettre de se questionner au regard de l'analyse du test et de pouvoir pondérer, élargir et relier à des contextes, chacun des items livrés par l'analyse de ses réponses aux questions (annexe 8, 9 et 10). Il s'agit donc ici d'une totale inversion du processus et d'une transformation de l'usage de l'outil « TACT » : le test n'est plus utilisé en référence à sa prédictivité au service de l'évaluateur, mais comme outil facilitant le dialogue : le compte-rendu du test renvoie une interprétation de ses réponses aux candidats, qui a ensuite la possibilité de les utiliser pour les rediscuter, pour les conforter, les ajuster, les pondérer, voire les contester. Le support livré permet au candidat de déposer ces ajustements et d'en garder trace⁷³⁹. Ce processus a également comme vocation à dépasser le seul contexte du poste à pourvoir chez GRDF. Il a vocation à être, pour le candidat qui désire s'en saisir, un véritable environnement capacitant, contribuant à soutenir la « zone proximale de développement » et le "dialogue intérieur" tels qu'entendus par Vygostki (1997 [1934]).

Second volet élaboré tout aussi centralement : une fois cette étape réalisée et si le candidat en sort à ses yeux plus motivé, il lui est proposé de prendre lui-même contact avec le conseiller de recrutement pour convenir d'un premier entretien (ici téléphonique)⁷⁴⁰. Ce processus sera accompagné le cas échéant et à trois reprises, par des contacts mails de rappel. Il ne s'agit pas ici de relance (entendu au sens du respect du processus), mais de soutien informatif⁷⁴¹.

- Phase D et E

P1 va consister en un entretien classique où le recruteur prend position d'évaluateur. Le candidat est convoqué pour un rendez-vous téléphonique, puis va répondre aux questions du recruteur et sera informé ultérieurement si une suite positive est donnée à cet entretien (dans ce cas, rendez-vous en Unité Opérationnelle avec les managers).

⁷³⁸. Il s'agit ici du questionnaire qui alimente dans la perspective psychométrique le TACT (Test d'Approche et de Comportement au Travail). Test qui a pour vocation d'estimer « la capacité d'une personne candidate à généraliser ses apprentissages et ses connaissances dans différentes situations reliées au travail » (Compmetrica.com).

⁷³⁹. Pour les étapes à venir durant ce processus de recrutement alternance GRDF, mais également et plus encore, pour lui-même et ses éventuels futurs projets de postulation ou de formation. Ce travail réflexif proposé par ce dispositif n'est pas attaché à la cible TRG ni à l'univers GRDF-Engie.

⁷⁴⁰. A noter à ce niveau, que par le processus routinisé et informatisé de cette 1ère phase, le coût moyen global du process 2 s'est avéré moins élevé que le process 1 : préférence ici donnée aux échanges réels plutôt qu'à la gestion administrative et au tri sur dossier.

⁷⁴¹. « Relance invitante », « possibilité de faire plus tard », mais « petit à petit les postes se pourvoient, ... ».

P2 va opérer différemment : le candidat n'est pas ici l'objet d'une évaluation. Il ne sera d'ailleurs pas procédé à évaluation, mais à analyse, analyse conjointe du recruteur et du candidat : c'est en fait l'analyse du projet de collaboration qui sert d'horizon à cet entretien. Le but est ici d'analyser à quelles conditions le projet de collaboration pourrait se faire et s'optimiser : la question n'est pas « oui ou non », mais « oui si » ... : qu'est-ce qui manque, qu'est-ce qui est en plus, que faudrait-il faire pour que... est-ce possible, comment lever les contraintes s'il en est. En meilleure connaissance de causes réciproques, les deux protagonistes peuvent estimer la pertinence de continuer ou non le processus (en cas d'écart d'appréciation, la décision en revenant au recruteur). Cette étape du processus P2 continue de soutenir et d'équiper la transformation du rapport social de recrutement engagé durant les phases précédentes. Les deux protagonistes ici en interaction œuvrent à travailler non plus ce qui constitue le *curriculum vitae* du candidat, mais en quelque sorte un *futurum vitae*⁷⁴². Dis d'une autre manière, il ne s'agit pas de prendre appui sur un passé qui porterait en lui une prédictivité, mais de faire émerger les conditions qui permettraient de faire tenir un projet de collaboration. Nous sommes ici dans une co-construction qui de fait, fait disparaître également la tension qu'expriment les candidats face à l'absence de retour quant au motif de non-sélection⁷⁴³.

NB. Le suivi « quanti » des candidats, au fil des étapes P2, révèle bien qu'effectivement les candidats se réduisent en nombre de façons conséquentes. Dit d'une autre façon, ce processus génère bien une réduction du bordereau des candidatures. La différence centrale étant que dans P1, le candidat (sauf retrait) est rendu passif alors que dans le processus P2, il est convié à être acteur. Le point de vigilance qui a guidé la construction de ces étapes spécifiques du processus P2 a été de veiller à ce que la charge de la sélection ne s'inverse pas. La recherche de capacitation, au mieux de ce que nous avons considéré comme possible de déployer, visait à soutenir ce point de vigilance.

- Phases F et G

P1 et P2 maintiennent le processus existant : rendez-vous et entretien classique (candidat face aux managers et cadres RH en fonction d'évaluateurs - questions et tests pratiques -).

⁷⁴². En référence à l'article publié par jobsféric (23 juillet 2014 : « du *curriculum vitae* au « *futurum vitae* » ») suite à une interview du responsable du PEM de la DRHT.

⁷⁴³. Pour les projets de collaboration les plus tendus, nous recueillerons que la décision de ne pas aller plus loin se s'affiche partagée (*dixit* le chargé de recrutement et quelques candidats questionnés). Pour les autres, les candidats sortent de l'entretien en y ayant contribué et en connaissances des ingrédients censés déterminer les suites qui seront données. Nous constaterons que pour une bonne partie, la suite à donner (2^e rendez-vous ou non en Unité opérationnelle) est directement exprimée à la fin de l'entretien.

Le processus est maintenu identique aux pratiques antérieures pour deux raisons :

- une première est liée à l'hypothèse retenue et exposée précédemment, en totale cohérence avec la stratégie de recherche mobilisée dans le cadre de notre thèse⁷⁴⁴,
- une seconde, économique et organisationnelle : nous ne sommes pas ici, *in vitro*, mais *in vivo*. Changer les pratiques d'un groupe aussi important de cadres RH et de managers locaux ne se conduit pas par décret et représente un investissement conséquent qui nécessite des garanties.

11.2 Quasi ou pré expérimentation

Nous avons retenu avec la DRH de GRDF, pour cette campagne de recrutement 2015⁷⁴⁵, de scinder en deux groupes la totalité des recrutements projetés se référant au seul recrutement Titre TRG, ce, afin de confronter deux façons d'interagir avec les candidats (inférer l'effet du traitement). Il sera donc ici question de 105 postes à pourvoir^{746 747}. En cela, nous disposons d'une surface d'étude particulièrement conséquente⁷⁴⁸ et nous disposons du privilège de ne pas nous limiter à un échantillonnage représentatif, dès lors que nous pouvons opérer sur la totalité de la population concernée⁷⁴⁹. Il ne nous est pas possible dans le cadre de l'exercice qui justifie cet écrit, d'explicitier en détail, ce qui caractérise ces deux façons d'interagir. Pour synthétiser en une idée maitresse la partie exposée en amont : le premier groupe⁷⁵⁰ P1 est traité par le recruteur selon une approche positionnant le candidat comme une « ressource » selon le modèle de l'appariement orthodoxe. Le second groupe⁷⁵¹ P2 est quant à lui abordé selon une approche positionnant le candidat comme un « partenaire ». Cette stratégie de recherche P1 vs P2,

⁷⁴⁴. En totale cohérence avec le 3^{ème} principe de la méthode scientifique peircienne : principe d'économie (tester d'abord le plus économe et le plus faisable puis rechercher plus en avant le cas échéant si le test n'est pas concluant).

⁷⁴⁵. Rendu possible au regard de la confiance installée en référence à nos contributions antérieures, au label CIFRE, et à la confiance entière qu'accordait le responsable GRDF au Laboratoire du CRTD qui s'engageait dans cette étude.

⁷⁴⁶. Ces recrutements sont sensiblement équilibrés selon les régions qui constituent les deux groupes.

⁷⁴⁷. Sur un total de 450 si nous nous référons au programme de recrutement alternance 2015 - tous postes confondus -.

⁷⁴⁸. Il est en effet relativement rare de pouvoir mener une enquête sur une telle quantité de recrutement, en réel (*in vivo*) et que de plus une entreprise valide la proposition de déployer deux modes de recrutement en même temps sur le même territoire et pour un même public.

⁷⁴⁹. Nous sommes ici dans le quasi expérimental et l'échantillon n'est pas élaboré de façon aléatoire dans cette étude de cas. Nous avons en effet le privilège de pouvoir opérer sur la totalité de la population sans être contraint d'échantillonner.

⁷⁵⁰. Il sera constitué par les régions Ile-de-France (hors poste Siège), Sud-Ouest, Méditerranée, Rhône-Alpes/Bourgogne et Manche/Mer du Nord.

⁷⁵¹. Il est constitué des autres régions à savoir les régions Centre, Ouest, Est.

débouchant sur une analyse comparative, présente l'avantage par empilement de cas comparables, de dégager des particularismes⁷⁵² (Miles et Huberman, 2013). La finalité de cette étude comparative est explicative (explication des forces qui causent le phénomène). Encore faut-il que ces cas soient comparables^{753 754}.

11.3 Hypothèses

Notre hypothèse générale est que le processus soutenu par les environnements capacitants déployés (appelé ici approche « nouvelle ») permet d'augmenter la santé psychologique des candidats lors du processus de recrutement.

H1. Nous faisons d'une part l'hypothèse que cette augmentation apparaît dans la comparaison avec le processus habituellement proposé (nommé ici « existant » ou « classique »).

H2. Nous faisons d'autre part l'hypothèse que cette augmentation apparaît également pour le groupe ayant bénéficié de l'approche nouvelle, en termes de développement entre le début et la fin du processus.

H3. Nous faisons enfin l'hypothèse que la supériorité de l'approche nouvelle améliorera le ressenti des candidats sur l'ensemble du processus, alors même que seules les 2 premières étapes du processus ont été modifiées.⁷⁵⁵

H4. L'alliance de travail entre l'entreprise (ou le chargé de recrutement ou le manager) et le candidat sera plus clairement perçue par les candidats.

H5. Le nouveau dispositif améliore le sentiment de compétence des candidats, leur sentiment d'autonomie et leur souhait d'appartenir à l'entreprise.

H6. Le niveau de confiance du candidat vis-à-vis de l'entreprise et des recruteurs sera accru.

⁷⁵². Ce plan nous permet bien de statuer sur la dimension significative des différences éventuelles que nous observons. Dans les plans quasi expérimentaux, l'interprétation des résultats (la validation des hypothèses) repose sur une présomption de causalité dans une situation où nous postulons l'effet d'un traitement (la façon dont le candidat est considéré) sur un état exprimé par les personnes (la santé psychologique). Nous n'allons pas faire un prétest ni randomiser les candidats, car c'est sur leur initiative qu'ils candidatent selon les différentes régions. Il n'y a qu'expérimentation puis posttest. Les résultats posttest sont comparés entre les deux groupes.

⁷⁵³. Même niveau de pré-qualification, même tranche d'âge, même période, même typologie d'emploi, même nature de contrat, seule la région diffère.

⁷⁵⁴. L'exigence de variance sur un aspect fortement déterminant s'en trouve dès lors particulièrement bien équipée, à savoir ici deux types d'interaction candidat/recruteur.

⁷⁵⁵. Plus précisément, l'amélioration du processus de recrutement et les effets sur la santé psychologique vont s'exprimer sur différents registres qui vont être précisément définis dans la présentation méthodologique de notre étude.

H7. La reconnaissance existentielle et le sentiment de sentir que l'on compte pour les autres seront augmentés.

H8. Le sens de ce qui a été déployé durant ce processus est perçu positivement par les candidats.

H9. Ce processus sera perçu par le candidat comme une expérience positive.

11.4 Stratégie de recueil de données

La définition de l'épistémologie de Piaget (1967) et Le Moigne (1995) sur laquelle nous appuyons nous permet de ne pas réduire les connaissances valables aux seules « connaissances dites validées selon la méthode scientifique conventionnelle » (Avenier, 2011, p. 375). Cette définition n'est pas neutre dans le débat entre « arguments d'ordre épistémologique » et « arguments spécifiquement méthodologiques ». Avenier (2011) rappelle également à ce niveau que l'élaboration des savoirs⁷⁵⁶ et la validation de ces savoirs qui s'effectuent, dans le cadre d'épistémologies positivistes, « au cours de deux processus consécutifs dissociés » sont au contraire, dans le cas des épistémologies constructivistes, « deux processus simultanés et indissociables ». Dès lors que pour cette seconde étude, nous avons retenu de mobiliser de façon centrale un dispositif d'enquête par questionnaire, il nous est dès lors apparu nécessaire de discuter les méthodes de recueil que nous comptons mobiliser - de façon centrale et au côté de l'analyse documentaire - à savoir l'enquête par questionnaire et l'enquête par entretien sur laquelle nous allons nous arrêter plus longuement.

11.4.1 Mobilisation d'un dispositif d'enquête par questionnaire

Dans le paradigme constructiviste PECP, « il n'y a aucune contre-indication à recourir à toutes sortes de techniques de recueil et traitement d'informations quantitatives et qualitatives ». C'est sur « l'explicitation du travail réflexif effectué concernant notamment les conditions épistémiques, éthiques et techniques dans lesquelles les informations ont été recueillies et traitées » (Le Moigne, 1995, 2007, Martinet, 2007) » (Avenier 2010, p. 15) que repose la légitimité des savoirs élaborés. Affirmer que « l'enquête par questionnaire est un outil positiviste » apparaît en cela comme une confusion (Hlady-Rispal, 2002) qui consiste selon

⁷⁵⁶. Extrait Avenier (2011) : « Le statut des savoirs ainsi élaborés est celui d'hypothèses plausibles ». Faisant office de « bâtons d'aveugle » (Hafsi, 1997, p. 19), ils fournissent des repères, des « opérateurs de sens » (Martinet, 1997, p. 74), qui peuvent être mobilisés pour « bien conduire sa raison dans les affaires humaines » (Simon, 1983) et « agir en plus grande sûreté intellectuelle » (Martinet, 1990, p. 231).

Avenier (2011, p. 388) à associer de façon erronée « les techniques de recueil et de traitement quantitatif avec les paradigmes épistémologiques positivistes, et les techniques de recueil de traitement d'informations qualitatives avec les paradigmes constructivistes ». Dans le cadre de ce paradigme PECP il n'est donc pas d'argument d'ordre épistémologique qui conduirait à questionner le recours à des outils de types quantitatifs. Nous avons pour notre part retenu de mobiliser la modalité d'enquête par questionnaire dès lors qu'en contexte et au regard de notre questionnement, elle présentait (De Singly, 2008) plusieurs atouts :

- elle permet à chacun des ex-candidats de disposer d'un registre d'expression, basé sur les principes de l'anonymat et du volontariat,
- nous autorise, par son caractère systématique⁷⁵⁷, l'interrogation de la totalité des ex-candidats disséminés sur le territoire et le recueil auprès d'eux d'un ensemble de données conséquent,
- nous supporte également, par son format et sa souplesse, dans les échanges avec les partenaires.

La totalité des candidats qui ont déposé leur candidature a été conviée à répondre à notre questionnaire (N = 1078). Cette enquête a pour objet de nous permettre d'appréhender si à l'issue des entretiens, la santé psychologique du candidat se renforce ou se dégrade (perception, représentation et opinion du candidat). Blair, Czaja et Blair (2013), que nous avons utilisé comme guide, nous informent que le questionnaire est une mesure valable des facteurs d'intérêts, qu'il convainc les répondants à coopérer et qu'il suscite des informations précises et acceptables.

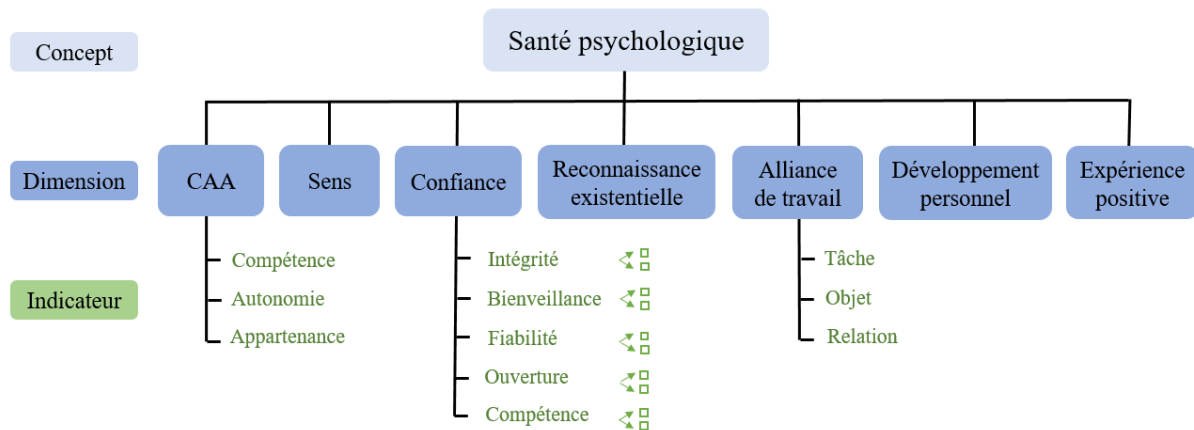
Premièrement, nous avons transformé nos questions de recherche en questions utilisables pour le questionnaire. Le modèle de Lazarsfeld (1958) nous a aidés de façon pertinente (cf. figure ci-dessous). Notre concept de santé psychologique est abordé à partir des dimensions spécifiées en première partie. Pour pouvoir observer, questionner ou mesurer ces dimensions, il nous fallait identifier des indicateurs qui servent finalement comme indices pour construire nos questions. Pendant cette phase de traduction (indicateurs > questions), nous avons particulièrement veillé à garder constamment en tête notre question spécifique et le cadre conceptuel mobilisé⁷⁵⁸. Tous les candidats ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne

⁷⁵⁷. Et en référence au 3^e principe de Peirce, « organisateur selon lui de toute la recherche (Chauviré, 2005), à optimiser les budgets temps et ressources (y compris ceux des publics sollicités).

⁷⁵⁸. Les données qualitatives des questionnaires doivent nous permettre de comprendre pourquoi / ou pourquoi pas, les liaisons entre les catégories conceptuelles que nous avons définies sont supportées par l'évidence. Si

(invitation proposée par courriel : série de questions fermées selon une échelle de Likert à sept niveaux, complétée d'une question ouverte finale, pour mieux comprendre le sentiment, l'attitude des candidats) (Blair, Raver et Berry, 2014). Nous avons estimé, après tests effectifs, que la durée pour répondre allait de quelques minutes à environ 15 mn, dès lors que le questionnaire est constitué de 4 phases et que les candidats ne répondent qu'aux phases qui les concernent. À noter que ce questionnaire a fait l'objet d'un prétest sur une population quasi similaire (N = 118) afin de contrôler la compréhension et la pertinence des questions. Le questionnaire construit et consolidé a donc été adressé à l'ensemble des candidats déclarés⁷⁵⁹ (soit N = 1078). Nous avons réalisé, pour ces questionnaires un codage de réponses (échelle de Likert, numéroté de 1 à 7) sur la base des hypothèses du modèle de Lazarsfeld (1958) sur lequel il a été construit.

Figure 17 : Dimensions et sous-dimensions



11.4.2 Mobilisation de deux dispositifs d'enquête par entretien

La potentielle utilisation d'enquêtes complémentaires par entretiens nous a conduits, au regard du projet qui est ici le nôtre, à investiguer préalablement plusieurs dimensions s'y rapportant. Comme celui des questionnaires, l'usage des entretiens en sciences sociales témoigne d'une vaste littérature⁷⁶⁰. Abordés en tant que techniques de collecte, les entretiens

tel est le cas, nous disposons d'une compréhension de la dynamique qui soutient la relation. On est en cela, par l'intermédiaire des faits racontés, capable de démontrer combien et comment deux critères ou plus sont en lien de causalités (Miles et Huberman, 1994). Cela nous permet de vérifier la validité interne de notre cadre théorique.

⁷⁵⁹. Soit la totalité des personnes qui ont posé leur candidature à un emploi via la plateforme centralisatrice servant d'outil de gestion du recrutement (ici l'application Taleo). Ce dépôt de candidature en ligne n'est pas sans impact justement quant à son format. Cet outil est donc ici appréhendé comme un élément de la contrainte. Cela dit, il nous a offert une traçabilité particulièrement efficace.

⁷⁶⁰. Pour illustration, Guillemette (2008) illustre il y a déjà 10 ans dans le cadre d'une bibliographie compilée de l'existence d'environ 250 écrits portant spécifiquement sur l'entretien de recherche (en langue française ou

apparaissent de façon dominante comme des instruments, des outils, des techniques de captation de connaissances (Meziani et Rieu Plichon, 2015)⁷⁶¹ qui nécessiteraient, pour qu'ils soient reconnus d'usage rigoureux, de les exploiter au travers la mobilisation de processus caractérisés par la neutralité et l'objectivité (Alvesson, 2003, p. 16). Les entretiens⁷⁶² de récolte de données ne sont cependant pas « que des outils et encore moins des outils neutres ». Ils sont aussi constitutivement des « interactions sociales, des « interactions entre deux personnes (ou plus) menant à des résultats négociés et contextuels » (Fontana et Frey, 2005)⁷⁶³. En ce sens, il nous est apparu nécessaire de porter une attention soutenue, au-delà de ce statut d'outil de recueil de données, à cette interaction et à ce « participant à l'entretien »⁷⁶⁴.

Comme l'exprime Alvesson (2003), le recours à l'entretien devrait conduire au déploiement d'une réflexion continue (careful, ongoing reflection). L'entretien nous dit-il ne peut être réduit à sa fonction instrumentale et doit être appréhendé comme un phénomène social complexe : pour reprendre sa formulation, il y a lieu de dépasser l'entretien conçu comme « un véhicule pour extraire des gens leur connaissance de la réalité sociale » (Alvesson, 2003, p. 4). Selon lui la perspective néopositiviste, particulièrement dominante, minimise l'influence de l'intervieweur et du contexte n'envisageant les entretiens que dans des efforts autocontrôlés d'un discours « about reality out there » (Alvesson, 2003, p. 16). Dans cette perspective, les protocoles mobilisés nécessitent l'appel à un ensemble de procédures, un codage détaillé et une distance et une neutralité de l'intervieweur en vue d'éviter toutes les formes de biais possibles⁷⁶⁵. Dans ce cas, l'entretien fait figure de « *pipeline for transmitting knowledge* » (Holstein et Gubrium, 1997, p. 113) : objectivité, transparence et neutralité sont le triptyque sur

anglaise). Royer, Baribeau et Duschesne (2009) recensaient quant à eux plus de trente techniques différentes. (Cité dans Baribeau et Royer, 2012)

⁷⁶¹. Outil dès lors particulièrement étudié pour limiter la présence de biais.

⁷⁶². Meziani et Rieu Plichon (2015, p. 3) soulignent à ce niveau que la littérature nord-américaine lui préfère le terme « interview » « qui vient d'ailleurs des méthodes quantitatives » : « minimisant l'influence de l'intervieweur, il [l'interview] est perçu comme un canal de transmission de savoir (Holstein et Gubrium, 1997, p. 113). Meziani et Rieu Plichon (2015, p. 4) reprennent ici l'analogie critique mobilisée par Fontana et Frey (2005) : « le répondant serait perçu comme une orange dont le chercheur voudrait extraire le jus (*i.e.*, les réponses) en utilisant le meilleur presseur possible (*i.e.* les techniques d'entretien). Et ce dès lors, indépendamment du déploiement de stratégie visant à « établir des relations suffisamment égalitaires entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations » (Blanchet et Goldman, 2007, p. 7)).

⁷⁶³. Nous rappellerons à ce niveau et en référence à Goffman (1988, p. 96) qu' « une interaction entre personnes n'est jamais seulement une interaction, [...] c'est toujours un certain type d'ordre social ». Toute interaction convoque en cela la société tout entière (Winkin, 2001, p. 113).

⁷⁶⁴. Pour lequel nous disent Fontana et Frey (2005, p. 703), très peu d'études s'intéressent, l'attention étant avant tout portée sur la question de la place et de la posture de l'intervieweur.

⁷⁶⁵. La recherche continue de leur optimisation conduisant à ce que Beaud (1996) qualifie de « méthodologisme ».

lequel repose cette conception de l'entretien de recherche. A contrario complète-t-il, une perspective « romantique » met totalement l'accent sur l'interactivité avec l'interviewé dès lors que celui-ci est considéré comme partie prenante du dispositif de recherche. C'est donc avant tout la confiance et l'engagement commun des protagonistes qui sert de fondation. Ce sont dans cette seconde perspective les capacités interprétatives des sujets qui doivent être stimulées (Holstein et Gubrium, 1997). Alvesson nous expose également une troisième perspective qui repose sur une vision plus localiste, c'est-à-dire que les contenus d'entrevue doivent être interprétés dans leur contexte social. Dans ce cas, la situation d'interaction que constitue l'entretien doit donc être étudiée en tant que telle. Comme le reformulent Meziani et Rieu Plichon, (2015, p. 4) une approche de type « localiste » bouscule de façon majeure « les hypothèses et les raisons de ceux qui souhaitent utiliser les entretiens de manière instrumentale » (Alvesson, 2003, p. 17).

Chacune de ces visions, dans son exclusivité, offre une vision dès lors réductrice dont il y a lieu d'être conscient. Toujours selon Alvesson (2003, p. 14), il y a lieu d'adopter « une approche pragmatique et réflexive de l'entretien » et de concevoir « les entretiens comme des interactions complexes ». Cela nous conduit à travailler préalablement tout à la fois le rapport à la personne questionnée et le rapport à la connaissance que l'on souhaite faire émerger, au-delà du strict statut d'outil et du contrat initial⁷⁶⁶ de communication (Ghiglione, 1986) visant à garantir le bon fonctionnement de l'entretien. Ce développement souligne que la problématique du geste critique ne concerne pas que les praticiens dont il est question dans notre recherche. Il concerne tout autant le praticien chercheur quant à ses processus de recherche et la nature de ses pratiques de production de discours (Allard-Poesi, 2015, p. 17).

Dans notre cas, une autre dimension était également à prendre en compte. La mobilisation d'entretiens a posteriori - cas de figure le plus classique et qui sera également le nôtre - est une activité de verbalisation qui présente de nombreuses limites⁷⁶⁷. Comme l'explique Wittorski (1997), les narrations a posteriori font en effet appel à des mécanismes cognitifs et des niveaux de traitements des informations qui diffèrent de ceux mobilisés à l'occasion des activités elles-mêmes. Giddens (1987, p. 33) pointe également comme difficulté que « la réflexivité n'opère

⁷⁶⁶. Que l'on retrouve également exprimé sous la forme de « working alliance » (alliance de travail) (Bordin, 1979) visant à s'accorder sur une convergence des buts et sur le travail qui est proposé à effectuer.

⁷⁶⁷. La difficulté majeure étant d'accéder par la mémoire à des souvenirs d'événements passés puis de les transformer et réduire en mots.

qu'en partie au niveau discursif : ce que les acteurs savent de ce qu'ils font relève davantage de la conscience pratique »⁷⁶⁸.

L'entretien d'enquête⁷⁶⁹ n'est pas la seule forme d'entretien disponible pour la conduite d'une recherche⁷⁷⁰. Le choix de son format appelle une réflexion élargie intégrant également des préoccupations éthiques et politique⁷⁷¹ d'autant plus nécessaire au regard de la nature de notre projet de recherche. Le dispositif d'enquêtes par entretiens que nous avons retenu de mobiliser n'a pas pour objet de recueillir des représentations ni d'accéder à l'activité des personnes conviées à s'entretenir avec nous. Nous ne le mobilisons pas dans une perspective d'exploration en profondeur de la perspective des acteurs, mais en vue de recueillir d'éventuels indices. Il s'agit d'accéder avec et par elles à des parties de leurs vécus⁷⁷² qui seraient susceptibles à nos yeux et aux leurs de permettre l'émergence de nouvelles connaissances. Pour notre recherche, nous retiendrons pour la conduite de nos entretiens le format modélisé ci-dessous. Ce schéma illustre le déploiement de nouvelles dimensions dialogiques où interviewé et intervieweur sont reconnus comme partenaires au service d'un objet et d'un horizon de questionnement⁷⁷³ :

- l'interviewé est en mesure de sélectionner dans son vécu sur lequel il fait retour, ce qui a ses yeux serait pertinent d'être mis en lumière,
- l'intervieweur est en mesure d'alimenter l'échange le cas échéant.

⁷⁶⁸. Les techniques d'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) visent justement à dépasser cette difficulté d'accès au pré-réfléchi.

⁷⁶⁹. Qualifié également d' « entretien de recherche ».

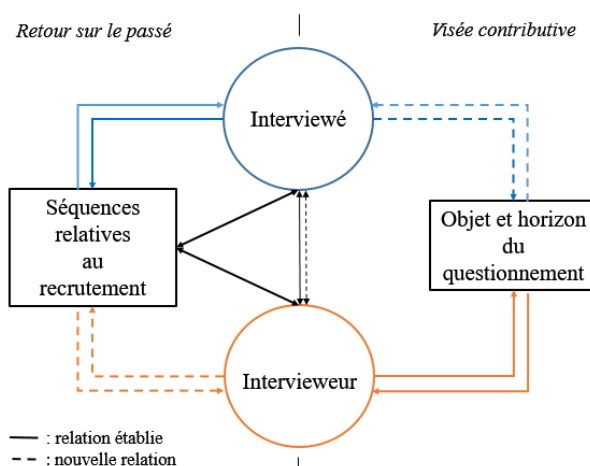
⁷⁷⁰. De nombreux formats existent et s'élaborent en fonction des orientations et des objets : allant de l'entretien de recherche aux entretiens croisés ou d'auto-confrontations (Clot, 2000), compréhensif (Kaufmann, 1996) ou d'explicitation (Vermersch, 1994), en passant par de nombreux autres formats comme l'entretien d'explicitation (forme d'entretien mise au point « à l'interface de l'entretien d'enquête et l'entretien d'explicitation » (Salès-Wuillemin, Morlot, Masse, et Kohler, 2009, p. 53)).

⁷⁷¹. Entendu ici au sens de (Savoie-Zajc, 2009) : quelle place et quelle nature de contribution sont reconnues aux participants dans le dispositif ? Dans quelle mesure, le dispositif retenu permet-il de soutenir l'apprentissage ou l'émancipation des personnes participantes aux entretiens ? L'accent est-il mis sur le sujet-répondant ou sur la relation ? Dit d'une autre façon, la participation est-elle un objet nécessaire à la recherche ou est-elle partie intégrante de celle-ci dans une perspective inclusive ? Y-a-t-il enrichissement et contribution croisée ?, ...

⁷⁷². Nous retenons ici la distinction opérée par Pastré (2013) entre vécu et expérience : l'expérience n'est pas le vécu. L'expérience est un travail qui s'effectue sur le vécu. Comme le formule Vermersch (2006, p. 220) « on peut dire qu'il ne suffit pas d'avoir vécu une situation pour en avoir fait l'expérience ».

⁷⁷³. Nous retrouvons là l'approche de Gadrey (1991) à propos des relations de services : les protagonistes coopèrent tous deux à produire ce qui n'existe pas encore.

Figure 18 : Rapport intervieweur - interviewé



Comme l'explique Blanchet et Gotman (2007), modifier les rapports entre intervieweur et interviewé, c'est modifier la nature de l'information produite. Notre sollicitation est ici finalisée en matière de relevance sociétale et propose d'emblée à la personne de devenir contributrice⁷⁷⁴. Elle dispose du sens et peut dès lors aller puiser dans son vécu les éléments qui lui apparaissent mériter une sortie de leur discrétion en référence à cette finalité. Dans notre démarche, les personnes sont associées au « pour quoi » et reconnues dans leur capacité à identifier ce qui serait signifiant⁷⁷⁵. Les extraits qu'elles retiennent de nous livrer sont ceux qui à leurs yeux sont susceptibles de l'alimenter⁷⁷⁶. De même, dans cette perspective, nous ne nous interdisons pas de délivrer de l'information complémentaire le cas échéant dans la mesure où la personne participante est considérée comme sujet⁷⁷⁷.

Conformément au mouvement qui guide notre recherche, notre objectif -au travers ces entretiens- n'est pas de faire en sorte que les enquêtés nous livrent « leur monde intérieur » (Mayer et Ouellet, 1991), mais d'œuvrer avec eux en vue d'une finalité contributive. Si nous sommes allés vers ces personnes *in fine* rencontrées -et qui ont acceptés de « revenir sur » ou

⁷⁷⁴. C'est pour Autrui que je vais « replonger » dans cette situation de recrutement.

⁷⁷⁵. Nous nous écartons ici de l'entretien défini comme un « speech event » (Labov et Fanshel (1997), c'est-à-dire un « événement de parole » dans lequel un individu X obtient des informations d'un autre individu Y ».

⁷⁷⁶. Dès lors, mobiliser l'ex-candidat dans sa singularité pour ce qui est de son accès à son vécu, mais en lui permettant de se mobiliser comme contributeur social pour ce qui est de l'identification de ce qu'il y aurait pertinence à mettre en lumière. La prise en compte de ce vécu subjectif présente en ce sens et à nos yeux une fonction heuristique et une utilité sociale : tant pour le praticien, que pour le chercheur et que pour le témoinnant (qui ne voyait pas spontanément le questionnement sous cet angle comme en ont témoigné les échanges). Comme l'expriment Meziani et Rieu Plichon (2015), l'entretien peut être également conçu comme jouant un rôle d'enrichissement réciproque et de contribution aux changements de perspectives.

⁷⁷⁷. Il s'agit là d'être de nouveau attentif à la dimension éthique : que fait-on de ce que l'on reçoit ?

de « partager » avec nous un « instant de leur vie passée »- c'est sur la base d'un projet : revenir sur leur expérience afin de contribuer en commun à faire émerger de nouvelles connaissances.

Nous avons retenu volontairement deux types de populations contrastées quant à leur situation aux termes du processus de recrutement GRDF :

- des ex-candidats pour qui la candidature s'est arrêtée à une phase du processus de recrutement GRDF. Lorsque nous échangerons avec eux, ils ne font donc pas partie des candidats recrutés par GRDF, mais nous ignorons s'ils sont toujours en recherche d'un contrat, s'ils ont contracté avec une autre entreprise ou déployé un autre type de projet,
- des ex-candidats qui ont vu leur candidature aboutir à la signature d'un contrat d'apprentissage. Lorsque nous les rencontrons, ces candidats sont dans la seconde quinzaine de leur première année d'apprentissage.

11.4.2.1 Dispositif d'enquête individuel et collectif au sein des promotions recrutées

Pour cette enquête, nous sommes allés à la rencontre d'une partie des promotions « candidats recrutés », dans leur CFA réciproque. Pour rappel, la totalité du processus porte sur 8 régions / 8 CFA (3 en gestion « nouveau process », 5 en mode « existant »). La rencontre de la totalité des promotions étant impossible en termes de temps et de coûts, nous avons retenu de rencontrer 2 promotions au sein de chaque processus, c'est-à-dire 50% des CFA concernés (régions Est et Ouest pour P2 ; régions Nord-Ouest et Ile-de-France pour P1).

Les entretiens ont eu lieu en salle de classe dans un créneau horaire du planning de cours tel que préalablement convenu. Les apprentis avaient été informés de ce rendez-vous et de son objet par une des autorités du CFA et c'est également introduit par une de ces autorités du CFA (Directeur ou Directeur Adjoint) qui nous avons ouvert cette séquence. Cette séquence a été animée par nous-mêmes et par le pilote du PEM⁷⁷⁸. Nous sommes donc ici en présence d'apprentis, tous recrutés et qui se trouvent au moment où nous les rencontrons dans leur seconde quinzaine de débuts de formation. Nous avons articulé notre intervention en cinq temps :

- un temps introductif : au-delà de son évidente nécessité et de sa fonction d'explication du « comment nous avons retenu d'opérer », ce temps avait comme objectif central de

⁷⁷⁸. Nous avons retenu ce format « asymétrique » dans la mesure où nous avons considéré qu'il était un format qui était en mesure paradoxalement de faciliter l'échange.

remettre en mots en quoi ce que chacun, par l'expression de son retour d'expérience, pouvait être contributeur⁷⁷⁹ de dynamique au service dès lors des promotions suivantes,

- un temps de réflexion individuel : nous avons retenu d'amorcer le travail par phase de « dialogue avec soi-même » pour permettre aux apprentis de replonger dans leur processus de recrutement⁷⁸⁰ selon leur propre rythme et mise en mots,

- un temps d'échange en sous-groupe : ce temps nous est apparu nécessaire pour faciliter le partage et l'enrichissement par différenciation de cas à cas,

- un temps d'échange collectif final afin, phase par phase, de partager et confronter les vécus tels qu'exprimés par les uns ou les autres et procéder au recueil,

- un temps de conclusion⁷⁸¹.

Tableau 11 : Ventilation par promotion (Nombre d'apprentis)

Process P1 (Ancien)	Nord-Ouest	Ile-de-France	Total
	19	12	31
Process P2 (Nouveau)	Est	Ouest	
	13	13	26
			57

11.4.2.2 Dispositif d'enquête individuel auprès des ex-candidats non recrutés

Cette enquête a porté *in fine* sur une population de 29 ex-candidats. Ces ex-candidats font partie de ceux qui aux termes du processus de recrutement ont été identifiés comme non-recrutés. Nous avons retenu pour ce dispositif un mode opératoire en quatre temps :

- identification, parmi tous les ex-candidats non recrutés ceux qui avaient initié un échange parallèle avec nous dans le cadre de l'enquête par questionnaire, ce, quel qu'en soit

⁷⁷⁹. Il s'agissait bien de permettre aux apprentis de comprendre que nous ne cherchions pas à effectuer une enquête de satisfaction / insatisfaction.

⁷⁸⁰. Il est nécessaire ici de rappeler que la campagne de recrutement a débuté le 10 mars 2015 et que dès lors pour ceux qui ont candidaté dès les premiers jours, leur vécu au moins des premières phases est particulièrement éloigné. L'étape de réflexion individuelle et par écrit a entre autres également pour objet de faciliter ce travail de remémorisation. Dans un second temps, les vécus individuels exprimés en collectif serviront également d'aide à la remémorisation par effet d'illustration.

⁷⁸¹. Nous noterons que dans les 4 lieux, divers échanges se sont continués à l pause post-intervention. Nous signalerons également qu'un des 4 groupes nous a proposé de les rejoindre le soir autour d'un repas, ce que nous avons accepté et qui nous a permis d'entrer dans d'autres facettes et une autre densité du collectif « apprentis » : collectif naissant, premiers pas dans les lieux et le cursus de formation, problématiques individuelles, dynamique de groupe, ...

le motif. Nous envisagions de contacter de 20 à 30 candidats. Nous avons retenu de retenir tous les candidats ayant adressés un mail durant une période temps donné⁷⁸²,

- envoi d'un mail à chacun des candidats qui avait trois objets : exposer le motif de notre contact, leur exposer l'intérêt que pourrait représenter pour eux et pour nous de pouvoir partager un temps d'échange ; leur proposer une date et heure de rendez-vous téléphonique qu'ils pouvaient soit accepter en l'état, soit proposer de décaler, soit naturellement refuser,
- appel téléphonique conformément au jour et à l'heure convenus,
- et, comme précisé dans le mail de contact, appel téléphonique articulé en deux temps : retour sur la situation de recrutement vécue et point sur la situation actuelle du candidat.

Les dimensions éthiques et politiques telles que nous les avons saisies nous ont conduits à articuler ce dispositif en tenant compte de trois points :

- retenir un échantillon qui ne soit pas issu d'un tirage aléatoire. Nous avons en effet posé que nous ne pouvions pénétrer selon un mode « intrusif » chez ces personnes ex-candidates pour les inviter à exprimer leur perception qualitative alors que nous pouvions supposer que certaines d'entre elles étaient à différents degrés en état de tension ou de souffrance compte tenu de leur situation plus ou moins prolongée de « demandeur d'emploi »,
- permettre au candidat de percevoir que sa contribution n'était pas sollicitée dans le cadre d'une enquête de satisfaction,
- faire en sorte que ce temps d'échange permette un enrichissement réciproque.

La durée moyenne de ces entretiens téléphoniques a été de 15/20 mn. Tous les candidats qui ont été conviés à cet échange ont accepté ce rendez-vous. Ces interviews ont été enregistrés⁷⁸³ et retranscrits pour faciliter leur exploitation, mais celle-ci a été également conduite à partir de l'audio pour exploiter les dynamiques verbales et notre lecture flottante.

11.4.2.3 Exploitation des documents d'entreprise

L'analyse des documents d'entreprise nous a permis d'identifier ses attendus en termes de profil et mesurer le lien de cohérence entre la nature de l'interaction recruteur/candidat et ce

⁷⁸². Soit la totalité des candidats qui apparaissaient avoir pris contact par mail dans le cadre du déploiement de l'enquête par questionnaire. La période avril/mai/juin nous est apparue optimale : période où la campagne était très fortement engagée.

⁷⁸³. Après demande d'autorisation et accord préalable de la part des personnes contactées.

profil attendu, entendu ici sur le registre de la santé psychologique, conformément à notre cadre d'analyse. Il s'agit à ce niveau de recueillir les principaux supports de référence, vue des candidats et vue des recruteurs : qu'affichent-ils ? Qu'annoncent-ils ? (Entreprise appréhendée au travers ses chartes, ses politiques, son site Corporate, ses supports de communication et ses référentiels de recrutement).

11.5 Stratégie de triangulation

De façon générale, comme l'expriment Caillaud et Flick (2016), la triangulation méthodologique est généralement définie comme le fait d'appréhender un phénomène, un objet de recherche, d'au moins deux points, dès lors points de vue différents. Lorsque l'on évoque la question de la triangulation, il est classique de faire référence aux quatre types de triangulation identifiés par Denzin (1978). Comme en réfèrent Lo Monaco, Delouée et Rateau (2016, p. 229), cette typologie proposée par ce dernier a fait l'objet de nombreux débats⁷⁸⁴. Plus particulièrement, c'est le fait que lorsque la triangulation des données est utilisée pour valider des résultats par corrélation des données est omis que « chaque méthode construit son objet plutôt qu'elle ne l'observe »⁷⁸⁵ (Caillaud et Flick, 2016, p. 229). Si l'on se réfère à la littérature, « les démarches de triangulation se construisent de façon située et particulière⁷⁸⁶, à partir de terrains spécifiques, en fonction de la problématique et des objectifs de la recherche, sur la base des options théoriques et épistémologiques des chercheurs » nous dit Apostolidis (2006, p. 214). En référence aux travaux à ce sujet, nous avons retenu pour notre part de mobiliser une triangulation par cristallisation⁷⁸⁷. Le triangle nous dit Richardson (2000, p. 934) est un « objet rigide, fixe, bidimensionnel »⁷⁸⁸. Il propose dès lors pour la validité des textes que l'imaginaire central soit le cristal :

« the crystal, which combines symmetry and substances, transmutations, multidimensionalities, and angles of approach. Crystals grow, change, alter, but are not amorphous. Crystals are prisms that

⁷⁸⁴. Denzin s'est ensuite saisi de ces différentes critiques et est revenu sur sa manière de traiter de cette question de triangulation. En 2000, il adoptera la métaphore proposée par Richardson (2000) - que nous évoquons quelques lignes plus tard - à savoir celle de la cristallisation.

⁷⁸⁵. En réf. à Flick (2004).

⁷⁸⁶. En référence à la capacité et aux prérogatives du « chercheur-bricoleur » comme le nomme Denzin et Lincoln (1998) qui « mobilise de façon raisonnée et éclectique des outils propres à chaque situation pour étudier la complexité des phénomènes auxquels il est confronté » (Apostolidis, 2012, p. 16).

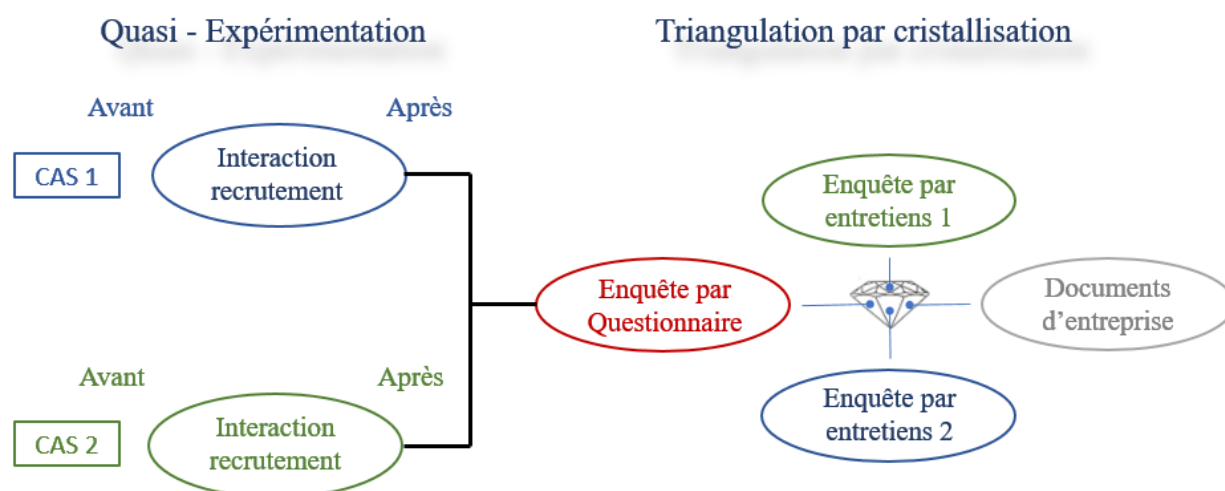
⁷⁸⁷. En réf. à la métaphore de la cristallisation telle que proposée par Richardson (1994, p. 522) : « *what we see depends upon our angle of repose* ».

⁷⁸⁸. Sens premier de la triangulation : méthode de validation issue des domaines militaires et des calculs de navigation. Cette « triangulation des données » vise à soutenir de bonnes corrélations entre les données recueillies par des méthodes différentes. Pour Flick (2011), il s'agit là d'un programme faible de triangulation.

reflect externalities and refract within themselves, creating different colors, patterns, and arrays, casting off in different directions. What we see depends upon our angle of repose » (Richardson, 2000, p. 934).

La proposition est ici de chercher à éclairer différentes facettes du phénomène et non plus de confronter les données issues de différentes méthodes en vue de valider les résultats obtenus. Dit d'une autre manière, il s'agit d'accéder au phénomène par des parties différentes dès lors que chaque méthode renseigne sur une facette de celui-ci⁷⁸⁹ : la triangulation est ici conçue comme « une vitrine des multiples réalités réfléchies simultanément » (Denzin et Lincoln, 2000, p. 6). Chaque méthode se présente en ce sens comme source supplémentaire de connaissances et aucune d'entre-elles ne prévalent : « la triangulation n'est plus un critère de validité, mais elle est utilisée comme une stratégie de qualité » (Lo Monaco, Delouée et Rateau, 2016, p. 229)⁷⁹⁰. Ce qui apparaîtrait comme « contradiction » entre résultats en provenance d'autres méthodes n'est plus à interpréter comme une menace par les chercheurs, mais au contraire comme élément de compréhension complémentaire du phénomène (Barbour, 2001). Le schéma ci-dessous livre une vue d'ensemble de notre démarche.

Figure 19 : Démarche pour l'obtention des résultats



Après avoir travaillé en commun avec la DRHT afin de préciser les modalités et ce que nous pourrions retenir, il nous a été possible de programmer nos interventions au sein de l'ensemble des régions qui constituent GRDF, ce donc, pour la promotion alternance 2015 (avril à

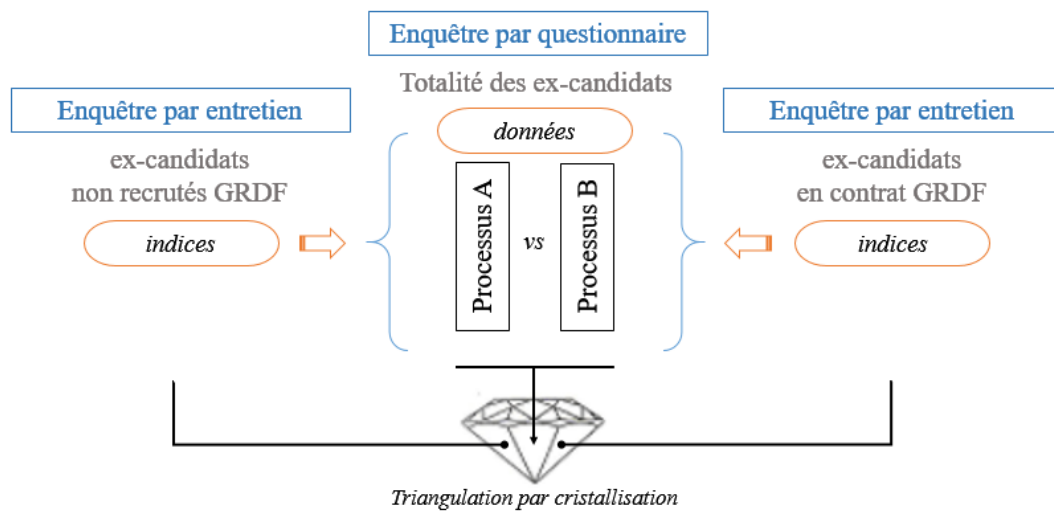
⁷⁸⁹. « Considérée comme une source supplémentaire de connaissances, comme un point de vue particulier sur l'objet » (Caillaud et Flick, 2016, p. 231).

⁷⁹⁰. Ces auteurs précisent, - en référence à la distinction « programme fort » et « programme faible » (Flick, 2011) - que « le programme fort de triangulation renvoie [...] à la métaphore de la cristallisation ».

septembre). Pour le besoin de la triangulation par cristallisation, la méthodologie que nous avons déployée dans les deux regroupements de régions [3 en mode P1 et 5 en mode P2] mobilise quatre outils de recueil de données : enquête par questionnaire, enquête par interview individuel, enquête par interview collective et recueil de documents d'entreprises.

Nous savons que les terrains d'enquête regorgent d'éléments et d'indices propices à la densification de la compréhension du phénomène étudiée. La mobilisation de deux enquêtes complémentaires, tel que nous l'avons retenu, a pour objet de diversifier les angles d'analyse et de porter une attention soutenue à des signaux faibles ou à des indices⁷⁹¹ comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Figure 20 : Complémentarité des dispositifs d'enquête



Notre objectif au travers ces deux enquêtes complémentaires est de nous détacher du cadre d'analyse comparatif⁷⁹² qui délimite la focale et attribue au processus des qualités intrinsèques. Dit d'une autre façon, ces deux enquêtes qualitatives complémentaires - que nous analyserons de façon qualitative -, sont retenues afin de nous permettre de « jeter des filets » dans la perspective de recueillir des indices certes partiels, mais susceptibles de guider de nouveaux questionnements et de faire émerger de nouvelles lectures et de nouveaux énoncés. Plutôt que d'étendre l'analyse, il s'agit de la pousser par des pliages différents.

⁷⁹¹. En référence au paradigme indiciaire proposée par Ginzburg (1989, p. 148-149) pour exprimer l'idée que « ce qui caractérise ce savoir, c'est la capacité de remonter, à partir de faits expérimentaux apparemment négligeables, à une réalité complexe qui n'est pas totalement expérimentale ».

⁷⁹². Processus A vs processus B, cadre qui structure notre analyse par questionnaire.

Notre proposition a été de partir d'un nombre limité de cas en vue d'aller au-delà de leurs singularités, non pas pour y chercher des régularités, mais pour explorer d'autres aspects de la réalité complexe et opaque que nous cherchons à comprendre en considérant les matériaux recueillis comme des indices. C'est-à-dire de tenter de « faire parler autrement ». Dans un tel cadre, la subjectivité du chercheur⁷⁹³ est retenue comme nécessaire et joue un rôle primordial dès lors que c'est lui qui procède à cette transformation en indices et qui fait donc dire aux matériaux recueillis autre chose que ce qu'ils évoquent à première vue. Nous rappelons que, dans la perspective du PECP, « le critère de l'utilité s'adresse à deux dimensions que le positiviste voit comme totalement distinctes : la dimension épistémologique (est-ce que cette information est crédible, fondée, fiable ?) et la dimension normative (est-ce que cela nous aide à avancer nos projets ?) » (Wicks et Freeman, 1998, p. 130). Sur ce point, l'appui théorique de Meyer (2010) vient de nouveau nous soutenir par l'attention qu'il y a lieu de porter autant au caractère « répondant » du matériau (résultat)⁷⁹⁴ qu'au caractère questionnant de celui-ci. Nos résultats par questionnaire attestent de la supériorité du « nouveau process ». Mais ils témoignent de cela parce que nous avons organisé notre travail d'analyse sous la forme d'une comparaison entre deux ensembles. Cette conception du travail d'enquête est une modalité du répondre, mais qui se refoule comme répondre. Comme l'explique Meyer (2010, p. 11), « l'effectivité est utile, comme mode de résolution » en ce qu'elle permet de conclure sur du résolutoire⁷⁹⁵. Il s'agit cependant de ne pas perdre de vue que dans toute réponse sur le réel, la réalité est, [n'est que], ce dont il est question. La problématologie nous invite à être attentif à garder actif le lien entre ce qui vaut comme réponse et ce qui fait problème, de ne pas prendre les résultats au pied de la lettre et de ne pas glisser dans un refoulement problématologique fort⁷⁹⁶. Lorsque nous avons retenu de comparer deux process, cette comparaison était une réponse. Nous retrouvons ici la distinction « ce dont il est question » et « ce qui fait question ».

⁷⁹³. Entendu ici au sens large dans le cadre du prototerritoire réceptif dans lequel nous nous inscrivons (l'acteur est ici constitué du couplage praticien de la recherche- praticien d'entreprise). Mobilisation de la subjectivité sur plusieurs plans : sélection des données à interroger, problématisation de celles-ci, mises en énigme, production d'interprétation, ...

⁷⁹⁴. « En ne voyant que le résultat qui seul émerge et compte, la tentation est grande d'ignorer ce qui y conduit ». L'effectivité [effectuation du questionnement qui débouche sur des réponses] « c'est l'ordre des réponses qui s'ignore comme tel et qui, du même coup, ne se voit plus comme ordre du jugement » (Meyer, 2010, p. 11).

⁷⁹⁵. Nous retrouvons au stade de ce résultat d'enquête, une posture similaire à celle portant sur les indicateurs de résultats relatifs au processus de recrutement (par les acteurs de GRDF et les tiers évaluateurs) : « cela « marche », c'est « efficace », donc pourquoi changer de perspective ? » (Meyer, 2010, p.11).

⁷⁹⁶. Retour à ce dont il était question lorsque nous avons retenu les formes de réponses retenues.

12 Résultats et analyses

12.1 Approche par les processus (quantitatif)

12.1.1 Méthode

12.1.1.1 Echantillon

L'étude porte sur un échantillon de 272 candidats à la préparation du Titre de Technicien Réseau Gaz par alternance. Le tableau ci-dessous rapporte le total des réponses candidats exploitées (N=272).

Tableau 12 : Répartition des sujets par condition expérimentale, par sexe et par âge

	Procédure « nouvelle »		Procédure « classique »	
	n = 111		n = 161	
	n	%	n	%
Hommes	93	84%	152	94%
Femmes	18	16%	9	6%
16-25 ans	55	51%	89	55%
26-50 ans	56	49%	72	45%

12.1.1.2 Procédure

12.1.1.2.1 Construction du questionnaire

Blair, Czaja et Blair (2013), que nous avons utilisés comme guide, nous informent que le questionnaire est une mesure valable des facteurs d'intérêt, qu'il convainc les répondants à coopérer et qu'il suscite des informations précises et acceptables. Premièrement, nous avons transformé nos questions de recherche en questions utilisables pour le questionnaire. Nous nous sommes inspirés des modèles de santé psychologique présentés en première partie. Pour pouvoir observer, questionner ou mesurer les dimensions retenues, il nous fallait identifier des indicateurs qui servent d'indices pour construire nos questions. Pendant cette phase de traduction (indicateurs > questions), nous avons particulièrement veillé à garder constamment en tête notre question spécifique et le cadre conceptuel mobilisé⁷⁹⁷. À chaque dimension des

⁷⁹⁷. Les données qualitatives des questionnaires doivent nous permettre de comprendre pourquoi / ou pourquoi pas, les liaisons entre les catégories conceptuelles que nous avons définies sont supportées par l'évidence. Si tel est le cas, nous disposons d'une compréhension de la dynamique qui soutient la relation. On est en cela, par l'intermédiaire des faits racontés, capable de démontrer combien et comment deux critères ou plus sont

modèles de référence correspondent des items. Nous vérifierons ensuite par l'analyse interne du questionnaire que ces items saturent bien dans des facteurs correspondant à ces dimensions.

Le questionnaire (cf. annexe 5) se présente sous la forme d'une série de questions fermées auxquelles les candidats répondent selon une échelle de Likert en sept niveaux, complétée d'une question ouverte finale, pour mieux comprendre les ressentis et attitudes des candidats (Blair *et coll.* 2014). Le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test sur une population quasi-similaire (N = 118) afin de contrôler son acceptabilité et la compréhension et la pertinence des questions. Dans sa version finale, le questionnaire comprend 108 items. La durée moyenne nécessaire pour répondre au questionnaire est variable. Elle va de quelques minutes à environ 15 mn, dès lors que le questionnaire est constitué de 4 phases et que les candidats ne répondent qu'aux phases qui les concernent.

12.1.1.2.2 Recueil des données

Un lien pour une passation en ligne du questionnaire construit et consolidé a été adressé par courriel à l'ensemble des candidats déclarés⁷⁹⁸ (soit N = 1078). Ils ont répondu de façon anonyme. Ils avaient la possibilité d'interrompre et de reprendre librement les réponses au questionnaire. Les données prises en compte pour tester nos hypothèses ne concernent que l'échantillon restreint des 272 personnes ayant participé au dispositif expérimental et contrôle.

12.1.1.3 Traitements

Des moyennes et STD ont été calculés pour chaque item pour l'ensemble des sujets de chaque groupe. Les comparaisons de groupe portent sur ces valeurs. Le nombre de sujets varie pour chaque comparaison d'une part en fonction de réponses manquantes (les sujets peuvent ne pas avoir répondu à toutes les questions posées) d'autre part en fonction de l'étape à laquelle ils se sont arrêtés dans le processus. Cet élément contraint les traitements réalisables des données.

en lien de causalités (Miles et Huberman, 1994). Cela nous permet de vérifier la validité interne de notre cadre théorique.

⁷⁹⁸. Soit la totalité des personnes qui ont posé leur candidature à un emploi via la plateforme centralisatrice servant d'outil de gestion du recrutement (ici l'application Taleo). Ce dépôt de candidature en ligne n'est pas sans impact justement quant à son format. Cet outil est donc ici appréhendé comme un élément de la contrainte. Cela dit, il nous a offert une traçabilité particulièrement efficace.

12.1.1.3.1 Conditions de normalité

Les conditions de normalités ont été calculées pour chaque item et chaque score d'échelles à l'aide des tests de Skewness (asymétrie) et Kurtosis (aplatissement). Ces indices ont été interprétés selon la méthode préconisée par Saporta (2011). Les distributions normales ont été traitées à l'aide de tests paramétriques. Pour chaque comparaison de moyennes, l'équivalence des variances a également été testée par un test de Fisher. Dans le cas de distribution ne satisfaisant pas les conditions de normalité, les comparaisons ont été réalisées par un test de Wilcoxon et Kruskal-Wallis. La distribution des scores aux items est présentée en annexe 11.

12.1.1.3.2 Test des hypothèses

Afin de tester nos hypothèses de supériorité de la condition de recrutement P2 (qualifiée ici de « nouvelle » ou « innovante ») sur la condition P1 (qualifiée ici d'« existante » ou « classique »), nous avons mené une analyse des données du questionnaire sous plusieurs angles :

- 1- Comparaison intergroupe des moyennes des réponses à différents items du questionnaire
- 2- Comparaison des scores obtenus aux échelles construites *a priori* et structurant le questionnaire.
- 3- Analyse de la structure factorielle du questionnaire et calcul de nouveaux scores. Les corrélations inter-échelles ont été calculées puis une analyse factorielle sur l'ensemble des items a été menée. Elle a permis de dégager des facteurs transverses de bien-être / satisfaction et de calculer des nouveaux scores.
- 4- Comparaison intergroupe sur les nouveaux scores de ressentis calculés
- 5- Analyse de la prédiction du ressenti de bien-être/ satisfaction final par le ressenti aux différentes étapes du parcours
- 6- Analyse factorielle des correspondances multiples (ACM)
- 7- Analyse hiérarchique (CAH) afin d'établir une catégorisation des sujets sur la base des dimensions de l'ACM
- 8- Analyse du profil des sujets insatisfaits par la procédure « nouvelle ».

12.1.2 Résultats et analyses

12.1.2.1 Comparaison intergroupe des moyennes des réponses à différents items du questionnaire

12.1.2.1.1 Items de la première partie

La première partie du questionnaire va de l’item 1 à l’item 21. Elle correspond à la période qui couvre le dépôt de candidature, le premier contact et l’attente du rendez-vous pour l’entretien avec le chargé de recrutement. Les données sont présentées dans le tableau et dans la figure ci-dessous.

Dans la phase initiale du processus, les candidats qui ont bénéficié du nouveau dispositif ont des ressentis plus favorables que ceux du dispositif existant excepté pour les questions liées aux enjeux de la candidature et à leur optimisme d’être recrutés. En particulier, l’entreprise y a été perçue comme accueillante (Q3, Q6, Q7) soutenante (Q5, Q10, Q14, Q19) et respectueuse (Q15, Q16). Cette phase a également été perçue comme permettant de progresser dans la connaissance de soi et dans l’élaboration de son projet professionnel.

Figure 21 : Scores moyens aux questions de la partie 1 pour les deux conditions : nouvelle et existante

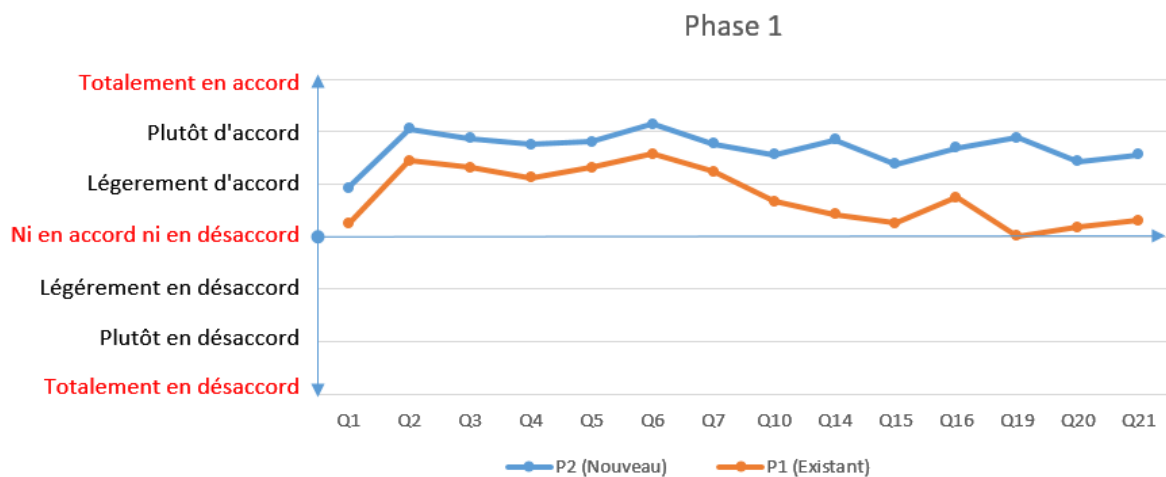


Tableau 13 : Items de la partie 1. Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes

Partie 1 : De la candidature à l'attente du premier entretien		Procédure Nouvelle			Procédure Classique			t	p> t	sign
		N	Mean	Std Dev	N	Mean	Std Dev			
Q1	J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues	110	4,93	1,71	159	4,24	1,69	3,27	0,0012	s
Q2	J'ai trouvé cette annonce clairement formulée	111	6,05	1,26	160	5,44	1,59	3,46	0,0006	s
Q3	J'ai trouvé cette annonce accueillante	111	5,87	1,24	161	5,31	1,62	3,24	0,0013	s
Q4	La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives	109	5,76	1,21	161	5,12	1,51	3,84	0,0002	s
Q5	La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation	110	5,81	1,3	161	5,31	1,61	2,82	0,0052	s
Q6	La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise	108	6,14	1,13	160	5,58	1,53	3,43	0,0007	s
Q7	La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances	110	5,77	1,11	160	5,24	1,65	3,15	0,0018	s
Q8	Lorsque j'ai déposé ma candidature, cette offre représentait un très fort enjeu pour moi	108	6,32	0,87	159	6,08	1,22	1,89	0,0600	ns
Q9	i- Au dépôt candidature, j'estimais très faibles mes chances d'être recruté	111	4,31	1,81	161	4,02	1,88	1,26	0,2097	ns
Q10	J'étais très confiant quant à un retour positif de GrDF sur ma candidature	109	5,56	1,21	159	4,67	1,74	4,93	0,0001	s
Q11	i- Après dépôt candidature, très anxieux dans l'attente de ce 1er avis de GRDF	110	3,4	1,78	158	3,26	1,63	2,82	0,0053	s
Q14	M' a donné l'impression que GRDF souhaitait m'aidera candidater au mieux	106	5,85	1,47	137	4,42	1,83	6,72	0,0001	s
Q15	M'a donné l'impression que je comptais pour GrDF	104	5,38	1,61	136	4,25	1,82	4,99	0,0001	s
Q16	M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e	105	5,69	1,45	133	4,76	1,74	4,48	0,0001	s
Q17	i- Après ce contact pdt attente er RV, Je me suis senti seul	104	5,28	1,85	136	4,14	1,83	4,75	0,0001	s
Q18	i- Après ce contact pdt attente er RV, Je me suis senti perdu	102	5,62	1,68	133	4,71	1,87	3,87	0,0001	s
Q19	Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet	104	5,88	1,42	135	4,01	1,95	8,53	0,0001	s
Q20	J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même	102	5,43	1,67	135	4,18	1,86	5,37	0,0001	s
Q21	J'ai pu affiner mon projet professionnel	103	5,56	1,53	134	4,31	1,94	5,55	0,0001	s

12.1.2.1.2 Items de la deuxième partie

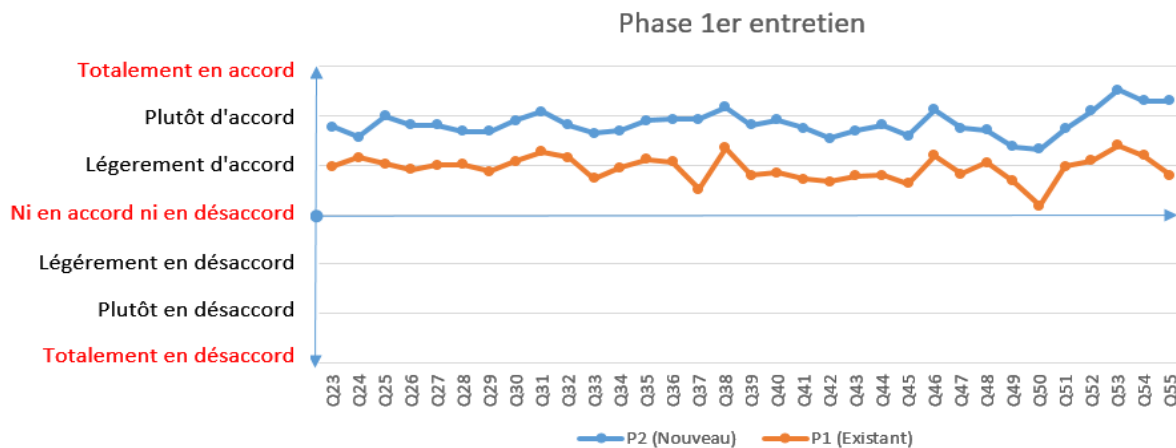
La seconde partie du questionnaire va de l'item 23 à 55. Elle correspond au premier entretien réalisé par le chargé de recrutement. Les données sont présentées dans le tableau et dans la figure ci-dessous.

La seconde phase du processus, correspondant au premier entretien avec un chargé de recrutement a été systématiquement mieux perçue par les candidats ayant bénéficié du nouveau processus et cela tant pour le contenu de l'entretien (Q35, Q47, Q49, Q52...) que son climat (Q32, Q51, Q53...) ainsi que pour la relation avec le chargé de recrutement (Q29, Q31, Q32...). Cette dernière étant plus fortement perçue comme compétente, ouverte et soutenante. Toutes les différences - à l'exception de Q24 - sont significatives.

Tableau 14 : Items de la partie 2. Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes

Partie 2 : Le 1 ^{er} entretien avec le/la chargé.e de recrutement		Procédure Nouvelle			Procédure Classique			t	p> t	sign
		N	Mea n	Std Dev	N	Mea n	Std Dev			
Q23	D'être bien préparé-e pour soutenir ma candidature	86	5,78	1,11	101	4,97	1,72	3,87	0,0002	s
Q24	Que je pourrais exprimer ce qui compte pour moi et être entendu-e	87	5,57	1,37	101	5,16	1,63	1,88	0,0618	ns
Q25	Les objectifs de l'entretien m'ont été très clairement expliqués dès le début	89	5,99	1,37	100	5,03	1,74	4,23	0,0001	s
Q26	La façon dont allait se passer cet entretien m'a également été très clairement communiquée	89	5,82	1,54	99	4,91	1,82	3,68	0,0003	s
Q27	J'ai ressenti chez le/la chargé-e de recrutement le plaisir de me rencontrer	89	5,81	1,41	98	5	1,74	3,52	0,0006	s
Q28	J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	87	5,68	1,32	99	5,01	1,82	2,96	0,0035	s
Q29	Je me suis senti-e très rapidement en confiance	87	5,68	1,31	98	4,87	1,74	3,53	0,0005	s
Q30	i- Pendant l'entretien, Je n'ai pas eu la possibilité de m'exprimer vraiment à ma façon	88	5,9	1,76	100	5,08	1,75	3,11	0,0022	s
Q31	Je me suis senti respectée	86	6,08	1,42	99	5,27	1,8	3,51	0,0006	s
Q32	J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/la chargé-e de recrutement	89	5,81	1,32	98	5,15	1,84	3,64	0,0004	s
Q33	i- Pendant l'entretien, Je me suis senti en difficulté	87	5,64	1,64	100	4,73	1,77	3,64	0,0004	s
Q34	J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	86	5,7	1,35	99	4,95	1,81	3,22	0,0015	s
Q35	J'ai trouvé les échanges constructifs	87	5,9	1,35	95	5,12	1,8	3,33	0,0011	s
Q36	J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	85	5,93	1,4	100	5,06	1,72	3,78	0,0002	s
Q37	J'ai trouvé que le/la chargé-e de recrutement n'a jamais cherché à me piéger	87	5,93	1,4	99	4,51	1,93	5,8	0,0001	s
Q38	CdR Très compétente	87	6,17	0,97	98	5,35	1,63	4,24	0,0001	s
Q39	CdR Soucieuse de me mettre à l'aise	85	5,81	1,3	98	4,79	1,79	4,47	0,0001	s
Q40	CdR Qui s'est vraiment intéressée à moi	85	5,92	1,36	99	4,85	1,78	4,62	0,0001	s
Q41	CdR Pour qui j'ai compté en tant que personne	87	5,75	1,34	97	4,72	1,84	4,35	0,0001	s
Q42	CdR Qui a eu plaisir à me rencontrer	85	5,54	1,5	99	4,67	1,83	3,51	0,0006	s
Q43	CdR Avec qui on pouvait dire les choses	88	5,7	1,31	98	4,78	1,83	4	0,0001	s
Q44	CdR Qui ne cherchait pas à me juger	87	5,82	1,54	97	4,8	1,82	4,04	0,0001	s
Q45	CdR Qui avait envie de me motiver	85	5,59	1,43	99	4,63	1,91	3,9	0,0001	s
Q46	CdR Qui m'a donné envie de rejoindre GRDF	85	6,12	1,23	100	5,19	1,9	4	0,0001	s
Q47	Le/la chargé-e de recrutement m'a exprimé clairement son point de vue sur le projet de collaboration	84	5,75	1,57	98	4,82	1,98	3,55	0,0005	s
Q48	J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	86	5,71	1,26	98	5,05	1,87	2,83	0,0053	s
Q49	Nos points de vues se sont totalement rejoins	87	5,38	1,31	99	4,68	1,94	2,92	0,0039	s
Q50	Je pense que la décision prise est juste	86	5,33	1,6	99	4,17	2,24	4,06	0,0001	s
Q51	Entretien Agréable	86	5,74	1,16	98	4,98	1,81	3,45	0,0007	s
Q52	Entretien Enrichissant	87	6,1	1,34	99	5,09	1,89	4,25	0,0001	s
Q53	i- Entretien Pénible	86	6,52	1,04	98	5,44	1,66	5,39	0,0001	s

Figure 22 : Scores moyens aux questions de la partie 2 pour les deux conditions : nouvelle et existante



12.1.2.1.3 Items de la troisième partie

La troisième partie du questionnaire va de l’item 56 à l’item 86. Elle correspond à la phase d’entretien au sein des unités opérationnelles. Les données sont présentées dans le tableau et dans la figure ci-dessous.

La quasi-totalité des questions posées relativement à l’entretien dans les unités opérationnelles ne présente pas de différences significatives entre les deux conditions. Il est utile ici de rappeler que cette phase n’a pas fait l’objet d’un traitement particulier différenciant les deux dispositifs. De fait, les deux groupes ont des appréciations similaires en tous points, excepté à la question Q84. Cette question est relative à un vécu pénible de l’entretien. Le groupe bénéficiant de la nouvelle démarche a perçu en moyenne moins pénible cette phase que l’autre groupe.

Figure 23 : Scores moyens aux questions de la partie 3 pour les deux conditions : nouvelles et existante

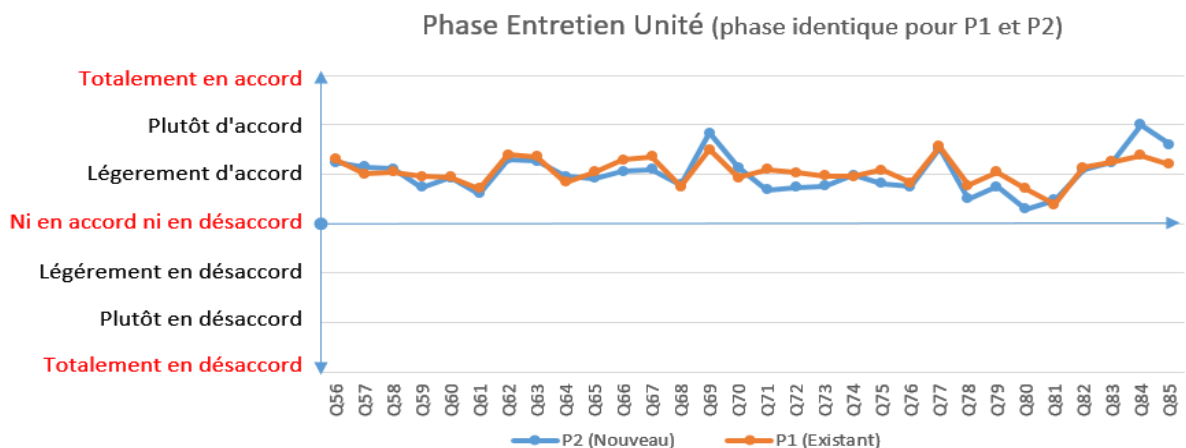


Tableau 15 : Items de la partie 3. Moyenne et comparaison intergroupe des moyennes

Partie 3 : L'entretien au sein de l'unité opérationnelle		Procédure Nouvelle			Procédure Classique			t	p> t	sign
		N	Mea n	Std Dev	N	Mea n	Std Dev			
Q56	Les objectifs m'ont été très clairement expliqués dès le début	54	5,24	1,73	77	5,3	1,72	-0,19	0,8502	ns
Q57	La façon dont cela allait se passer m'a également été très clairement communiquée	55	5,15	1,73	78	5	1,88	0,45	0,6502	ns
Q58	J'ai ressenti chez mon/mes interlocuteur/trice-s le plaisir de me rencontrer	53	5,11	1,65	78	5,04	1,7	0,25	0,8031	ns
Q59	J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	54	4,74	1,84	78	4,95	1,85	-0,64	0,5260	ns
Q60	Je me suis senti-e très rapidement en confiance	54	4,93	1,66	77	4,94	1,75	-0,03	0,9761	ns
Q61	i- Pdt le process, N'ai pas senti que les personnes voulaient vraiment que je m'exprime à ma façon	53	4,6	1,78	77	4,71	1,99	-0,32	0,7462	ns
Q62	Je me suis senti-e respecté-e	54	5,3	1,62	77	5,39	1,64	-0,32	0,7479	ns
Q63	J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec la/les personnes rencontrée-s	54	5,26	1,63	77	5,36	1,67	-0,36	0,7225	ns
Q64	i- Pdt le process, Je me suis senti en difficulté	53	4,96	1,69	77	4,84	1,88	0,37	0,7142	ns
Q65	J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	54	4,91	1,84	77	5,04	1,7	-0,42	0,6743	ns
Q66	J'ai trouvé les échanges constructifs	54	5,06	1,77	76	5,29	1,73	-0,75	0,4531	ns
Q67	J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	53	5,09	1,79	77	5,36	1,56	-0,91	0,3635	ns
Q68	J'ai trouvé que personne n'a jamais cherché à me piéger	54	4,78	1,84	77	4,75	1,93	0,07	0,9420	ns
Q69	Interlocuteur Très compétente-s	53	5,83	1,17	77	5,49	1,59	1,39	0,1680	ns
Q70	Interlocuteur Soucieuse-s de me mettre à l'aise	53	5,13	1,83	75	4,93	1,76	0,62	0,5367	ns
Q71	Interlocuteur qui s'est/se sont vraiment intéressé à moi	53	4,68	1,77	77	5,1	1,7	-1,38	0,1712	ns
Q72	Interlocuteur pour qui j'ai compté en tant que personne	53	4,74	1,83	76	5,03	1,68	-0,93	0,3538	ns
Q73	Interlocuteur qui a eu/ont eu plaisir à me rencontrer	54	4,76	1,91	77	4,97	1,66	-0,68	0,4953	ns
Q74	Interlocuteur qui a eu/ont eu plaisir à me rencontrer	53	4,98	1,73	75	4,96	1,79	0,07	0,9469	ns
Q75	Interlocuteur qui ne cherchait pas à me juger	54	4,81	1,87	77	5,08	1,73	-0,83	0,4093	ns
Q76	Interlocuteur qui avait envie de me motiver	53	4,75	1,77	76	4,83	1,73	-0,24	0,8129	ns
Q77	Interlocuteur qui m'a donné envie de rejoindre GrDF	54	5,52	1,48	77	5,56	1,69	0,14	0,8888	ns
Q78	Il m'a été exprimé clairement le point de vue final de GrDF sur ma candidature et ce projet de collaboration	54	4,5	1,79	77	4,77	2,03	-0,77	0,4398	ns
Q79	J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	53	4,75	1,74	76	5,05	1,73	-0,96	0,3387	ns
Q80	Nos points de vues se sont totalement rejoints	53	4,3	1,85	77	4,71	1,8	-1,27	0,2060	ns
Q81	Je pense que la décision prise est juste	54	4,48	1,98	76	4,39	2,32	0,22	0,8236	ns
Q82	Rencontres agréables	52	5,1	1,69	76	5,13	1,82	-0,11	0,9117	ns
Q83	Rencontres enrichissantes	51	5,24	1,69	75	5,25	1,84	-0,06	0,9556	s
Q84	i- Rencontres pénibles	51	6	1,23	76	5,38	1,77	2,32	0,0218	ns
Q85	i- Rencontres décevantes	52	5,6	1,88	76	5,2	2,12	1,09	0,2759	ns

12.1.2.1.4 Items de la quatrième partie

La dernière partie du questionnaire va de l’item 87 à 105. Elle regroupe un ensemble de questions visant à cerner la perception des candidats à l’issue du processus. Les données sont présentées dans le tableau et dans la figure ci-dessous.

Les niveaux moyens de réponse à l’ensemble des questions posées sont significativement supérieurs pour les candidats ayant bénéficié du parcours privilégié. Les différences sont toutes significatives (t compris entre 2,69 et 4,61, $p < .001$). Dans ce parcours, le processus de recrutement a été vécu plus honnête (Q102) et respectueux des individus (Q87, Q103). L’entreprise a été plus clairement perçue dans sa dimension humaine (Q93) et a plus donné envie de la rejoindre (Q101). Enfin le parcours, indépendamment de sa conclusion, a été une expérience positive (Q105) permettant de progresser dans la connaissance de soi et de son projet (Q90, Q92) et donnant de la force et de l’énergie (Q98, Q99, Q100).

Figure 24 : Scores moyens aux questions de la partie 4 pour les deux conditions : nouvelle et existante

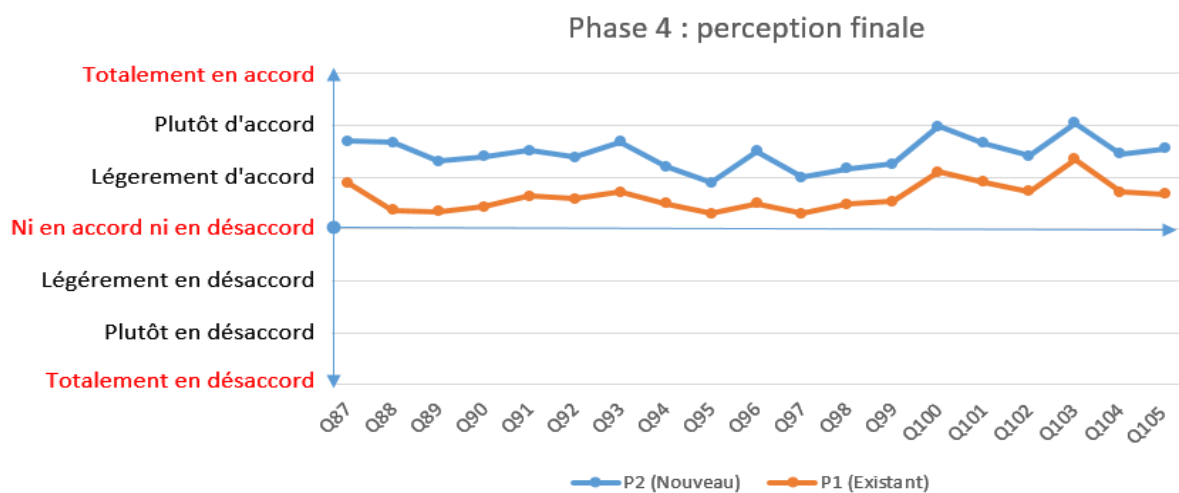


Tableau 16 : Items de la partie 4 : Moyennes et comparaison intergroupe des moyennes

Partie 4 : La perception générale au terme du processus		Procédure Nouvelle			Procédure Classique			t	p>ltl	sign
		N	Mea n	Std Dev	N	Mea n	Std Dev			
Q87	Je me suis senti-e respecté-e en tant que personne	108	5,69	1,54	149	4,89	1,78	3,72	0,0002	s
Q88	Je me suis senti-e vraiment associé-e à l'analyse de ma candidature	107	5,67	1,55	150	4,37	2,03	5,83	0,0001	s
Q89	Je peux dire que ma candidature a été vraiment étudiée	106	5,31	1,91	150	4,34	2	3,93	0,0001	s
Q90	J'ai amélioré ma connaissance de moi-même	109	5,4	1,67	147	4,43	1,82	4,38	0,0001	s
Q91	Je me sens mieux équipé-e pour soutenir ultérieurement d'autres candidatures si nécessaire	108	5,52	1,54	150	4,63	1,88	4,18	0,0001	s
Q92	Mon projet professionnel est devenu plus clair	107	5,39	1,85	152	4,58	1,93	3,72	0,0002	s
Q93	J'ai l'impression que GrDF tient compte de la dimension humaine dans les relations de	108	5,68	1,39	150	4,72	1,95	4,61	0,0001	s
Q98	De sortir plus fort-e de cette expérience	107	5,16	1,7	148	4,48	1,97	2,87	0,0044	s
Q99	Que cette expérience m'a donné de l'énergie	108	5,26	1,57	149	4,53	1,97	3,29	0,0011	s
Q100	i- En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé	108	5,98	1,72	147	5,1	2,01	3,69	0,0003	s
Q101	Que ce processus de recrutement donne vraiment envie de rejoindre GrDF	107	5,66	1,71	149	4,91	1,96	3,18	0,0016	s
Q102	Que ce processus de recrutement était honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme	108	5,41	1,92	149	4,73	2,03	2,69	0,0075	s
Q103	Qu'aucun propos ou attitude n'a été ressenti par moi comme discriminant	107	6,05	1,65	144	5,35	1,88	3,04	0,0026	s

12.1.2.1.5 Comparaison d'items spécifiques

Dans la partie précédente ont été présentés les résultats des réponses aux items ayant utilisé l'échelle de Likert en 7 points et rentrant dans la constitution des échelles *a priori*. D'autres items ont donné lieu à des réponses qualitatives. Ces items fournissent des informations qualitatives sur la situation des candidats aux différents moments du processus de recrutement. Certains items dont les réponses ont utilisé l'échelle de Likert ont été dichotomisés et sont présentés également ici pour leur apport informationnel spécifique. Nous présentons ici les comparaisons inter-groupes relatives à ces items spécifiques. Nous utilisons des comparaisons de fréquence de type Khi2.

- Items relatifs au ressenti des candidats dans la phase de dépôt de la candidature

Les Items Q8, Q9, Q10 et Q11 renvoient à 4 aspects de la posture du candidat dans la phase de dépôt de sa candidature : l'importance de l'enjeu que revêt pour lui sa candidature (Q8), les chances qu'il ou elle pense avoir d'être recruté.e à l'issue du processus (Q9), la confiance dans le fait d'avoir un retour positif de GRDF sur la candidature (Q10), et enfin l'anxiété ressentie dans l'attente de ce 1^{er} avis sur la candidature (Q11). Comme on peut le voir dans le tableau 8,

pour une forte majorité des candidats des deux procédures, la candidature est décrite comme présentant des enjeux forts. Ils sont cependant légèrement, mais significativement moins nombreux en pourcentage dans le groupe bénéficiant de la procédure nouvelle à indiquer un enjeu faible de leur candidature (4, 63% pour la procédure nouvelle et 13,21% pour la procédure classique : $\text{Chi}^2(1) = 5.38, p < .02$). La question relative aux chances estimées d'être recruté (Q9) ne présente pas de différence entre les deux groupes, pas plus que la question Q11 relative à l'anxiété ressentie dans l'attente de la réponse à la candidature. Par contre, la question Q10 relative à la confiance ressentie quant à un retour positif de GRDF sur la candidature est significativement plus fréquente dans le groupe ayant bénéficié de la procédure innovante ($\text{Chi}^2(1) = 21,52, p < .0001$). Ils sont 86% à penser avoir de bonnes chances alors qu'ils ne sont que 50,9% pour la procédure classique. Ce résultat est très cohérent avec la manière spécifique bienveillante et ouverte dont a été rédigée l'annonce et de ce fait dont ont pu être perçues l'entreprise et la procédure de recrutement.

Q8dic : « Lorsque j'ai déposé ma candidature, cette offre représentait un très fort enjeu pour moi »

	Procédure « Nouvelle »		Procédure « Classique »		Chi-Square		
	Frequency	Percent	Frequency	Percent			
ENJEU +	103	95.37	138	86.79	ddl	valeur	p
Enjeu -	5	4.63	21	13.21	1	5.38	0.02

Q9dic : « Au dépôt candidature, j'estimais très faibles mes chances d'être recruté »

	Procédure « Nouvelle »		Procédure « Classique »		Chi-Square		
	Frequency	Percent	Frequency	Percent			
CHANCE +	51	45.95	64	39.75	ddl	valeur	p
Chance -	60	54.05	97	60.25		1.03	0.31

Q10dic : « J'étais très confiant-e quant à un 1er retour positif de GRDF sur ma candidature »

	Procédure « Nouvelle »		Procédure « Classique »		Chi-Square		
	Frequency	Percent	Frequency	Percent			
CONF +	86	78.90	81	50.94	ddl	valeur	p
Conf -	23	21.10	78	49.06		21.52	.0001

Q11dic : « Après dépôt candidature, j'étais très anxieux dans l'attente de ce 1er avis de GRDF »

	Procédure « Nouvelle »		Procédure « Classique »		Chi-Square		
	Frequency	Percent	Frequency	Percent			
ANX +	68	61.82	87	55.06	ddl	valeur	p
Anx -	42	38.18	71	44.94		1.21	0.27

12.1.2.1.6 Conclusion

L'analyse des réponses aux items du questionnaire selon la phase du dispositif à laquelle ils renvoient montre que le nouveau dispositif a été perçu positivement par les candidats qui en ont bénéficié. Deux points majeurs peuvent être ici dégagés. Les différences à l'avantage du nouveau dispositif apparaissent clairement sur les phases 1 et 2 qui sont différenciées entre les deux processus. Ils n'apparaissent pas dans la phase 3 qui ne l'a pas été. Nous ne pouvons supposer si le fait d'équiper en environnements capacitants les phases 1 et 2 aurait un impact sur la phase 3. Nous constatons que non (les ressentis des candidats sont similaires entre P1 et P2 pour ce qui est de la phase « entretiens en Unité ». Par contre, au terme du processus, les perceptions globales des candidats montrent un avantage significatif de la nouvelle démarche. Le second est que le processus dit existant, donc en usage les années précédentes et conservé ici pour 5 régions, se révèle apprécié. Ce point est central dans la mesure où il montre - toujours en moyenne - que le processus existant n'était pas en dysfonctions ou en tension, vu des candidats.

12.1.2.2 Comparaison des scores obtenus aux échelles construites a priori et structurant le questionnaire

Le questionnaire a été construit sur la base de dimensions relatives à la satisfaction et à la santé psychologique. Les items se répartissent en 7 échelles *a priori*. L'objectif est ici de tester l'hypothèse d'un meilleur ressenti du dispositif par les candidats ayant bénéficié du nouveau processus, ce ressenti se traduisant par des scores supérieurs aux différentes échelles. Nous avons dans un premier temps analysé la cohérence interne des échelles puis avons comparé les moyennes des scores obtenus par les deux groupes.

12.1.2.2.1 Analyse de la cohérence interne des échelles (fidélité)

L'analyse interne des échelles a consisté à calculer les coefficients alpha de Cronbach sur les échelles *a priori*. Cela nous a amenés à supprimer quelques items qui affaiblissaient la fidélité des échelles. Ce traitement a été mené sur l'échantillon élargi des 972 candidats⁷⁹⁹,

⁷⁹⁹. (Tous candidats à l'alternance - campagne 2015 GRDF).

ayant passé le questionnaire. Comme on peut le voir ci-dessous, les coefficients alphas vont de .92 à .96 sont tous élevés.

Tableau 17 : Coefficients alphas de Cronbach pour les 7 échelles

Alliance de travail	10 items	$\alpha = .92$
Confiance	23 items	$\alpha = .96$
C.A.A : Compétence-Autonomie- Appartenance	12 items	$\alpha = .92$
Sens	8 items	$\alpha = .93$
Reconnaissance existentielle	12 items	$\alpha = .96$
Perspective développementale	7 items	$\alpha = .93$
Expérience positive	12 items	$\alpha = .92$

Ayant vérifié la fidélité des échelles que nous avons construites, nous sommes en mesure de calculer des scores individuels par échelle et des moyennes par groupe afin de comparer ces moyennes pour tester nos hypothèses.

12.1.2.2.2 Comparaison des scores d'échelles

Nous avons mené des comparaisons de moyennes sur l'ensemble des dimensions retenues pour notre étude et pour l'ensemble des candidats répartis dans les deux groupes. Il est à noter que les candidats n'ont pas tous répondu aux mêmes items selon la phase où ils sont sortis du dispositif. Ceux qui ont quitté à l'issue de la phase 1 ont répondu aux parties 1 et 4 du questionnaire, ceux qui ont quitté à l'issue de la phase 2 ont répondu aux parties 1, 2 et 4 du questionnaire et enfin ceux qui ont été jusqu'au bout du processus ont répondu à la totalité du questionnaire (cf. annexe 12). Cela veut dire que la base de calcul des scores sur lesquels sont calculées les moyennes globales est hétérogène, ce qui en affaiblit la validité. Des comparaisons par sous-groupes et basées sur des scores constitués des mêmes items fourniront une information plus valide.

- Comparaisons pour l'ensemble de l'échantillon

- *distributions de scores* : Les scores aux différentes échelles se distribuent normalement et couvrent la totalité du spectre de l'échelle de Likert. Les scores moyens vont de 4,46 à 5,22 pour le groupe « processus existant » et de 5,54 à 5,59 pour le groupe « processus nouveau »,

- *comparaisons des groupes sur l'ensemble des échelles* : si l'on compare les deux groupes dans leur totalité (n=111 et n=161), les différences observées entre les scores

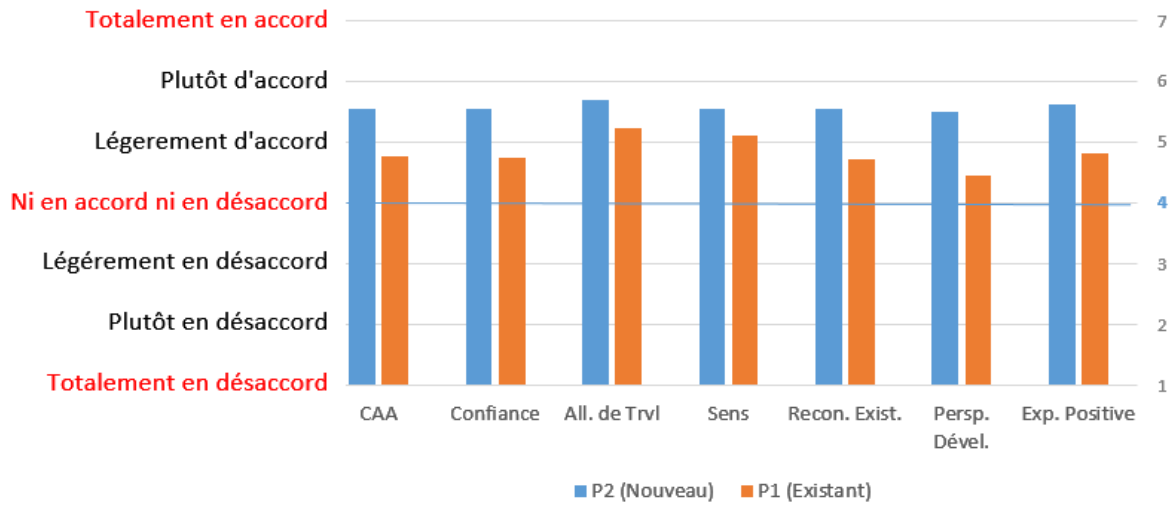
moyens sur les différentes échelles sont toutes significatives. La taille des effets (d de Cohen) va de 0,3 à 0,7 (cf. tableau ci-dessous). Si l'on se base sur ces résultats, on peut conclure à la supériorité du nouveau dispositif du point de vue de l'ensemble des critères pris en compte dans notre étude.

Tableau 18 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour l'ensemble de l'échantillon de la recherche

Tous		n	Mean	Std Dev	df	t	P>	d
CAA	Nouvelle	111	5,55	1,10	269	4,73	0,0001	0,6
	Classique	160	4,78	1,46				
Confiance	Nouvelle	111	5,54	1,15	270	4,81	0,0001	0,6
	Classique	161	4,74	1,56				
Alliance de travail	Nouvelle	111	5,69	1,09	270	3,07	0,0023	0,4
	Classique	161	5,22	1,45				
Sens	Nouvelle	111	5,54	1,15	270	2,59	0,0101	0,3
	Classique	161	5,12	1,49				
Reconnaissance existentielle	Nouvelle	111	5,55	1,26	264	4,58	0,0001	0,6
	Classique	155	4,73	1,65				
Perspective développementale	Nouvelle	110	5,50	1,30	264	5,60	0,0001	0,7
	Classique	156	4,46	1,75				
Expérience positive	Nouvelle	109	5,62	1,18	259	4,70	0,0001	0,6
	Classique	152	4,82	1,55				

- *niveau des moyennes* : Comme le montre la figure ci-dessous, les scores moyens du processus « existant » (ou « Classique ») correspondent à des appréciations positives (entre 4 : « ni en accord ni en désaccord » et 5 : « légèrement d'accord »). Le score le plus faible pour ce groupe apparaît sur la dimension « Perspective développementale ». Celui le plus élevé concerne l'alliance de travail qui semble déjà bien en place dans le processus « existant ». Pour la condition processus « nouveau » les scores moyens sont tous compris entre 5 : légèrement d'accord et 6 : Plutôt d'accord. Ils sont systématiquement plus élevés que dans le groupe relevant du processus « existant ».

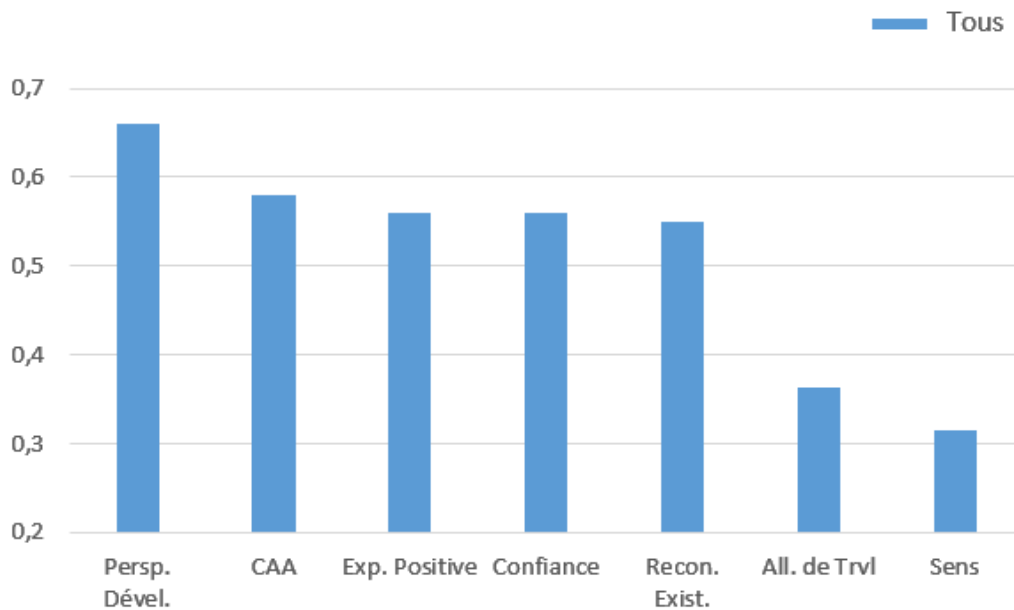
Figure 25 : Moyennes des scores sur l'ensemble des dimensions et l'ensemble de l'échantillon



- *taille des différences* : Le d de cohen, qui exprime une « taille d'effet » est obtenu en exprimant la différence des moyennes en fraction de la moyenne des écarts-types des distributions. On considère (Cohen, 1977) que les valeurs de 0,2, 0,5 et 0,8 expriment respectivement des différences faibles, moyennes et fortes. En classant les dimensions selon la taille des différences (cf. figure ci-dessous), on peut constater que l'écart le plus élevé entre les deux groupes concerne la dimension « Perspective développementale » (moyen-fort) et les plus faibles la dimension « Sens » et « Alliance de travail » (moyen-faible). Les autres dimensions ayant des niveaux moyens.

La dimension « Perspective développementale » est celle qui présente le niveau le plus faible dans le processus « existant ». La différence constatée peut s'expliquer par la marge de progression plus importante. Néanmoins, elle prend un sens particulier au regard de nos hypothèses H2 et H4.

Figure 26 : Taille des différences (d de Cohen) sur l'ensemble des dimensions et l'ensemble de l'échantillon



- Comparaison par sous-échantillon selon la phase de sortie du processus de recrutement

Compte tenu de la remarque faite précédemment sur les limites de validité des moyennes globales sur l'ensemble de l'échantillon, nous allons examiner les comparaisons pour chaque sous-échantillon selon l'étape de leur arrêt dans le processus de recrutement.

- *Arrêt après la première étape* : Une partie des candidats a pratiqué le dispositif de recrutement uniquement dans sa première phase. Ils n'ont pas eu d'entretien avec la chargée de recrutement ni en unité opérationnelle, mais ont bénéficié, pour le nouveau processus, de l'amont à ces entretiens, incluant, outre l'offre d'emploi et le processus spécifique de dépôt de leur candidature, l'accès à une évaluation et aux ressources internet mises à leur disposition.

Comme le montre le tableau ci-dessous, dès cette première phase, des différences significatives apparaissent entre les deux conditions. Ces différences, à l'avantage du nouveau processus, concernent les dimensions de Confiance, Autonomie et Appartenance (CAA), ainsi que de Reconnaissance existentielle et de Perspective développementale. La taille des effets (d de Cohen) va de 0,54 à 0,65, c'est-à-dire sont moyens ou légèrement supérieurs à la moyenne.

Tableau 19 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous-échantillon de candidats ayant quitté le processus après la phase 1

Arrêt après la première étape		n	Mean	Std Dev	df	t	P>	d
CAA	Nouvelle	21	5,37	1,16	79	2,14	0,0357	0,54
	Classique	59	4,62	1,43				
Confiance	Nouvelle	21	5,21	1,30	79	1,52	0,1330	0,38
	Classique	60	4,59	1,71				
Alliance de travail	Nouvelle	21	5,60	1,14	79	0,25	0,8049	0,06
	Classique	60	5,51	1,46				
Sens	Nouvelle	21	5,33	1,40	79	0,32	0,7532	0,08
	Classique	60	5,21	1,61				
Reconnaissance existentielle	Nouvelle	21	5,38	1,48	73	2,54	0,0132	0,65
	Classique	54	4,27	1,78				
Perspective développementale	Nouvelle	20	5,05	1,51	73	2,42	0,0180	0,63
	Classique	55	3,98	1,76				
Expérience positive	Nouvelle	20	5,05	1,51	69	0,79	0,4294	0,21
	Classique	55	3,98	1,76				

- Conclusions

Il est intéressant de noter que les effets du nouveau dispositif ont pu se faire sentir dès la première étape du dispositif et que les personnes qui se sont arrêtées à cette phase ont tout de même pu percevoir avoir été encouragés dans une démarche autonome et (CAA), avoir été reconnus en tant que personne et que la démarche leur a permis de se développer dans leur connaissance d'eux-mêmes et dans la clarification de leur projet (perspective développementale).

- *Arrêt après la seconde étape* : Si l'on considère les candidats qui ont franchi la première étape et ont bénéficié du premier entretien avec le chargé de recrutement et ont ensuite quitté le dispositif, on constate que l'ensemble des critères que nous avons retenus présente des différences significatives à l'avantage du nouveau dispositif. Les différences sont fortes à très fortes ($d = 1,11$ à $1,52$).

Tableau 20 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous-échantillon de candidats ayant quitté le processus après la phase 2

Arrêt après la deuxième étape		n	Mean	Std Dev	df	t	P>	d
CAA	Nouvelle	34	5,97	0,98	55,00	4,33	0,0001	1,28
	Classique	24	4,37	1,58				
Confiance	Nouvelle	34	6,08	0,88	55,00	5,15	0,0001	1,50
	Classique	23	4,47	1,32				
Alliance de travail	Nouvelle	34	6,20	0,81	55,00	3,74	0,0007	1,12
	Classique	23	4,94	1,46				
Sens	Nouvelle	34	6,02	0,75	55,00	3,86	0,0005	1,14
	Classique	23	4,91	1,23				
Reconnaissance existentielle	Nouvelle	34	6,01	1,02	55,00	3,79	0,0006	1,11
	Classique	23	4,62	1,55				
Perspective développementale	Nouvelle	34	5,95	1,04	55,00	5,05	0,0001	1,52
	Classique	23	3,75	1,91				
Expérience positive	Nouvelle	34	6,10	0,73	55,00	4,78	0,0001	1,49
	Classique	22	4,49	1,48				

- *Arrêt après la troisième phase* : Paradoxalement, les candidats des deux groupes qui ont été jusqu'au bout du processus ne se différencient significativement sur aucune des dimensions retenues. Aucune comparaison n'est significative et la taille des effets est faible à très faible ($d =$ de 0,15 à 0,28).

Tableau 21 : Moyennes et comparaison des moyennes selon les deux conditions pour le sous-échantillon de candidats ayant été jusqu'au bout du processus

Arrêt après la troisième étape		n	Mean	Std Dev	df	t	P>	d
CAA	Nouvelle	56	5,37	1,09	44	1,63	0,106	0,27
	Classique	78	5,01	1,42				
Confiance	Nouvelle	56	5,33	1,15	48	1,66	0,099	0,28
	Classique	78	4,95	1,50				
Alliance de travail	Nouvelle	56	5,42	1,13	132	1,51	0,134	0,26
	Classique	78	5,07	1,43				
Sens	Nouvelle	56	5,32	1,17	132	0,85	0,397	0,15
	Classique	78	5,12	1,47				
Reconnaissance existentielle	Nouvelle	56	5,33	1,25	132	0,99	0,323	0,17
	Classique	78	5,08	1,50				
Perspective développementale	Nouvelle	56	5,40	1,30	132	1,55	0,123	0,27
	Classique	78	5,01	1,52				
Expérience positive	Nouvelle	56	5,61	1,10	132	1,88	0,063	0,33
	Classique	78	5,19	1,40				

Les scores relatifs au processus « existant » vont de 4,92 à 5,19. Ceux du processus « nouveau » vont de 5,32 à 5,61. Ces derniers sont donc légèrement supérieurs sans que les différences n'atteignent les seuils de significativité, mais sont plus faibles que ceux des candidats ayant quitté à l'issue de la seconde phase. Nous avons rappelé dans la partie ci-dessus relative à la comparaison des scores aux items que l'entretien réalisé dans les unités opérationnelles n'a pas bénéficié dans le nouveau processus de conditions particulières. Il est possible que cette phase ait réduit la perception positive du nouveau dispositif. D'autres interprétations sont possibles, notamment celle de considérer que parmi les candidats qui ont été jusqu'au bout du processus, certains ont été retenus, mais d'autres ne l'ont pas été et que la déception provoquée par cela a produit un effet négatif global sur la perception du dispositif. Cette hypothèse interprétative est cependant peu crédible si l'on considère que les candidats qui ont quitté le dispositif à la fin des étapes 1 et 2 ont pu également être déçus, mais ont tout de même conservé une perception positive de leur parcours de recrutement. Des traitements complémentaires seront nécessaires pour en avoir confirmation, mais à ces résultats nous semblons plutôt traduire un effet négatif de la phase d'entretien en unités opérationnelle et nous pouvons même envisager un effet de contraste négatif avec les étapes précédentes pour les candidats du nouveau dispositif.

12.1.2.3 Corrélations inter échelles

Nous avons calculé les corrélations inter-échelles, et cela pour chacun des groupes. Les corrélations sont toutes significatives et de fortes à très fortes (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 22 : Matrices des inter-corrélations

Nouvelle

n=111	CAA	CONF	ADT	SENS	RE	PDEV	ExpPos
CAA	1,00						
CONF	0,93 ***	1,00					
ADT	0,87***	0,84***	1,00				
SENS	0,83***	0,80***	0,87***	1,00			
RE	0,92***	0,90***	0,86***	0,80***	1,00		
PDEV	0,76***	0,74***	0,71***	0,67***	0,74***	1,00	
ExpPos	0,79***	0,85***	0,75***	0,66***	0,76***	0,70***	1,00

Classique

n=111	CAA	CONF	ADT	SENS	RE	PDEV	ExpPos
CAA	1,00						
CONF	0,88 ***	1,00					
ADT	0,80***	0,745***	1,00				
SENS	0,83***	0,79***	0,84***	1,00			
RE	0,84***	0,90***	0,69***	0,77***	1,00		
PDEV	0,81***	0,78***	0,60***	0,695***	0,80***	1,00	
ExpPos	0,78***	0,83***	0,62***	0,68***	0,80***	0,83***	1,00

Cela vaut pour les deux conditions de recrutement. Nous voyons ainsi que la perception et les attitudes des candidats vis-à-vis de la situation touchent de façon similaire l'ensemble des registres que nous avons identifiés comme contribuant à la santé psychologique des candidats et à un recrutement responsable et durable.

12.1.2.4 Analyse factorielle du questionnaire

Compte tenu du fait que les 7 échelles utilisées sont des échelles *a priori*, nous avons réalisé une analyse factorielle (ACP avec rotations obliques), afin d'analyser la structure des items de l'ensemble des items des 7 échelles. Comme nous venons de voir qu'elles corrèlent fortement ensemble, nous faisons l'hypothèse de la présence d'un facteur principal saturant une grande partie de la variance totale.

Pour cette analyse, nous avons utilisé l'échantillon élargi ayant servi à mener l'analyse interne des échelles. Un modèle en 7 facteurs a été retenu. L'histogramme des valeurs propres de l'ACP est présenté en annexe 13. Ce modèle explique 76,17% de la variance. Les 7 facteurs ne correspondent pas à nos 7 dimensions *a priori*. Les 4 premiers facteurs regroupent des items issus des échelles initiales en fonction des parties du questionnaire, et donc des phases du processus de recrutement. Nous les interprétons comme des facteurs de bien-être et de satisfaction globale pour des parties différentes du questionnaire, et donc du dispositif. Un 5e facteur regroupe 10 items formulés négativement. Nous le retenons comme facteur de déception vis-à-vis du dispositif. Les facteurs 6 et 7 n'ont pas été exploités ici, car contribuant plus faiblement à la description du modèle.

Nous avons calculé pour chaque facteur les coefficients alpha de Cronbach et avons ensuite calculé les scores individuels par échelle et comparé les scores moyens par condition.

Tableau 23 : Coefficients alphas de Cronbach pour les échelles de Bien-être / satisfaction et déception globale

	Intitulé	nombre d'items	coef. Alpha
Facteur 1	Bien-être/Satisfaction sur partie 3	24	0,987
Facteur 2	Bien-être/Satisfaction sur partie 2	26	0,985
Facteur 3	Bien-être/Satisfaction sur partie 1	15	0,935
Facteur 4	Bien-être/Satisfaction sur partie 4	15	0,959
Facteur 5	Déception	10	0,862

Les indices alphas de Cronbach sont tous élevés (de .86 à .98), témoignant d'une forte cohérence interne des échelles.

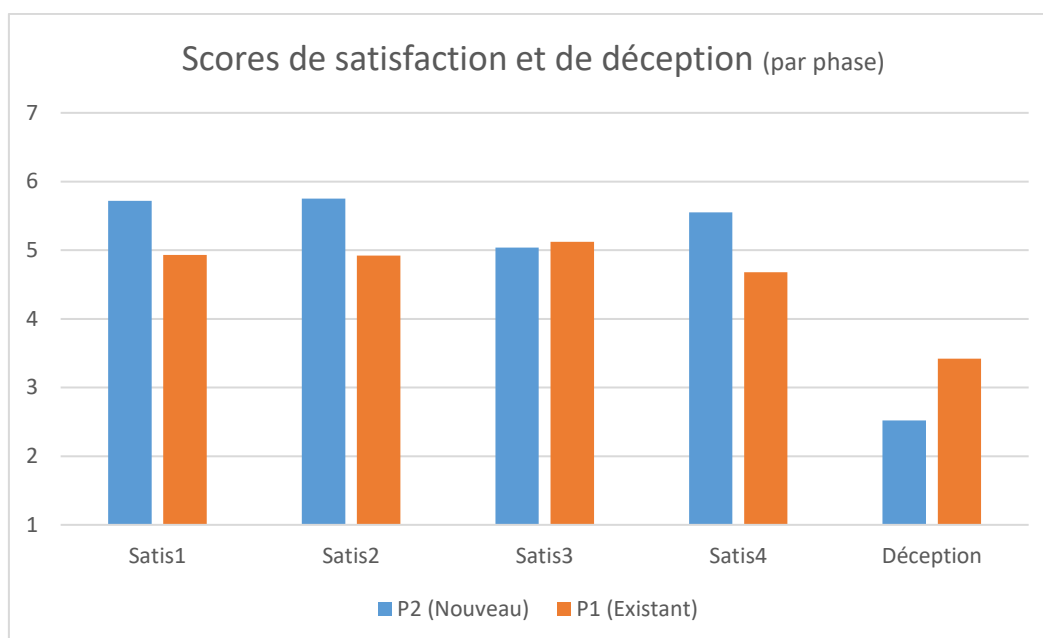
12.1.2.5 Comparaison intergroupe des scores de bien-être / satisfaction calculés

Les comparaisons de moyennes montrent que le groupe bénéficiant du nouveau processus obtiennent des scores de satisfaction globale significativement supérieurs au groupe inscrit dans un processus de recrutement « existant », pour les parties 1, 2 et 4 du questionnaire, mais pas pour la partie 3 qui correspond à une phase non différenciée entre les deux dispositifs (cf. Tableau ci-dessous). Ces résultats corroborent ceux obtenus par l'analyse des items.

Tableau 24 : Scores moyens et comparaisons des moyennes selon les conditions : nouvelle et existante

Score de satisfaction		Nouvelle			Classique			t value	Pr> t	d	Eta2
		n	moyenne	Std	n	moyenne	Std				
Satis1	partie1	111	5,72	0,93	161	4,93	1,26	5,98	0,00	0,70	11%
Satis2	partie2	90	5,75	1,14	101	4,92	1,55	4,28	0,00	0,61	8%
Satis3	partie3	55	5,04	1,51	78	5,12	1,51	-0,29	0,77	0,05	0%
Satis4	partie4	109	5,55	1,32	152	4,68	1,62	4,75	0,00	0,58	7%
Score de déception		105	2,52	1,14	138	3,42	1,41	-5,54	0,00	0,70	11%

Figure 27 : Scores de satisfaction et de déception pour les deux conditions



Les scores moyens d'insatisfaction globale sont, du point de vue des différences inter groupes, cohérents avec les résultats observés sur les scores de satisfaction. Le groupe qui a suivi le parcours innovant émet des appréciations significativement moins négatives que le groupe suivant un processus classique ($t=5,54$, $p>.0001$). Ces résultats vont dans le sens de notre hypothèse générale d'effets positifs du nouveau dispositif sur les candidats en ayant bénéficié.

12.1.2.6 Analyse de la prédiction du ressenti de bien-être / satisfaction final par la variation de celui-ci aux différentes étapes du parcours

12.1.2.6.1 Variables de bien-être / satisfaction

En relation avec le sujet de l'expérimentation menée, nous avons souhaité identifier les liens entre le ressenti aux différentes étapes du parcours et la satisfaction finale des candidats et les différences entre procédures sur ces liens.

- Ressenti de bien-être / satisfaction final

Les items retenus pour rendre compte de ce ressenti de bien-être/satisfaction final sont posés dans la partie 4 du questionnaire et viennent résumer le ressenti des candidats au regard du parcours de recrutement vécu (Q98 à Q105) (15 items).

Q87	Je me suis senti respecté en tant que personne
Q88	Je suis senti vraiment associé à l'analyse de ma candidature
Q90	Ma candidature a été vraiment étudiée
Q90	J'ai amélioré ma connaissance de moi-même
Q91	Mieux équipé pour soutenir d'autres candidatures
Q92	Mon projet professionnel est devenu plus clair
Q93	Tient compte de la dimension humaine dans les relations de travail
Q98	De sortir plus fort de cette expérience
Q99	Que cette expérience m'a donné de l'énergie
Q100	En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé
Q101	Ce processus donne envie de rejoindre GRDF
Q102	Ce processus honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme
Q103	Qu'aucun propos ou attitude ressentis comme discriminant
Q104	Processus s'est déroulé tel qu'il m'avait été annoncé
Q105	Cette expérience a été pour moi positive

Ces items sont significativement corrélés entre eux (cf. annexe 14, corrélations allant de $r = .28$ ($p < .0001$) à $r = .87$ ($p < .0001$) et peuvent donner lieu au calcul d'un score d'échelle. Cette échelle que nous appelons « Bien-être/satisfaction partie 4 » présente une très bonne consistance avec un coefficient alpha de Cronbach de .97.

- Renforcement de la confiance

Les items Q94 à Q97 concernent le renforcement perçu de la confiance à l'issue du processus. Ce sont les questions suivantes :

« A l'issue de cette expérience »,

Q94	J'ai renforcé ma confiance en moi-même
Q95	J'ai renforcé ma confiance envers les autres
Q96	J'ai renforcé ma confiance envers GRDF
Q97	J'ai renforcé ma confiance envers le monde du travail

Ces items sont fortement corrélés entre eux (cf. annexe 14, corrélations allant de $r = .75$ ($p < .0001$) à $r = .86$ ($p < .0001$) et peuvent donner lieu au calcul d'un score d'échelle. Cette échelle que nous appelons « Renforcement de la confiance » présente une très bonne consistance au regard du coefficient alpha de Cronbach de .94. Ainsi, lorsque les candidats se sont sentis avoir gagné en confiance dans l'un des registres, ils ont également renforcé leur confiance sur l'ensemble des registres. Nous noterons ici le lien autour de la confiance entre la perception du contexte externe (entreprise, monde du travail) et la perception de soi-même (meilleure confiance en soi).

- Expérience positive

Au sein de cet ensemble d'items, 4 sont présentées comme un bilan synthétique. Ce sont les questions suivantes :

« Au final, j'ai le sentiment »,

Q98	... de sortir plus fort de cette expérience
Q99	... que cette expérience m'a donné de l'énergie
Q100	(inversée) ... que j'en sors au contraire déprimé.e
Q105	... qu'indépendamment de sa conclusion cette expérience a été pour moi positive

Ces items sont fortement corrélés entre eux (cf. annexe 14, corrélations allant de $r = .41$ ($p < .0001$) à $r = .87$ ($p < .0001$) et peuvent donner lieu au calcul d'un score d'échelle. Cette échelle que nous appelons « Expérience positive » présente une très bonne consistance avec un coefficient alpha de Cronbach de .872.

Ces trois dimensions constituent nos critères.

- Satisfaction à l'annonce

Ce sont les items Q1 à Q7 (7 items). L'alpha de Cronbach est de .905.

Q1	J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues
Q2	J'ai trouvé cette annonce clairement formulée
Q3	J'ai trouvé cette annonce accueillante
Q4	La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives
Q5	La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation
Q6	La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise
Q7	La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances

- Satisfaction du premier contact

Ce sont les items Q14, Q15 et Q16 (3 items). L'alpha de Cronbach est de .91.

Q14	M'a donné l'impression que GRDF souhaitait m'aider à candidater au mieux
Q15	M'a donné l'impression que je comptais pour GRDF
Q16	M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e

- Satisfaction relative à l'attente du rendez-vous

Ce sont les items Q17 à Q21 (5 items). L'alpha de Cronbach est de .77.

Q17	(inversé) Après 1er contact pendant l'attente 1er RV, je me suis senti seul
Q18	(inversé) 1er contact pdt attente 1 ^{er} RV, je me suis senti perdu
Q19	Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet
Q20	J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même
Q21	J'ai pu affiner mon projet professionnel

Ces trois variables sont nos prédicteurs.

12.1.2.6.2 Corrélations et régressions entre les scores de ressenti et les scores de satisfaction finale

Les corrélations entre les scores de satisfaction finale et les scores de satisfactions relatifs à l'annonce, au 1er contact et à l'attente du premier rendez-vous sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Corrélations entre critères et prédicteurs du ressenti de bien-être / satisfaction final

<i>Nouvelle</i>	Satisfaction annonce	Satisfaction 1er contact	Satisfaction Attente RdV
Expérience globalement positive	.504	.616	.506
	<.0001	<.0001	<.0001
Bien-être/satisfaction finale	.536	.642	.568
	<.0001	<.0001	<.0001
Renforcement de la confiance	.510	.599	.546
	<.0001	<.0001	<.0001

<i>Classique</i>	Satisfaction annonce	Satisfaction 1er contact	Satisfaction Attente RdV
Expérience globalement positive	.493	.632	.664
	<.0001	<.0001	<.0001
Bien-être/Satisfaction finale	.568	.742	.483
	<.0001	<.0001	<.0001
Renforcement de la confiance	.516	.649	.658
	<.0001	<.0001	<.0001

Les corrélations sont toutes fortes (en nous référent à Cohen (1977) et Corroyer et Rouanet (1994)) et significatives à $p < .0001$. On remarque peu de différences entre les procédures. Nous avons réalisé une analyse de régression afin d'identifier et de comparer dans les deux conditions la liaison entre la satisfaction ressentie lors des premières étapes du processus (lecture de l'annonce, attente du 1er contact, attente du premier rendez-vous), étapes importantes dans la différenciation due deux processus, et les scores de ressenti de bien-être/satisfaction à la fin du processus de recrutement. Sur l'ensemble des sujets, les deux procédures confondues, le modèle de régression prenant les 3 scores de satisfaction des parties 1, 2 et 3 explique 59,07% (r^2 ajusté) de la variance du score de ressenti de bien-être/satisfaction final. Les scores plus spécifiques de satisfaction liés à l'annonce, au 1er contact et à l'attente du premier rendez-vous expliquent quant à eux 48% de la variance de la satisfaction finale. Afin de faire apparaître d'éventuelles

différences dans les prédicteurs du ressenti de bien-être/satisfaction final, nous avons effectué les régressions séparément sur chacune des procédures (nouvelle et classique) (les résultats de l'analyse sont portés en annexe 15).

- [Prévision de l'indice de satisfaction en 4^e partie par les indices de satisfaction aux étapes précédentes par procédures](#)

Pour la procédure nouvelle, le modèle est significatif ($F(3,51) = 14.79, p < .0001$) et explique 43,4% de la variance de la satisfaction finale. Le seul prédicteur significatif est le score de satisfaction de la partie 2 (1er entretien avec le/la chargé.e de recrutement). Pour la procédure classique, le modèle est significatif ($F(3,74) = 221.33, p < .0001$) et explique 89,57 % de la variance de la satisfaction finale. Deux prédicteurs apportent une contribution significative : les scores de satisfaction de la partie 2 (1er entretien avec le/la chargé.e de recrutement) et de la partie 3 (Entretien au sein de l'unité opérationnelle). Comme nous l'avons vu, les scores de satisfaction sont significativement plus importants pour le groupe ayant bénéficié de la procédure nouvelle. Pourtant, le ressenti de bien-être/ satisfaction final est moins bien prédit par les satisfactions des différentes étapes du parcours. La partie amont de la candidature, incluant l'annonce, n'a pas d'effet pour les deux groupes. Mais la prédiction est plus importante et s'appuie sur les parties 2 et 3 pour la procédure classique et seulement sur la partie 2 pour la procédure nouvelle. Cela est à mettre en relation, comme précisé plus haut, avec le fait que la partie 3 du dispositif n'a pas fait l'objet d'un traitement spécifique, et a pu de ce fait être perçu plus négativement.

- [Prévision de l'indice de satisfaction en 4^e partie par la satisfaction de l'annonce, du 1^{er} contact et de l'attente du 1^{er} rendez-vous](#)

Pour la procédure nouvelle, le modèle est significatif ($F(3,99) = 27.65, p < .0001$) et explique 38,3% de la variance de la satisfaction finale. La satisfaction liée au premier contact et à l'attente du premier rendez-vous contribue de façon significative à la prédiction de la satisfaction finale. Pour la procédure classique, le modèle est significatif ($F(3,128) = 77.21, p < .0001$) et explique 64 % de la variance de la satisfaction finale. Comme pour la procédure nouvelle, la satisfaction liée au premier contact et à l'attente du premier rendez-vous contribuent significativement à la prédiction de la satisfaction finale. Lorsque l'on prend comme critère non pas le score de satisfaction finale, mais le score d'expérience positive, les constats sont identiques.

- Préviation de l'expérience positive finale par les indices de satisfaction aux étapes précédentes

Pour la procédure nouvelle, le modèle est significatif ($F(3,54) = 12.12, p < .0001$) et explique 38,2% de la variance de la satisfaction finale. Le seul prédicteur significatif est également le score de satisfaction de la partie 2 (1er entretien avec le.la chargé.e de recrutement). Pour la procédure classique, le modèle est significatif ($F(3,77) = 70,71 p < .0001$) et explique 73,1 % de la variance de la satisfaction finale. Deux prédicteurs apportent une contribution significative : les scores de satisfaction de la partie 2 (1er entretien avec le.la chargé.e de recrutement) et de la partie 3 (entretien au sein de l'unité opérationnelle).

- Préviation de l'expérience positive finale par la satisfaction de l'annonce, du 1^{er} rendez-vous et de l'attente du 1^{er} rendez-vous

Pour la procédure nouvelle, le modèle est significatif ($F(3,102) = 22.11. p < .0001$) et explique 38,3% de la variance de la satisfaction finale. Seule la satisfaction liée à l'attente du premier rendez-vous contribue de façon significative à la prédiction de la satisfaction finale. Pour la procédure classique, le modèle est significatif ($F(3,131) = 45,25 p < .0001$) et explique 50,33 % de la variance de la satisfaction finale. La satisfaction liée au premier contact et à l'attente du premier rendez-vous contribue significativement à la prédiction de la satisfaction finale. La différence entre les régressions pour les deux procédures tient à l'importance de la part de variance expliquée : significativement plus importante pour la procédure régionale, et par le nombre de prédicteurs significatifs. Cela veut dire que pour la procédure nouvelle, d'autres sources d'explication de la satisfaction finale et du ressenti d'une expérience globalement positive pour la procédure nouvelle sont actives. Nous tenterons d'identifier ces dimensions par des analyses complémentaires.

12.1.2.7 Analyse des correspondances multiples pour l'ensemble de l'échantillon

Afin de synthétiser les résultats obtenus et d'articuler les scores de bien-être/satisfaction avec les caractéristiques qualitatives des sujets, nous avons effectué une analyse des correspondances multiples (ACM). Cette analyse nous permet de traiter des variables qualitatives et d'aboutir à des cartes de représentation des proximités entre les observations. Nous utilisons le logiciel SPAD.

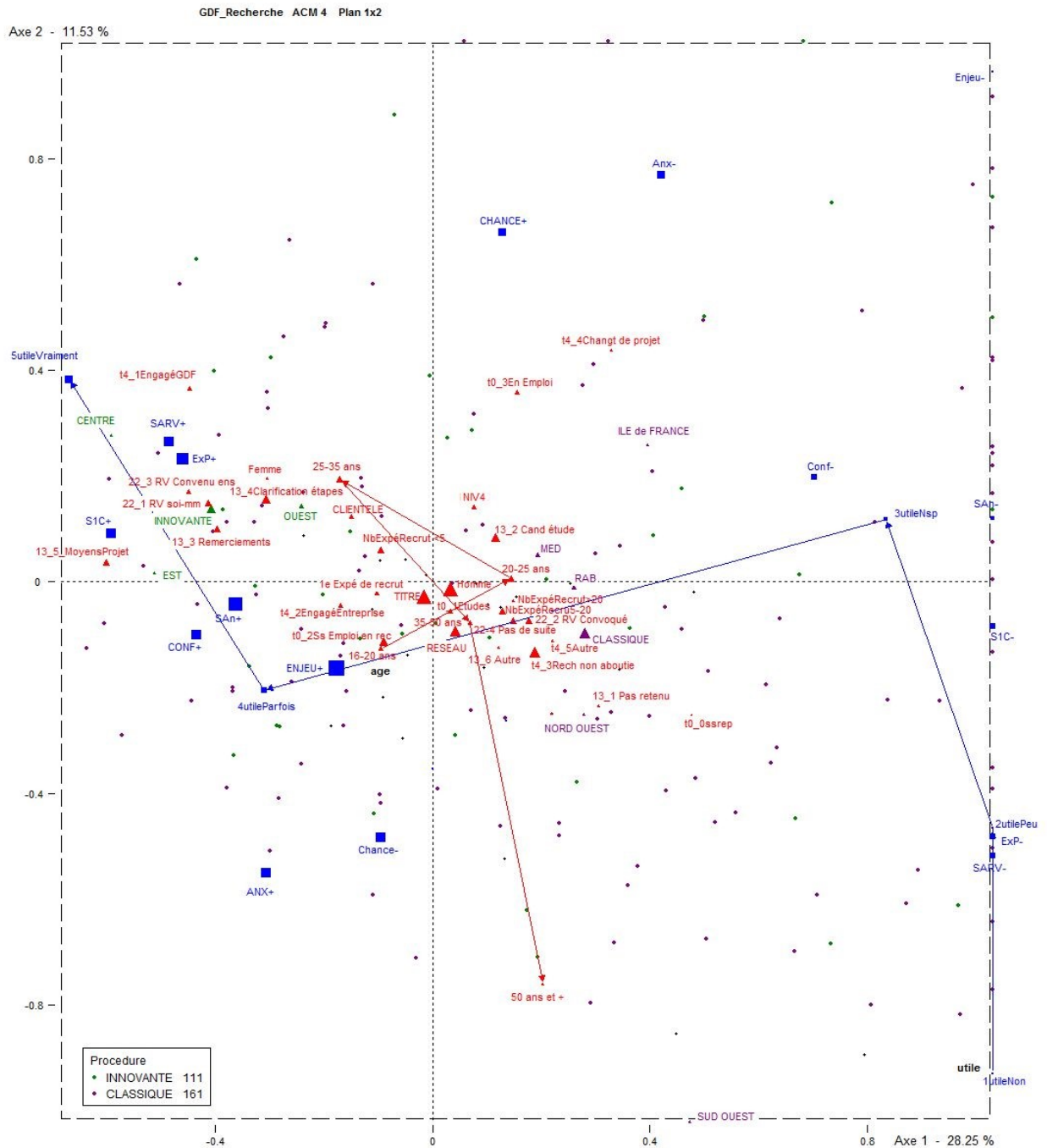
Afin de les intégrer dans cette analyse, une catégorisation des scores de satisfaction a été faite par partition à la modalité 4 de l'échelle de Likert, permettant d'opposer pour chaque variable les scores positifs aux scores négatifs. Les scores relatifs à l'attente et à la perception du processus ont été placés en variable active (8 variables) et 19 variables ont été placées en variables supplémentaires : variables descriptives des caractéristiques des sujets (procédure, région, diplôme préparé, famille de métiers, sexe, âge), et les questions définissant les variables critères.

Tableau 26 : Liste des Variables nominales actives (8 VARIABLES pour 26 MODALITES ASSOCIEES)

Satisfaction Annonce	2 modalités
Satisfaction 1er contact	3 modalités
Satisfaction en attente du 1er rendez-vous	3 modalités
Q8. Très fort enjeu pour moi	3 modalités
Q9. Estimation de mes chances d'être recruté.e	2 modalités
Q10. Confiant quant à un retour positif à ma candidature	3 modalités
Q.11. Anxiété dans l'attente de ce premier avis	3 modalités
Utilité perçue de la réponse aux questionnaires	6 modalités

L'analyse a porté sur les réponses des 272 sujets de l'étude. Les résultats détaillés sont présentés en annexe 16. L'histogramme des valeurs propres ou inerties selon les axes, fait apparaître un premier facteur qui concentre à lui seul 28,25 % de la variance totale expliquée. Les 2 premiers facteurs expliquent 40 % de la variance, et les 6 premiers facteurs 73,04 %. Comme on le sait, ces valeurs sont à prendre comme des indications relatives et sont probablement sous-estimées puisque le tableau de Burt sous-jacent contient beaucoup d'informations redondantes. Le test de recherche de paliers dans l'histogramme des valeurs propres indique un premier palier entre 1 et 2 dimensions et un second entre 6 et 7. Nous examinerons ici essentiellement les axes 1 et 2. Nous regardons principalement les modalités ayant des contributions importantes aux axes et repérons leur positionnement sur le graphique.

Figure 28 : Représentation graphique selon les deux premiers axes



- **Axe 1 : Satisfaction / bien-être**

Sur l'axe 1, les contributions les plus importantes sur la partie gauche de l'axe sont celles des modalités positives de la satisfaction relative à l'annonce (SAn+), relative au 1er contact (SIC+), la satisfaction en attente du Rendez-vous (SARV+), le sentiment d'une expérience positive (Exp+) et la satisfaction. On y trouve également la réponse oui aux questions Q13-5

(« mettre à ma disposition des moyens pour que je puisse consolider mon projet »), à la question sur Q13-4 (« m'expose clairement les étapes du processus de recrutement chez GRDF »), Q10 (« confiance dans un 1er retour positif sur ma candidature », Conf+), Q22-1 (« invité à prendre un rendez-vous »), Q22-2 (« convoqué à un rendez-vous »), Q22-3 (« un rendez-vous a été convenu en tenant compte de nos contraintes respectives ») et réponse non à la question 22-5 (« ...m'a informé qu'elle ne donnerait pas suite »). On y trouve également les réponses positives à la question relative à la croyance dans l'utilité du questionnaire. Sur la partie droite de l'axe on retrouve les valeurs négatives de ces mêmes variables.

La projection des variables supplémentaires illustratives montre que la procédure nouvelle (Innovante) est située sur la gauche de cet axe proche des modalités de perceptions positives et des suites favorables à la procédure de sélection. La procédure classique est située en position plus centrale du graphique, plus éloignée des modalités positives de satisfactions.

- **Axe 2 : peut-être interprétable en termes de confiance en soi et d'anxiété.**

Les contributions les plus importantes à cet axe sont celles relatives à l'enjeu initial de la candidature (Q8), à la chance perçue d'être recruté (Q9) et à l'anxiété dans l'attente du premier avis (Q11).

Cet axe oppose ainsi (partie haute) les sujets pour lesquels la candidature présentait peu d'enjeux (Enjeu-) une anxiété faible (Anx -) et une perception de chance élevée d'être recruté par GRDF (Chance +) à ceux qui ont une anxiété forte (Anx+), une perception de chance faible d'être recruté (chance-) et de façon moins marquée un enjeu fort (Enjeu +). Dans cette partie basse de l'axe, se projettent les 50 ans et +, les régions Sud-Ouest et Nord-Ouest (procédure classique). Les premiers étaient plutôt en emploi (salariés en reconversion) au moment de la candidature (Q107_3) et finalement ont été engagés par GRDF (Q108-1) ou n'ont pas été recrutés et ont aujourd'hui changé de projet (Q108_4).

- **Croisement des deux axes**

On peut constater que les sujets satisfaits sont plus homogènes que ceux qui ne le sont pas. En effet, la dispersion des sujets est plus grande sur la partie droite de la figure que sur la gauche. Les sujets les moins satisfaits selon l'axe 1 se répartissent dans l'espace selon les modalités de l'axe 2. La modalité enjeu- correspond au niveau de satisfaction le plus faible. L'expérience globale négative (ExP-) est très proche de la satisfaction négative d'attente du

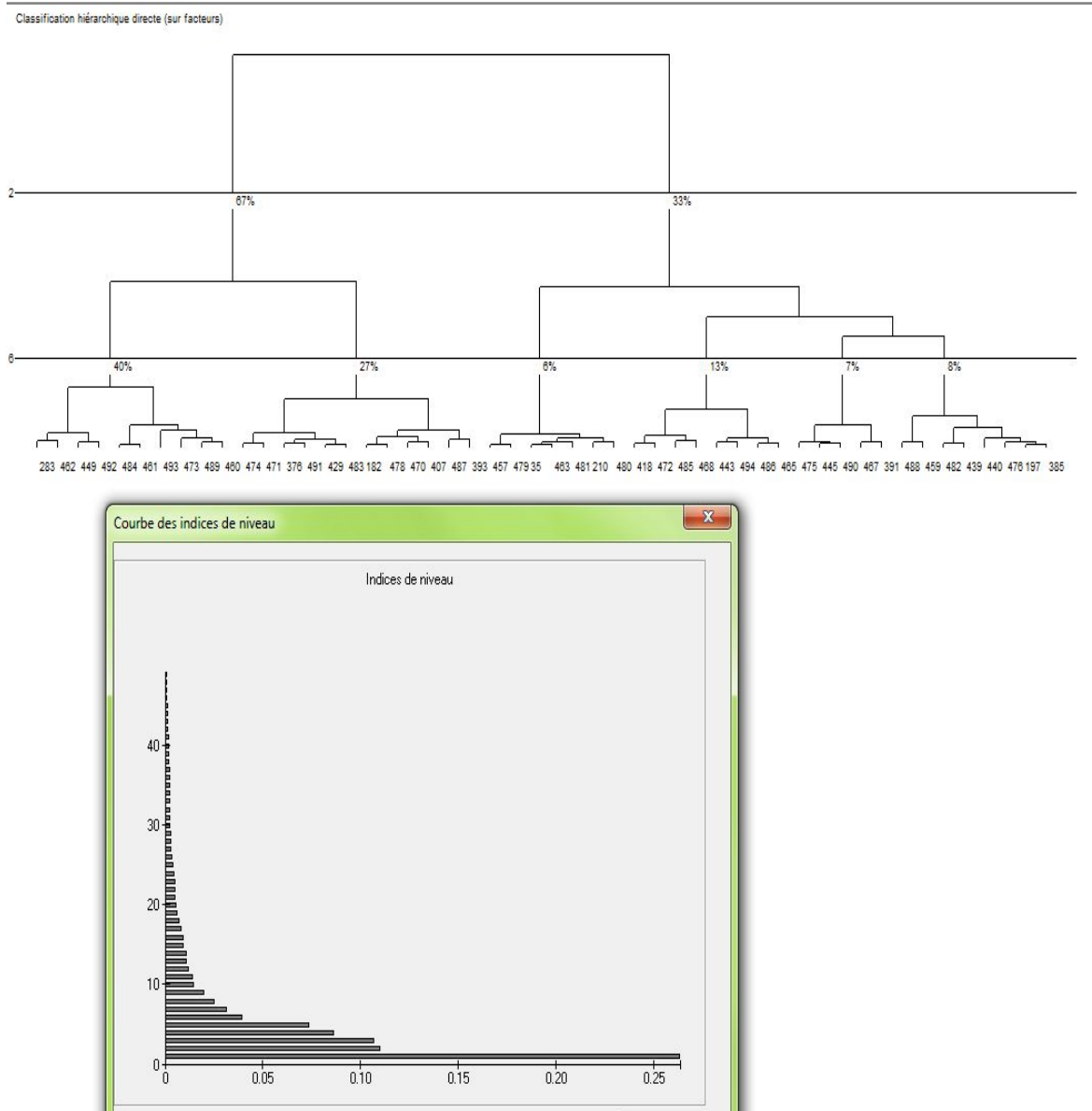
premier rendez-vous (SARV-). Ces deux modalités sont projetées sur l'axe 2 proche des modalités de niveau élevé d'anxiété et de perception des chances faibles. On peut également noter que les modalités d'opinion sur la prise en compte des réponses au questionnaire (Utilité) sont organisées selon l'axe 1 (« pas utile » et « peu utile » associés à une satisfaction faible et « parfois utile » et « vraiment utile » associés à une satisfaction élevée), mais également selon l'axe 2 (« pas utile » et « peu utile » étant sur le pôle marqué par une anxiété élevée et peu d'optimisme quant aux chances d'être recruté (chance -).

Nous pouvons retenir de cette analyse, menée sur les 2 premiers axes, que les résultats aux questionnaires se structurent selon les variables introduites par nos hypothèses en conformité avec celles-ci. Cette analyse fournit une vue d'ensemble des informations recueillies et permet de confirmer la meilleure proximité de la procédure nouvelle avec les niveaux élevés de satisfaction que la procédure classique. Elle permet également d'analyser plus finement les relations entre certaines modalités de perception du dispositif et certaines caractéristiques des sujets et de leurs parcours. Nous allons poursuivre l'analyse de ces caractéristiques par une classification ascendante hiérarchique (CAH) menée sur les 6 dimensions de l'ACM.

12.1.2.8 Classification des sujets

Dans le prolongement de l'ACM que nous avons réalisée, nous avons souhaité accéder à une classification des sujets ayant participé à l'étude, selon leurs ressentis de la procédure de recrutement et d'autres caractéristiques individuelles. Pour cela nous avons opéré une classification ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward sur les 6 premières dimensions de l'ACM (73,04 % de variance). La figure ci-dessous présente le dendrogramme de la CAH et l'histogramme des indices de niveau.

Figure 29 : Dendrogramme de la CAH et histogramme des indices de niveau



Nous avons retenu pour décrire les classes et les modalités ayant des valeurs-tests dont les probabilités de significativité sont inférieures à .05.

- Groupe 1

La première classe comprend 109 sujets (40 % de l'effectif total, 59 ayant bénéficié de la procédure innovante (54%, 50 de la procédure classique 46%) qui ont tendance : à penser que les réponses au questionnaire seront prises en compte, à être satisfait de l'annonce publiée, satisfait du 1er contact ainsi que de l'attente du 1er rendez-vous, à percevoir que l'expérience a été globalement positive (Q98 à Q105), le premier contact a eu pour objet de les remercier de

leur candidature, d'expliquer clairement les étapes du processus, et de mettre à disposition des moyens pour consolider le projet (modalités 3, 4 et 5 de la Q13), à avoir été dans la perspective du prochain rendez-vous invités à prendre rendez-vous ou à convenir d'un rendez-vous en tenant compte des contraintes réciproques (modalités 1 et 3 de la question 22), et enfin à avoir été engagés par GRDF (Q108). On constate enfin qu'ils ont eu tendance à avoir confiance dans une réponse positive à leur candidature (Q10) et à ce que leur candidature présente un fort enjeu pour eux. Nous appelons ce groupe « réussite et satisfaction ».

Tableau 27 : Modalités caractéristiques du Groupe 1

Classe 1 / 6 (Effectif : 109 - Pourcentage : 40,07%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Utile	5utileVraiment	16,373	*****
Rec_Sat1C	S1C+	7,789	*****
Rec_EPos	ExP+	7,587	*****
Rec_SARV	SARV+	7,111	*****
Rec_SatAn	SAn+	7,069	*****
Q13_5	q13_5_Oui	5,260	*****
Q13_4	q13_4_Oui	4,395	*****
Rec_Q10dic	CONF+	3,753	*****
Procedure	INNOVANTE	3,527	*****
Q13_3	q13_3_Oui	3,452	*****
Rec_Q8dic	ENJEU+	3,261	*****
Q22_4	q22_4_Non	3,166	*****
Q22_1	q22_1_Oui	3,149	*****
Q108	t4_1EngagéGDF	3,142	*****
Region	CENTRE	2,738	*****
Q22_3	q22_3_Oui	2,565	*****
Q22_2	q22_2_Non	2,088	*****
Region	EST	1,983	****

- **Groupe 2**

Un second groupe est composé de 71 candidats (27% de l'effectif qui ont tendance, comme le groupe 1 à être satisfaits de l'annonce et à considérer l'expérience globalement positive). Cependant, ils sont moins certains que les réponses au questionnaire seront prises en compte. Ils avaient tendance à être sans emploi et en recherche de projet au moment du dépôt de la candidature et à être très anxieux dans l'attente de la réponse de GRDF à leur candidature. Enfin ils ont tendance à ne pas avoir été retenus à l'issue de la première étape. Nous appelons ce

groupe « Pas recrutés, mais satisfaits ». Parmi eux, 28 (39,4%) ont bénéficié de la procédure innovante, et 43 (60,6%) de la procédure classique.

Tableau 28 : Modalités caractéristiques du Groupe 2

Classe 2 / 6 (Effectif : 71 - Pourcentage : 26,1%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Utile	4utileParfois	16,456	*****
Rec_SatAn	SAn+	3,137	*****
Rec_EPos	ExP+	2,540	*****
Rec_Q107c	t0_2Ss Emploi en	2,134	*****
Q22_4	Q22_4_Oui	2,085	*****
Rec_Q11idic	ANX+	1,977	****

Ces 2 groupes ont un niveau de satisfaction spécifique et global élevé. Ils regroupent 67% de l'effectif. Les 4 groupes suivants (33%) ont des niveaux de satisfaction plus faibles.

- **Groupe 3**

Le troisième groupe est composé de 16 candidats (6% de l'effectif). Ils ressentent l'expérience comme globalement négative, ont peu de satisfaction relative au premier contact et à l'attente du premier rendez-vous. Ils n'ont pas été remerciés de leur candidature et ont tendance à penser que les réponses au questionnaire ne seront pas prises en compte. Nous appelons ce groupe « peu satisfaits ». 3 (18,8%), 13 (80,3%).

Tableau 29 : Modalités caractéristiques du Groupe 3

Classe 3 / 6 (Effectif : 16 - Pourcentage : 5.88%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Utile	1utileNon	10,517	*****
Rec_EPos	ExP-	4,182	*****
Rec_SARV	SARV-	2,775	*****
Rec_Sat1C	S1C-	2,737	*****
Q13_3	q13_3_Non	2,157	*****

- Groupe 4

La classe 4 comprend 34 candidats (12,5% de l'effectif). Ils ressentent également l'expérience comme globalement négative, sont peu satisfaits du 2^d contact et de l'attente du rendez-vous. Ils n'ont pas répondu à la question 13 relative à l'objet du premier contact et pensent que les réponses au questionnaire ne seront pas prises en compte. Finalement ils n'ont pas été engagés par GRDF, restent actifs dans leur recherche, mais celle-ci n'a pas abouti. 13 (38,2%), 21 (61,8%).

Tableau 30 : Modalités caractéristiques du Groupe 4

Classe 4 / 6 (Effectif : 34 - Pourcentage : 12.5%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Utile	3utileNsp	10,309	*****
Rec_EPos	ExP-	5,937	*****
Rec_SARV	SARV-	4,317	*****
Q108	t4_3Rech non aboutie	3,478	*****
Rec_Sat1C	S1C-	2,374	****
famille	CLIENTELE	2,108	****
Q13_6	*Reponse manquante*	1,961	****
Q13_2	*Reponse manquante*	1,961	****
Q13_3	*Reponse manquante*	1,961	****
Q13_4	*Reponse manquante*	1,961	****
Q13_1	*Reponse manquante*	1,961	****
Q13_5	*Réponse manquante*	1,961	****

- Groupe 5

La classe 5 est composée de 19 candidats (7% des effectifs). Ils sont caractérisés par une tendance à avoir une satisfaction faible relative à l'annonce, une satisfaction faible relative au premier contact ainsi que relative à l'attente du rendez-vous. Ils étaient très anxieux dans l'attente du premier avis sur leur candidature et peu confiants quant à un retour positif. Pour le premier entretien, ils n'ont pas été invités à prendre rendez-vous (Q22_1), mais à être convoqués à un rendez-vous par GRDF (Q22_2). Ils ont tendance à venir de la région Sud-

Ouest, à avoir bénéficié de la procédure classique et à considérer que les réponses au questionnaire seront peu prises en compte (3 (15,8%) ; 16 (84,2%)).

Tableau 31 : Modalités caractéristiques du Groupe 5

Classe 5 / 6 (Effectif : 19 - Pourcentage : 6.99%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Utile	2utilePeu	9,258	*****
Rec_EPos	Exp-	3,916	*****
Rec_SatAn	SAn-	3,916	*****
Rec_Sat1C	S1C-	3,590	*****
Region	SUD OUEST	3,012	*****
Q22_2	q22_2_Oui	2,926	*****
Q22_1	q22_1_Non	2,719	*****
Rec_SARV	SARV-	2,662	*****
Rec_Q11dic	ANX+	2,331	*****
Rec_Q10dic	Conf-	2,153	*****
ProcEDURE	CLASSIQUE	2,137	*****

- **Groupe 6**

Enfin la classe 6 regroupe 23 candidats (8,5 %) qui étaient en emploi (salariés en reconversion) au moment de la candidature (Q107_3) et se caractérisent également, comme la catégorie précédente, par une faible satisfaction relative à l'annonce, au premier contact et à l'attente du rendez-vous et au ressenti d'une expérience globalement peu positive. Ils sont marqués par un enjeu faible de leur candidature (Q8), peu d'anxiété dans l'attente du premier avis sur leur candidature (Q11) et estimaient très faibles leurs chances d'être recrutés par GRDF. Cependant, ils étaient plutôt confiants dans une réponse positive sur leur candidature (Q10). Ils étaient donc peu investis dans leur candidature. On pourrait dire dilettantes. On n'a pas mis de moyens à leur disposition durant l'attente du rendez-vous pour consolider leur projet (Q13_5), ce qui correspond au fait qu'ils relèvent principalement du dispositif classique (5 (21,7%) ; 18 (78,3%)).

Tableau 32 : Modalités caractéristiques du Groupe 6

Classe 6 / 6 (Effectif : 23 - Pourcentage : 8.46%)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	Valeur-Test	Histogramme
Rec_Q8dic	Enjeu-	9,605	*****
Rec_SatAn	SAn-	8,060	*****
Rec_Sat1C	S1C-	6,505	*****
Rec_Q11dic	Anx-	6,147	*****
Rec_Q10dic	Conf-	5,980	*****
Utile	3utileNsp	4,419	*****
Q13_5	q13_5_Non	3,850	*****
Rec_SARV	SARV-	3,302	*****
Rec_Q9dic	CHANCE+	2,987	*****
Rec_Q107c	t0_3En Emploi	2,822	*****
Rec_EPos	ExpP-	2,634	*****

Comme on peut le voir, les candidats ayant bénéficié de la procédure nouvelle ont tendance à faire partie des catégories les plus satisfaites, alors que la procédure classique, même si elle peut également générer de la satisfaction, est plus fortement associée aux groupes de candidats non satisfaits. On voit également que d'autres variables sont associées à la satisfaction ou à l'insatisfaction, comme par exemple la situation initiale, l'enjeu de la candidature ou l'anxiété associée à celle-ci.

12.1.2.9 Analyse du profil des sujets insatisfaits par la procédure « nouvelle »

À l'aide de l'ACM, 19 candidats qui ont bénéficié de la procédure nouvelle ont été localisés comme proches du pôle négatif de l'axe de satisfaction (Axe 1). Nous nous interrogeons sur les caractéristiques de ces candidats pour lesquels la procédure innovante n'a pas apporté les effets attendus. Les données ont été traitées par SPAD. Le traitement a consisté à faire un tri à plat des caractéristiques de ces sujets. Nous avons également extrait les *verbatim* produits pas ces candidats spécifiques.

- Qui sont-ils ?

Principalement des hommes (16 hommes, 2 femmes et 1 non renseigné) de la région Ouest (3 sont de la région Centre, 6 de la région Est et 10 de la région Ouest). Ils étaient majoritairement (n=10) sans emploi au moment du dépôt de candidature (6 étaient salariés en projet de reconversion et 3 étaient scolarisés). La candidature présentait un fort enjeu pour 14

d'entre eux et ont été plus satisfaits de l'annonce publiée qu'insatisfaits (11 ont des scores supérieurs ou égaux à 4, 8 ont des scores inférieurs à 4). Par contre, ils sont très majoritairement mécontents du premier contact (14 insatisfaits, 3 satisfaits et 2 non-réponses).

Ce premier contact a eu pour objet pour 3 d'entre eux de les informer que leur candidature n'était pas retenue (Q13_1) ; pour 10 d'entre eux de les informer que leur candidature était en cours d'étude et qu'ils seraient re-contactés (Q13_2) ; pour seulement 2 d'entre eux de les remercier de leur candidature (Q13_3), pour seulement 10 d'entre eux de leur exposer clairement les étapes du processus (Q13_4), (9 ont répondu non à cette question) ; pour seulement 6 d'entre eux pour mettre à leur disposition des moyens leur permettant de consolider leur projet (Q13_5), 13 ont répondu non à cette question.

Ils ont été autant satisfaits qu'insatisfaits de l'attente du rendez-vous. Pour la prise de rendez-vous avec le/la chargé.e de recrutement, 7 ont été invités à prendre eux-mêmes rendez-vous (Q22_1), 5 ont été convoqués à un rendez-vous par GRDF. Pour seulement 3 d'entre eux, le rendez-vous a été pris en tenant compte de leurs contraintes. 7 ont été informés qu'on ne donnera pas suite à leur candidature (Q22_4).

À l'issue de ce processus de recrutement et au moment de remplir le questionnaire, ils sont 13 à « être toujours en recherche d'emploi » (Q108_3), 2 à « être engagé dans une autre entreprise » (Q108_2), 1 à « êtes engagé chez GRDF » (Q108_1), 2 dans une autre situation et 1 à ne pas avoir répondu.

Comme on peut le voir, les parcours de ces candidats sont marqués, à l'exception de l'un d'entre eux, par un échec de leur candidature, soit à l'issue du 1er contact (pour 3), à l'issue de l'examen de leur candidature par le chargé de recrutement au moment de la prise de rendez-vous (pour 7), et pour les autres à l'issue du processus (pour 8). Au-delà de la déception de ne pas avoir été recruté, on constate que leur insatisfaction la plus homogène porte sur la phase du premier contact, phase dans laquelle il semble que le protocole attendu dans la procédure nouvelle n'ait pas été respecté (peu de remerciements de la candidature et une information sur le dispositif et sur les moyens mis à disposition pour approfondir le projet insuffisante). Cela permet de confirmer *a contrario* l'impact de ces actions sur la perception positive de la procédure et de l'entreprise.

- *Verbatim* de ces 19 candidats

Les candidats avaient la possibilité de donner leur avis librement à la fin du questionnaire. Les *verbatim* proposés par ces 19 candidats ont été extraits et figurent en annexe 17. On notera plusieurs sujets de mécontentement pouvant être à l'origine de leurs scores d'insatisfaction. Le fait de ne pas avoir été recrutés pèse bien évidemment sur leur perception du dispositif. Au-delà de cet aspect, la complexité et la durée du dispositif et son opacité sont signalées. Un grand nombre de *verbatim* insistent également sur l'importance des contacts humains et de la disponibilité des interlocuteurs qui sont ressentis comme insuffisants voir absents. Ici encore ce n'est pas tant, semble-t-il, les limites de la procédure qui sont pointées, mais plutôt une mise en œuvre imparfaite de la procédure envisagée, ce qui contribue à la valider « en creux ».

Les analyses qui viennent d'être présentées ont été réalisées pour la totalité de l'échantillon. Elles nous ont permis d'étudier la répartition des individus selon leurs caractéristiques, leurs ressentis et la procédure dont ils ont bénéficié.

12.1.3 Remise en perspective

12.1.3.1 Effets des environnements capacitants

Conformément à notre hypothèse centrale, le processus P2 (innovant) - pour partie reconstruit en mobilisant de nouveaux environnements capacitants (EC) - atteste significativement de résultats supérieurs de la procédure P1 (classique).

Il est à noter d'emblée que le processus P1 n'est pas en soi dépourvu de ses propres EC. La différence entre P1 et P2 tient à l'horizon visé. L'horizon capacitant de P1 est celui de la gestion orthodoxe. Il témoigne donc de méthodes, d'artefacts, de postures à même d'optimiser la situation de recrutement, interprétés comme une situation de gestion et équipée pour en optimiser la performance. Le processus P2 n'écarte pas cette dimension de performance, mais retient de ne pas s'y réduire. Il y a lieu de remettre en lumière que ce processus a mobilisé, selon l'analyse comptable de la DRHT, moins de ressources en « ETP (équivalent temps plein) et un coût moyen global par recrutement estimé inférieur aux coûts antérieurs. Nous remettons en lumière que son horizon est un horizon qui vise à rendre compossible la perspective

questionnaire et d'autres dimensions qui relèvent de la relevance sociétale⁸⁰⁰. La question Q19 pour n'en saisir ici qu'une, illustre bien ce point (P2 = 5,88 ; P1 = 4,01). Il ne s'agit cependant pas de réduire l'EC à des artefacts, des supports ou encore des outils. L'EC est à entendre au sens large (y compris : cognitif, intersubjectif, ...), c'est-à-dire regroupant également les façons d'appréhender la relation, les postures et façons d'être, l'attention portée à autrui⁸⁰¹... Il serait une erreur d'interprétation que de laisser à penser qu'il suffit d'équiper d'outils ou d'artefacts pour qu'une transformation s'opère et en vienne ainsi à générer un meilleur état de santé psychologique. Il serait intéressant en ce sens de creuser, à la suite de cette étude, la question par exemple de l'intersubjectivité : qu'est-ce qui, dans les interactions de sujet à sujet, est venu ou non renforcer la notion capacitante ?

Pour clore ce succinct premier point de discussion, nous pouvons souligner que penser la relevance sociétale en termes de *care* et à partir de situations concrètes, a bien permis de remettre « en conflit de critères » la situation de recrutement (lorsque celle-ci - en référence à la typologie de cas traitée ici - mobilise historiquement le modèle de l'appariement).

12.1.3.2 Environnements capacitants et capacité

Nous avons explicité plus en amont que la capacité ne visait pas à atteindre un changement ou produire « du résultat ». La capacité vise à ne pas entraver les possibilités de chacun. Dit d'une autre façon et rapporté à la santé psychologique du candidat, certes la progression moyenne est à appréhender, mais c'est aussi et surtout les effets « individuel et en personne » qu'il s'agit d'observer : est-ce que pour chacun, et non en moyenne, ce processus s'est relevé porteur ? Nous verrons par exemple, via les analyses livrées par l'enquête par interview individuelles, que pour un des candidats, ce processus P2, n'est pas « correct » pour lui. Ce candidat est un ancien militaire et il s'attendait et se souhaitait « une vraie mise à l'épreuve ». Il s'était, dit-il, préparé en ce sens. Cet exemple illustre bien la pertinence d'une stratégie de triangulation lorsque celle-ci ne vise pas à corroborer des résultats, mais au contraire à permettre d'autres formes d'interprétation.

⁸⁰⁰. Ici pour ce qui est de cette étude, la santé psychologique du candidat, mais de façon beaucoup plus large, la diversité des profils et des parcours, la dynamique territoriale initiée, le taux de conversion (entrée en formation / recrutement en fin de cycle), ...

⁸⁰¹. Précision : pour les 3 régions en processus P2, le premier entretien (phase 2) était mené par une seule personne pour tous les candidats, personne briefée dans cette perspective capacitaire ; alors que pour les régions en processus P1, il était plusieurs chargés de recrutement avec leurs propres façons de faire.

12.1.3.3 Progression par phases

Dans un univers hors contrainte, il peut être conçu des processus « idéal type ». Cependant comme nous l'avons introduit, l'utilisabilité des savoirs est une dimension centrale dès lors que l'on œuvre en partenariat. Le partenariat ne conduit pas à se réduire à de l'utile, à la production de livrable ou à la satisfaction du besoin exprimé et mesuré par un destinataire. Nous ne sommes simplement pas ici en situation d'expérimentation de type laboratoire, mais en situation de vie réelle. Structurellement il n'y a donc pas un processus P1 vs P2, mais des étapes de processus distinctes ou non et des interactions dynamiques prescriptions / protagonistes / contexte. Notre recherche ne vise pas à témoigner d'un nouveau processus de recrutement plus pertinent, mais à contribuer à soutenir un élargissement du pouvoir d'agir (visée transformationnelle).

Plus spécifiquement les résultats nous montrent que pour l'étape 3 (entretiens en Unité où en pratique : P1 idem P2) les ressentis des candidats sont quasi identiques entre ceux ayant vécus P1 ou ceux ayant vécus P2 alors qu'en perception finale générale, ils expriment des ressentis positifs plus fort pour P2. Ce résultat probant pourra être interprété par la suite, comme signal favorable à une amplification-extension de la démarche (autres volets du processus, autres publics, autres terrains, ...).

Nous reviendrons sur cette mise en dialogue P1 vs P2. Nous allons maintenant progresser en rapportant de nos deux autres enquêtes structurées

12.2 Approche par les promotions d'alternants recrutés

12.2.1 Mode d'analyse qualitative retenu

Le mode d'analyse que nous exposons ci-dessous est commun aux deux enquêtes par entretien que nous avons mobilisé de façon complémentaire à l'enquête centrale dont nous venons d'exposer les résultats

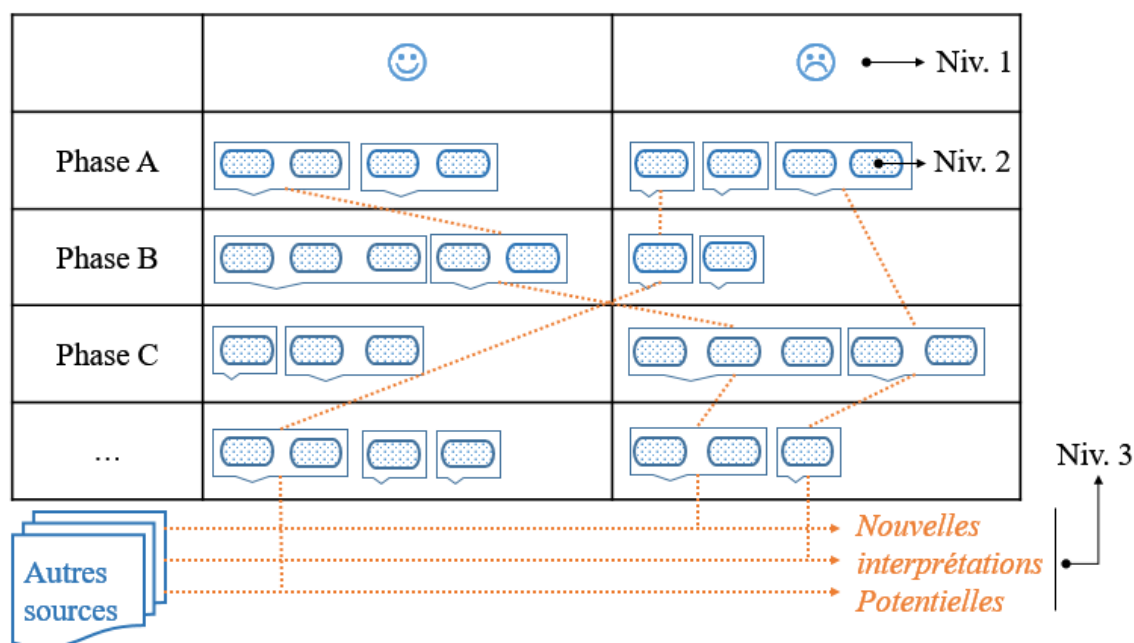
Les techniques d'analyse de contenu sont nombreuses. Nous avons retenu pour notre part l'analyse thématique qui consiste à « transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 162). À la différence de l'analyse textuelle⁸⁰², il s'agit d'identifier

⁸⁰². Qui quant à elle étudie chaque entretien individuellement.

puis de regrouper des thèmes qui traversent la totalité des entretiens comme l'image Blanchet et Gotman (2007, p. 96) : « La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières ».

Pour conduire notre analyse qualitative des entretiens en CFA, nous déploierons une analyse thématique⁸⁰³ horizontale à deux niveaux et phase par phase qui s'écarte donc du pli retenu pour l'enquête par questionnaire⁸⁰⁴. Ce premier travail nous servira de base pour déployer ensuite un 3^e niveau, cette fois-ci transversal (cf. schéma ci-dessous) :

Figure 30 : Analyse qualitative des entretiens en CFA



- **Niveau 1** : Thèmes ☺ / ☹. Comme l'illustre ces deux émoticônes ce premier niveau de traitement a pour objet de ventiler en deux catégories des séries de *verbatim* extraites sur la base de ce nous avons interprété comme représentatifs de sous ensemble significatifs,

- **Niveau 2** : Regroupements. Pour faire suite à ce premier travail de catégorisation, nous avons regroupé ces *verbatim* en sous-ensemble sans les rattacher à l'un ou l'autre des processus comme le structure l'enquête par questionnaire (P1 vs P2),

⁸⁰³. Thématization continue au sens de Paillé et Mucchielli (2008). Ce type de thématization est plus humble et personnelle que la thématization séquencée qui repose quant à elle sur un corpus plus important et une démarche d'équipe ou participative.

⁸⁰⁴. Processus P1 vs processus P2.

- **Niveau 3** : Interprétations transversales avec mises en dialogue des indices et données recueillis par nos autres sources. Ces interprétations appellent de se dégager des extraits de *verbatim* en tant que contenu de signification lexicale, en vue de dégager d'autres structures d'intelligibilité, nourries le cas échéant par des rapprochements d'autres indices identifiés à partir d'autres sources. Il ne s'agit donc pas dans cette perspective de mettre en relation tel ou tel cas avec d'autres dynamiques étudiées que nous interpréterions comme présentant des similitudes⁸⁰⁵. Ce troisième niveau vise à rechercher du commun en quelque sorte, par-delà ce qui apparaîtrait comme différent (Soulet, 2006). Dit d'une autre façon, de tenter d'élaborer de nouvelles mises en compatibilité des thématiques retenues et qui permettraient d'affaiblir le refoulement problématologique⁸⁰⁶.

Comme l'exprime Paillé (2011), cette approche de l'analyse qualitative « ne relève pas tant d'une opération de repérage que d'un processus d'éveil ». Son approche conduite à distinguer à ce niveau « analyse des données qualitatives » et « analyses qualitatives des données qualitatives »⁸⁰⁷. Il n'est pas seulement question, complète-t-il, « de cerner un réel existant, il s'agit de lui permettre de voir le jour par des points d'appui appropriés. Autrement dit, l'analyse [selon cette approche] est une action au sens plein du terme et sa rigueur est fonction de son ingéniosité plus que de sa conformité ». En référence à l'interprétation appréhendée sous l'angle de Ricœur (1986, p. 167), l'analyse qualitative ainsi conduite « est un discours sur notre monde, à partir de ce monde, pour ce monde et en ce monde » (Paillé, 2011).

12.2.2 Approche par tableau de synthèse

Le support écrit permettait dans un premier temps tout à la fois de transcrire des moments types qui revenaient plus ou moins spontanément⁸⁰⁸ en mémoire sous la forme de moments

⁸⁰⁵. Ou qui inviteraient à ouvrir de nouvelles prospections par le chercheur lui-même, mais aussi et plus en corps par la communauté scientifique.

⁸⁰⁶. Nous retrouvons ici les notions de comparaison-découverte et d'imagination réaliste (Soulet, 2012) entendue comme activité interprétative sous contraintes (de rigueur, mais également de relevance), comme possibilité d'explorer par d'autres angles d'approche et qui permettrait à ce qui est appréhendé comme indice de faire sens.

⁸⁰⁷. Nous précisons dès à présent en référence à Paillé (2011) que la notion d'analyse qualitative est utilisée en lieu et place de la notion de « traitement des données » (cf. qui sous-tend des opérations de types mécanistes et qui met l'accent sur des opérations préliminaires d'analyse) et de l'« interprétation de données » (dans la perspective de Paillé, l'analyse n'étant « pas tant un résultat dont on doit prendre acte qu'un jugement que l'on doit poser ». Elle se déploie ici dans une logique de proximité, au plus près des phénomènes : « la donnée qualitative ne rend plus les mêmes informations si on la traite à distance »).

⁸⁰⁸. Le fait d'avoir proposé une analyse par phase, venant ici faciliter et guider le cheminement.

ressentis à leurs yeux positifs (figurés « ☺ »⁸⁰⁹) soit au contraire en moments ressentis négatifs (figurés « ☹ »⁸¹⁰). Des lignes numérotées étaient prédisposées pour faciliter le guidage et un tableau synthèse était fourni pour permettre une vue synthétique et symbolique (phase par phase : ☺ ou ☹ ou = le cas échéant). Nous avons synthétisé ces productions pour les quatre promotions sous la forme d'un tableau en trois volets. La légende ci-dessous en explicite la lecture.

Il ne nous est naturellement pas possible d'effectuer une analyse statistique de ces tableaux, là n'était pas l'objectif. Ces tableaux sont avant tout la somme de supports individuels qui avaient comme première vocation de permettre à chaque apprenti de structurer sa réflexion. Le fait d'avoir procédé à leur regroupement nous permet cependant de dégager une vue d'ensemble permettant de dégager des effets de contraste et de procéder à des liaisons avec les extraits de *verbatim* que nous avons retenus de dégager.

Tableau 33 : Enquête en CFA - synthèse écrite

- Légende des trois tableaux -

Phases		OUEST		EST		Total	
A	Phase projet (avant candidature)	7	0.54	11	<u>0.80</u>	18	0.69

Nbre de réponses ← | ↓ ↓ ↓ → Si coloré **V** ou **R** = fort %
 % rép. / Total (ici Tot=13) Si souligné = Rég. 1 > Rég.2

⁸⁰⁹. À l'oral, ces moments seront illustrés comme des moments qui enrichissent, ou des moments qui ouvrent, où on trouve des prises ou du possible, où l'on sent que l'on existe...

⁸¹⁰. À l'oral, ces moments seront illustrés comme des moments qui en quelque sorte à ce moment-là « empêchaient de dormir », « revenaient souvent en tête », « qui perturbaient »,

Synthèse écrite - 2 promotions issues du Process P2 (Nouveau) -													
		😊						☹️					
Phases		OUEST		EST		Total		OUEST		EST		Total	
A	Phase projet (avant candidature)	7	0.54	11	<u>0.80</u>	18	0.69	0	<u>0.00</u>	0	<u>0.00</u>	0	0.00
B	Phase de candidature	6	0.46	12	<u>0.92</u>	18	0.69	1	0.08	0	<u>0.00</u>	1	0.04
C	Entre candidature et 1 ^{er} entretien	4	0.31	12	<u>0.92</u>	16	0.62	0	<u>0.00</u>	5	0.38	5	0.19
D	1 ^{er} entretien (téléphonique)	7	0.54	10	<u>0.77</u>	17	0.65	3	0.23	1	<u>0.08</u>	4	0.15
E	Entre 1 ^{er} entretien et rendez-vous Unité Opération.	6	0.46	9	<u>0.69</u>	15	0.58	0	<u>0.00</u>	1	0.08	1	0.04
F	Entretien(s) en Unité	6	0.46	11	<u>0.80</u>	17	0.65	1	<u>0.08</u>	1	<u>0.08</u>	2	0.08
G	Entretien CFA (le cas échéant)	x		2	0.15	x		1	0.08	1	0.08	2	0.08
H	Entre fin des entretiens et décision	6	0.46	7	<u>0.54</u>	13	0.50	2	<u>0.15</u>	4	0.31	6	0.23
TOTAL répondants :		13		13		26		13		13		26	

Synthèse écrite - 2 promotions issues du Process P1 (Ancien) -													
		😊						☹️					
Phases		Nord-O		IdF		Total		Nord-O		IdF		Total	
A	Phase projet (avant candidature)	11	0.58	9	<u>0.75</u>	20	0.65	2	<u>0.11</u>	2	0.17	4	0.13
B	Phase de candidature	14	0.74	10	<u>0.83</u>	24	0.77	4	0.21	1	<u>0.08</u>	5	0.16
C	Entre candidature et 1 ^{er} entretien	14	<u>0.74</u>	8	0.67	22	0.71	2	<u>0.11</u>	5	0.42	7	0.23
D	1 ^{er} entretien (téléphonique)	14	<u>0.74</u>	8	0.67	22	0.71	2	0.11	1	<u>0.08</u>	3	0.10
E	Entre 1 ^{er} entretien et rendez-vous Unité Opérationnelle.	9	0.47	9	<u>0.75</u>	18	0.58	8	0.42	2	<u>0.17</u>	10	0.32
F	Entretien(s) en Unité	13	0.68	10	<u>0.83</u>	23	0.74	1	0.05	0	<u>0.00</u>	1	0.03
G	Entretien CFA (le cas échéant)	-	-	11	-	11	-	6	-	1	-	7	0.23
H	Entre fin des entretiens et décision	11	0.58	9	<u>0.75</u>	20	0.65	5	<u>0.26</u>	4	0.33	9	0.29
TOTAL répondants :		19		12		31		19		12		31	

Synthèse écrite - Comparaison promotions issues du Process P1 vs P2 -													
		😊						☹️					
Phases		P2 (nouv.)		P1 (anc.)		Total		P2 (nouv.)		P1 (anc.)		Total	
A	Phase projet (avant candidature)	18	<u>0.69</u>	20	0.65	38	0.67	0	<u>0.00</u>	4	0.13	4	0.07
B	Phase de candidature	18	0.69	24	<u>0.77</u>	42	0.74	1	<u>0.04</u>	5	0.16	6	0.11
C	Entre candidature et 1 ^{er} entretien	16	0.62	22	<u>0.71</u>	38	0.67	5	<u>0.19</u>	7	0.23	12	0.21
D	1 ^{er} entretien (téléphonique)	17	0.65	22	<u>0.71</u>	39	0.68	4	0.15	3	<u>0.10</u>	7	0.12
E	Entre 1 ^{er} entretien et rendez-vous Unité Opérationnelle.	15	0.58	18	0.58	33	0.58	1	<u>0.04</u>	10	0.32	11	0.19
F	Entretien(s) en Unité	17	0.65	23	<u>0.74</u>	40	0.70	2	0.08	1	<u>0.03</u>	3	0.05
G	Entretien CFA (le cas échéant)	x		11		11		2	0.08	7	0.23	9	
H	Entre fin des entretiens et décision	13	0.50	20	<u>0.65</u>	33	0.58	6	<u>0.23</u>	9	0.29	15	0.26
TOTAL répondants :		26		31		57		26		31		57	

12.2.3 Extraits de *verbatim* et thématisation

Les extraits de *verbatim* que nous avons retenus sont issus tout à la fois du temps de travail individuel sur papier et du temps d'échange collectif. Nous avons retenu de conserver la progression par phases et nous les avons catégorisés en deux sous-familles : moments interprétés comme associés à la catégorie [Bien-être], et moments interprétés comme associés à la catégorie [Mal-être]. Pour chacune de ces deux catégories nous avons ensuite regroupé ces extraits de *verbatim* que nous considérons comme significatifs sous des items chapeau.

- Phase A / B / C

Moments associés à la catégorie [Bien-être] :

✓ Dynamique du soutien => : « elle a pris le rendez-vous pour moi » [NO] ; « c'était très bien, elle m'a présenté l'offre et qui était GRDF ... / ..., elle a même pris le rendez-vous pour moi » [O] ; « entretien bien préparé avec Aleho⁸¹¹ » [O] ; « transmission orale de l'annonce par une association pour femme - Aleho- Enthousiaste » [O] ; « oui, elle m'a vraiment donné envie et m'a valorisé » [E] ; « entretien avec Mme X du CFA et la mission locale, bien orienté » [NO] ; « c'est grâce à la mission locale que j'ai pu postuler chez GRDF et on m'a dit qu'il fallait pour cela passer des tests et si oui, suivre une formation » [E] ; « Entretien avec Aleho et le CFA dans un forum de l'alternance, en confiance » [O].

✓ Dynamique de découverte => « la découverte du Titre Gaz sur le site » [E] ; « découverte et postulation sur le site » [O] ; « Très bien le site du Titre » [O] ; « oui, ça le site c'était très bien, tout y est expliqué » [E] ; « moi ça m'a vraiment donné confiance » [E] ; « ça répond à tout » [E] ; « au moins, là, on sait où on va ... / ... comment ça va se passer » [O] ; « il y a même des vidéos pour expliquer, très très bien ce site » [expressions unanimes pour les candidats qui ont visité ce site dédié] ; « sentiment de motivation de changement » [E] ; « sentiment d'intégrer l'avenir, une entreprise à venir » [E] ; « heureux de postuler et assez confiant » [NO] ; « très heureux, pressé que cela commence, toujours en pensant faire de mon mieux » [E] ; « cela a été une surprise super pour moi quand j'ai eu l'appel de GRDF » [O] ; « ce que je faisais avait du sens » [NO] ; « remplissage du questionnaire sur internet. Confiant » [E] ; « serein : il faut remplir le questionnaire avec une personne proche et le renvoyer » [IdF] ; « nouvelle postulation en confiance (après un refus suite à poste déclaré

⁸¹¹. Structure tierce et locale qui joue ici le rôle d'interface entre les candidats et les offres d'emploi.

pourvu) » [NO] ; « très bien : j'ai vu qu'il y avait possibilité de trouver une reconversion » [E] ; « j'ai déposé mon CV sans aucune prétention (plus par curiosité) » [IdF] ; « postuler sur le site m'a permis d'avoir plus d'idée » [O] ; « très bonne compréhension sur le site internet » [E].

✓ Proximité => « soulagé de trouver un poste près de chez moi » [IdF] (repris en écho par le reste de la promotion).

✓ Enjeu => « petite excitation lors de l'envoi de ma candidature : si je suis recruté, cela peut changer ma vie pro » [NO] ; « heureux de pouvoir essayer d'intégrer cette entreprise » [IdF].

Moments associés à la catégorie [Mal-être] :

* Stress avant rendez-vous => « le jour de l'entretien, le stress monte » [NO]. / propos repris sous des formes équivalentes par un petit nombre d'alternants des quatre sites.

* L'attente => « en attente de la réponse, grand moment de doute » [E] ; « j'ai attendu cinq semaines après mon inscription, je n'y croyais plus » [IdF] ; « oui c'est comme pour les examens, on voudrait savoir, mais il faut attendre » [NO] ; « stressé, en attente de la réponse » [O] ; « un mois s'est écoulé entre ma candidature et le premier entretien » [IdF] ; « attendu longtemps une réponse après avoir postulé sur Internet et 1er entretien » [NO]. (la perception de « longtemps » s'est présentée très différentes selon les candidats (mais pour ceux qui se sont exprimés : > 3 semaines).

* Premiers pas incertains => « Envoi CV et lettre de motivation à Aleho et au CFA, avec méfiance et peur » [O] ; « tests écrits de 16 pages par Aleho, sentiment que ce n'avait pas trop de sens » [O] ; « entretien avec Aleho un peu troublé, car même but que le 1er entretien déjà réalisé » [O] ; « avant le 1er entretien, sentiment que c'était perdu d'avance » [E] ; « après beaucoup de refus .../..., ce contact était le bon et j'ai reçu une réponse le lendemain soir » [E] ; « réponse négative suite à un entretien comme TIG en novembre 2014, ne n'étais pas confiant pour recommencer cette année » [O] ; « je ne savais pas si je faisais le bon choix de reprendre l'école » [IdF] ; « je ne savais pas si je postulais dans une bonne et grande entreprise » [NO].

* Hiatus => pré-recrutement par mon ancien employeur, mais refusé à cause de l'âge. Trouble » [NO] ; « j'ai postulé dans deux agences une semaine avant le premier entretien : on me rappelle pour me dire que les postes sont déjà pourvus » [O] ; « là, j'ai reçu un mail ne disant que le poste était pourvu. Déçu ; incompréhension » [NO] ; « sur le poste de [ville], mauvaise mise à jour sur le site avec les postes à pourvoir, j'ai postulé pour rien » [O].

* Hébergement => « inquiet à l'idée de retourner en internat (CFA) » [O].

✘ Doute => : « stressé de ne pas être pris (encore sans poste). Je n'ai pas arrêté de réviser sur GRDF, je crains » [IdF] ; « j'ai passé beaucoup d'entretien avec refus » [NO] ; « grosse appréhension, car il est dit dans le mail réponse dans les quinze jours ... mais trois semaines plus tard toujours pas de réponse, je croyais que c'était foutu » [IdF] ;

✘ Autre orientation => « mon premier projet était un CAP chauffagiste, mais plus de place. Le GRETA⁸¹² m'a proposé alors le Titre. J'ai accepté, mais, je ne sais pas encore si j'ai bien fait » [IdF].

- Phase D

Moments associés à la catégorie [Bien-être] :

✓ Effort de préparation => « rendez-vous deux semaines plus tard, dur, mais bien préparé donc confiant » [NO] ; « un premier entretien avec une prise de rendez-vous pour un entretien ensuite plus complet qui m'a permis de me préparer » [NO] ; « oui ça c'est très bien, un premier appel pour dire comment cela va se passer puis on fixe un rendez-vous pour l'entretien réel .../... c'est très bien .../... on peut se préparer .../... s'organiser » [NO] ; « oui et j'ai pu échanger sur le moment qui me convenait le mieux » [E] ; « prise de rendez-vous et premier échange, très bien passé, ça permet d'anticiper » [IdF].

✓ Effet de progression => « le rendez-vous physique vient après, donc plus confiant [car un 1^{er} contact a déjà mis en confiance] » [IdF] ; « confirmation d'entretien. Prise de confiance » [E] ; « 1^{er} entretien très agréable et mise en confiance pour la suite » [E] ; « oui, c'est mieux de d'abord échanger par téléphone, car après on se sent moins perdu [...] on a l'impression que l'on connaît déjà un peu les gens de l'entreprise » [O] ; « content que ma candidature a retenu l'attention » [NO] ; « satisfait lorsque j'ai reçu le 1^{er} appel pour le recrutement, on voit que la candidature est chez quelqu'un » [IdF] ; « lors du second appel, j'étais plutôt confiant à propos de la phase de recrutement. Un premier contact c'est très bien » [E] ; « très content d'avoir eu un 1^{er} contact, ça met à l'aise pour la suite » [IdF].

✓ Effet développemental => « ce second contact en entretien, très enrichissant » [E] ; « mise à l'aise par les recruteurs » [NO] ; sentiment d'être portée, accompagnée, mise en confiance » [E] ; « entretien téléphonique multiple. Bien » [IdF] ; « explication du processus de recrutement » [O] ; « très satisfait de cet entretien. Après avoir répondu aux questions, la personne m'a mis totalement en confiance » [NO] ; « plutôt bien passé, je comprends mieux

⁸¹². Les Greta sont les structures de l'Éducation Nationale qui organisent des formations pour adultes dans la plupart des métiers.

maintenant » [IdF] ; « entretien très bien passé [...] la personne m'écoutait » [NO] ; « le premier entretien m'a totalement rassuré sur mon projet » [O] ; « heureux de cet entretien, car motivant, mais aussi stressé » [O] ; « l'entretien téléphonique s'est très bien passé [...] il n'y a pas eu de questions pour me piéger. On a parlé de mon projet » [NO] ; « entretien rapide et agréable, c'était clair et ça oriente bien » [IdF] ; « comparé à d'autres entreprises, l'entretien était très pro et sérieux. Il donne déjà une image de l'entreprise et on vers quoi on va » [E] ; « Deux entretiens téléphoniques en l'espace de dix jours. Très plaisant et ça fait avancer » [NO] ; « J'étais stressé. Les agences DRH m'ont bien rassuré » [NO] ; « confirmation qu'un suivant rendez-vous entretien est acquis. Stressé, mais confiant » [E] ; « moment passé au téléphone, très agréable [...] et j'ai pu dire ce que je voulais dire » [E] ; « explication du cheminement clair » [O] ; « Bon échange.../... explication claire.../... détails du recrutement bien expliqués » [O] ; « très bon contact et j'y vois plus clair » [NO] ; « bonne mise en confiance et résultat en fin d'entretien, ça, c'est bien » [E].

✓ Impact de l'avis favorable => « fier de savoir que ma candidature a été retenue pour un entretien physique » [O] ; « après l'appel, sentiment de fierté d'avoir été retenu pour les entretiens » [IdF].

✓ Dynamique de récupération suite à « hiatus » => « suite à rendez-vous la veille raté/oublié [...] le lendemain, elle a appelé pour s'excuser et reprendre un nouveau rendez-vous. Donc cela m'a redonné confiance » [E] / propos très fréquemment repris par divers commentaires et acquiescements collectifs type : « oui, ça c'est le stress (ou la colère) assuré : qu'on nous dise qu'on nous rappelle (ou que l'on va nous écrire) et qu'on ne le fait pas » [O] ; « ça, ce n'est pas acceptable » [nombreux apprentis] [NO].

✓ Outil de soutien => « questionnaire d'analyse.../... compte-rendu de l'analyse » [E] ; « second entretien téléphonique qui portait sur l'entreprise et le métier [...] il y avait aussi le support informatique. [...] c'est bien [...] comme pour le premier entretien, ...confiance accrue » [E] ; « bien ces aides » [E] ; « j'ai rempli le questionnaire qui m'a permis d'en apprendre plus sur moi » [E] ; « cela m'a permis de comparer la personnalité avec le poste visé » [O] ; « bien guidé pour la préparation de l'entretien » [O] ; « appréhension sur les tests, mais en fait, ce ne sont pas vraiment des tests, c'est pour nous aider » [E].

✓ Gestion des craintes = > « l'entretien téléphonique s'est bien passé, mais j'étais méfiante et j'ai su prendre sur moi, car ils m'ont écouté » [NO].

✓ Rapidité => « 1er contact dès le lendemain » [E] ; « très rapide donc très satisfait » [O] ; « peu d'attente pour aller vers l'entretien téléphonique » [E] ; « réponse rapide, deux jours »

[NO]; « je n'ai pas été réellement en attente -(car dès) le lendemain-, .../... très gentil, courtois, rassurant et rapide, parfait pour mettre à l'aise » [NO] ; « le contact a été rapide, ça, c'est super pour être bien » [E]; « réactif au niveau contact téléphonique » [O] ; « premier contact quelques jours après la candidature (huit jours), ça rassure » [NO] ; « prise de rendez-vous assez rapide pour un entretien téléphonique, on sait qu'on n'est pas rejeté » [NO] ; « dépôt de dossier de candidature fin aout, recontacté une semaine après » [IdF] ; « recontacté en une semaine pour entretien téléphonique » [NO].

✓ Test => « très bien passé même si je n'aime pas les tests comme ça » [IdF].

✓ Adaptation => « entretien téléphonique adapté à mon emploi du temps, c'est la première fois que je vois ça » [O].

Moments associés à la catégorie [Mal-être] :

✗ Non-respect du rendez-vous => « le jour du rendez-vous téléphonique, pas d'appel, donc très stressé » [IdF].

✗ Présence de questionnaire => « questionnaire informatique un peu lourd à la fin. Questions répétitives » [E] ; « surpris par le questionnaire à remplir à la fin du 1er appel » [IdF] ; « des documents à remplir sans explication » [IdF].

✗ Manque d'expertise => « entretien téléphonique mal ressenti, car la personne chargée de recrutement n'était pas claire sur le domaine du gaz » [E] ; « un peu de stress qu'on me pose des questions techniques » [O].

✗ Difficulté / format => « plutôt bien passé, mais je ne me sens pas à l'aise au téléphone ; l'entretien a duré longtemps en plus » [O] ; « il fallait répondre à toutes les questions et me mettre en avant » [IdF]; « 3 appels téléphoniques après mon envoi, plus test quelques jours plus tard, ça devient trop » [E]; « l'appréhension commence à s'installer .../... lors du troisième appel, je m'aperçois que la phase de recrutement est très sélective » [NO] ; « le premier entretien téléphonique stressé et totalement nouveau pour moi .../... le second entretien mal dormi la veille. Extrêmement angoissé » [NO] ; « stressé lors de l'entretien, car première fois pour moi » [NO].

✗ Flou => 1er entretien plutôt avec un sentiment de doute, car je ne savais pas s'il s'agissait d'un entretien d'information ou un entretien individuel » [NO] ; « annonce de réponse dans les quinze jours, mais comme non réalisée comme cela avant, angoissé et stressé ... / ... il change en cours de route ce qu'ils ont dit » [IdF] ; « bien stressé lors du premier appel qui me disait que j'allais avoir à faire un entretien téléphonique, après on ne sait pas ce qui suit » [E].

- Phase E et F

Moments associés à la catégorie [Bien-être] :

✓ Délai => « assez rapide » [NO] ; « grand stress d'attendre, mais en confiance quand même » [IdF] ; « très rapide, (appel dès) le lendemain, donc très satisfait » [NO] ; NB ajout de : « de plus, étant pris dans d'autres postes la semaine suivante, il était important d'avoir une réponse rapidement » ; « stressé la veille des entretiens ... juste avant et pendant » [O] ; « très long, mais on se dit que ça vaut le coup d'attendre » [O] ; « 1 semaine après entretien téléphonique, entretien physique, parfait » [NO] ; « réponse assez rapide après l'entretien à Bihorel » [NO].

✓ Progression => « le jour de l'entretien physique, je m'estime fier d'en être arrivé jusque-là ... » [IdF].

✓ Nouvelle tentative positive => (suite à un refus) « un entretien dans une autre agence ... /... réponse positive le lendemain » [NO] ; « en premier temps, GRDF m'a refusé pour un poste pas intéressant ; mais j'ai représenté ma candidature et c'était ok » [E].

✓ Tests manuels => « tests manuels à l'agence GRDF du Mans ; enrichissant » [O] ; « bien, à part la pose compteur » [IdF] ; « satisfait, les ateliers se sont très bien passés » [E] ; « heureux d'avoir passé les tests avec succès et c'était concret » [E] ; « immersion de deux jours à l'agence GRDF du Mans ; très enrichissant » [O] ; « les tests techniques à Metz se sont très bien passés. Je me suis senti en confiance » [E] ; « entretien manuel bien passé » [E].

✓ Entretien manager => « troisième entretien avec mon futur chef de pôle et responsable de stage, accès sur la sécurité. Contact facile et agréable » [IdF] ; « les deux personnes qui m'ont fait passer l'entretien étaient très professionnelles » [E] ; « très bien, on se sent à l'aise ; personne sympathique et très humaine en face de nous » [IdF] ; « entretien très convivial, très détendu. Cela s'est très bien passé » [O] ; « très bien passé, mon chef m'a mis en confiance » [E] ; « l'entretien en Unité s'est très bien passé » [NO] ; « à l'aise » [NO] ; « entretien sur Condorcet ... / ... entretien avec le chef de site de Fontenay très bien passé aussi » [IdF] ; « mon entretien s'est très bien passé » [NO] ; « entretien à l'agence d'affectation [O] ; plaisant » [O] ; « s'est très bien passé » [O] ; « peu de question piège » [O] ; « de très bons entretiens » [NO] ; « très bien, j'ai eu de bonnes sensations et un retour super de la part des divers jurys » [E].

✓ Expertise => « Entretien en Unité très bien passé, car il y avait le côté technique et RH. Les techniciens et les responsables m'ont mis à l'aise » [E] ; « les activités (tests) étaient très bien organisées » [E] ; « première réponse rapide après analyse, convoqué pour un second entretien avec Mr (X). On se dit que c'est pro » [NO] ; « l'entretien à Metz s'est très bien passé,

on voit qu'ils connaissent l'activité » [E] ; « les entretiens avec les techniciens/formateurs et chefs se sont très bien passés et ils m'ont tous mis en confiance et épaulés » [E] ; « un entretien de trois heures à Roubaix avec les RH. Très bons ressentis et sérieux » [NO] ; « après les entretiens : euphorique, satisfait de moi-même, car ils m'ont trouvé bien en pratique » [IdF] ; « très bon échange, respect, et suite du processus très bien expliqué, c'est cadré » [IdF] ; « (entretien physique éprouvant), mais avec une bonne mise en confiance et c'est professionnel » [E].

✓ Récupération suite à hiatus => candidat qui était retenu, mais en fait le poste était déjà pourvu, réactivité locale : « Contact avec la DRH pour un poste à Saint-Brieuc très bien » [O].

✓ Mise à profit => « période d'attente où j'ai étudié GRDF, car je savais que je passais un prochain entretien » [O].

✓ Proximité => « tous les entretiens se sont passés à proximité de mon domicile » [IdF].

Moments associés à la catégorie [Mal-être] :

* Le stress d'avant épreuve => propos entendu à des degrés divers pour une partie des alternants / « le jour de l'entretien physique, le stress monte » [O] ; « j'ai stressé seulement avant l'entretien » [NO] ; « quelques jours avant et après l'entretien, un peu stressé (car pas d'info sur l'entretien) » [IdF] ; « le temps a été plus long que ce que l'on m'a annoncé donc une grande part de stress » [O] / propos fréquents.

* Attente => « attente. Pas bien » [O] ; « oui, ça, le fait d'attendre sans savoir, c'est stressant » [IdF] ... / ... « on ne sait pas si ce sera demain ou dans trois semaines, alors tous les jours on espère » [IdF] ; « c'est souvent comme ça dans les entretiens, on nous dit on vous rappellera » [O] (x ressentis exprimés verbalement et par acquiescements) ; « refus du premier poste, déçu. Et c'est reparti plus tard après plusieurs semaines » ; « tout le monde était stressé (convocation collective) et je me suis mis en pression » [E] ; « l'attente de la réponse a été assez stressante » [E] ; « durant ce temps d'attente, on refait l'entretien » [NO], on « repense aux questions .../... on tourne .../... on guette » [NO].

* Hiatus => « le fait de ne pas être rappelé après les entretiens. On m'a pris pour un con » [E] ; « Premier entretien en Unité. Au second entretien, on m'a fait comprendre que mon profil n'est pas pour le poste ... / ... et plus tard comme ça, on m'a rappelé » [O]; « refus du poste, car mon dossier a été perdu, déçu ... / ... contact avec la DRH pour un autre entretien » [NO] ; j'ai dû repasser un entretien, car celui passé avec les ateliers (test) ne correspondait pas au poste » [IdF]; « j'ai dû appeler tous les jours pour qu'on me donne une date de rendez-vous » [O]; « mauvaise information lors de la réunion avec la RH sur les frais » [N-C] ; « manque de

communication pour les rendez-vous parce que j'ai reçu un rendez-vous à deux heures de chez moi et cela ne me concernait pas ! » [O] ; « longue attente pour avoir un rendez-vous physique » [O].

* Poids des épreuves => (distance et test) : « entretien physique à Lorient avec tests (stressant) » [O] ; « trois entretiens au Mans pour le poste d'Angoulême » [O] ; « beaucoup de stress de ma part lors de l'oral » [IdF] ; « trois entretiens + tests techniques, c'est fort compliqué » [E] ; « Trois entretiens avec GRDF dans l'agence du Mans, moment pesant » [O].

* Difficulté avec le recruteur => « contact difficile avec la RH » [N-C] ; « contact difficile avec RH pour des explications » [N-C] ; « entretien avec le manager du Mans ; stressant » [O] ; « lors d'un entretien, on m'a posé des questions personnelles et déplacées » [N.-C].

* Absence de visibilité => « entretien stressant, car ne savait pas du tout en quoi les épreuves consistées » [IdF].

- Phase G

Moments associés à la catégorie [Mal-être] :

* Tests => « j'ai été stressé quand j'ai appris qu'il fallait passer des tests » [IdF] ; « ce n'était pas si facile que cela » [IdF] ; « tests de positionnement au GRETA stressant » [IdF].

* Pré-orientation => « Difficile l'entretien avec le GRETA » [IdF].

* Absence de contact => « pas de contact avec le lycée (découverte du lycée quatre jours avant de commencer en entreprise) » [E].

* Hiatus => « Réunion d'information totalement incohérente, informations incorrectes, à revoir totalement pour le bien-être de l'alternant » [O] ; « la réunion d'information au CFA est inutile, contacts avec la RH au CFA très difficiles » [N-C] ; « grand flou sur la mise en place du titre gaz ; difficile d'avoir des réponses dans certains cas » [NO].

* Rapport social => « en CFA, nous avons l'impression d'être pris pour des ados » [O].

- Phase H

Moments associés à la catégorie [Bien-être] :

✓ La bonne nouvelle => tous sites / « la réponse ..., heureux » [E] ; « réponse positive le lendemain » [E] ; « réponse positive mi-juillet, c'est bon ! » [O] ; « information par le manager de la réponse positive, très contente » [O] ; « candidature retenue, génial » [O] ; « très rapide, la réponse était positive. Sentiment d'être très fier, heureux de pouvoir se projeter dans l'avenir » [NO] ; « quand ma candidature a été acceptée, j'étais heureux ; mais je ne voulais pas trop

m'enflammer sans contrat » [NO] ; « recontacté quatre jours plus tard pour m'informer de la validation » [IdF] ; « très content de l'appel pour m'annoncer une réponse positive » [IdF] ; « grand moment de joie lorsque j'ai appris que c'était positif pour moi » [NO] ; « réponse dans les quinze jours : poste validé en alternance. Très heureux, soulagement. Très confiant pour la suite » [IdF].

✓ Durée => « assez rapide » [NO] ; « réponse le lendemain » [NO]; « très rapide » [E] ; « tout s'est fait très rapidement » [O] ; « j'étais dans l'angoisse, mais j'ai gardé la confiance » [NO]; « je n'attendais pas d'autres réponses, donc je pouvais attendre sereinement celle-ci sans stresser » [NO] ; « la réponse a été rapide pour le recrutement final » [E] ; « j'ai eu les résultats une heure après les entretiens ... donc pas eu le temps de stresser » [O] + « satisfait d'avoir été retenu et de mon (lieu d') affectation » [O] ; « rapidité réponse / décision apprentissage (le lendemain) » [NO] ; « temps d'attente rapide et réponse suite à l'entretien » [O] ; « réponse reçue très rapidement. Juste mon ancien employeur qui m'a embêté » [NO] ; « résultat rapide » [E].

✓ Signature du contrat => « sentiment de fierté lorsque j'ai signé le contrat » [O] ; « sentiment de fierté aussi lorsque j'ai vu pour la 1er fois les locaux. Je me suis senti faire partie de cette famille » [NO] ; « très bien passé » [NO] ; « convocation à une signature ; rapide et plaisant » [O].

✓ Contact tuteur => : « la rencontre avec mon tuteur avant l'entrée en entreprise » [IdF].

Moments associés à la catégorie [Mal-être] :

* Hiatus => « réponse positive téléphonique du tuteur ; réponse négative par mail. Incompréhension, doute. Confirmation positive du tuteur » [NO] ; « j'ai reçu un mail me disant que ma candidature n'était pas retenue (alors qu'acceptée). Mr (X) m'a envoyé un sms puis m'a appelé pour me confirmer que tout était ok » [E] (en fait, candidat qui avait entretemps candidaté sur un autre poste et pour lequel une réponse de nature opposée a été adressée) ; « changement de lieu d'affectation une semaine avant prise de poste » [IdF].

* Contrat => « j'ai été prévenu deux mois avant de la validité de mon contrat alors que j'avais trois mois de préavis » [E] ; « l'inscription au lycée fût laborieuse entre Mme (X) et (Y) » [IdF] ; « j'ai reçu le contrat très tard ; il y a eu des problèmes avec. Il l'on refait trois fois. Je l'ai reçu presque trois mois après mon entretien » [IdF] ; « organisation administrative assez décevante notamment dans l'attente du contrat .../... parfois, jamais de réponse à mes questions » [IdF] ; « dossier administratif : compliqué entre les services GRDF : une fois c'est Douai, une fois c'est Rouen, surtout pendant les grandes vacances .../... les services ne sont pas tous

d'accord » [NO] ; « temps d'attente cohérent avec les informations fournies, mais mauvaise information du CFA, car indication de prise de poste fausse, mauvaise gestion du planning de début avant la prise de poste » [NO] ; « longue attente entre les résultats et les informations sur la rentrée » [E].

* Flou => « assez troublé ne sachant pas où j'allais, avec peu d'information du CFA » [O] ; « temps d'attente de réponse : trois semaines donc je suis resté un peu dans le flou » [O] ; « problème sur l'organisation de l'entreprise (information) » [E] ; « le doute m'envahit à savoir si je vais être retenu ou pas » [IdF].

- **Propos transverses**

- Autres facettes de la réalité => « Série de rendez-vous obligatoire : école, GRDF ... : problématique, car je travaille et pas de congé » ; « 1 entretien téléphonique de 30 mn puis 2 autres entretiens de 1h + entretien mécanique de 45 mn et de nouveau 15 mn d'entretien téléphonique, c'est beaucoup et je ne postulais en plus pas seulement chez GRDF » ; « entretien physique GRDF, réponse négative au bout d'une semaine » ; « Transmission par GRDF à GRT. Entretien téléphonique puis refus suite entretien physique par GRT Clermont. Entretien physique à Tours. J'ai été retenu, mais ça fait du km et du km ».

- Moment de doute => « d'autres sociétés m'ont répondu aussi favorablement et pour des CDI ... donc depuis, la peur d'avoir fait le mauvais choix me pèse un peu ».

- Conseil => « laisser la RH de GRDF gérer complètement l'aboutissement du recrutement de l'alternant, car le CFA donne des informations différentes de GRDF ! + changement de conseiller RH à chaque contact donc info non correcte » [N-C] ; « le bac pro (entendu ici formule alternative au Titre) n'est pas adapté au métier de GRDF ; un manque énorme de pratique. On aurait été mieux dans un CFA qu'au Lycée »⁸¹³.

- Commentaires généraux de nature qualitative => « recrutement satisfaisant » ; « Lorient > Brest. Très bon recrutement » ; « recrutement un peu long, mais bien » ; « stressé au premier entretien, j'ai ressenti du bien-être au fil du temps passé en la compagnie des jurys » ; « temps de recrutement : postulé + entretiens + confirmation = 5 mois » ; « pour le recrutement d'Angers, on m'a caressé dans le sens du poil, mais aussi on m'a pris pour un con » ; « j'étais plutôt confiant tout le long de ces entretiens .../... j'étais en vacances au moment de la décision

⁸¹³. Au moment où nous rencontrons certains apprentis, la signature effective du Ministère de l'Éducation Nationale quant à la validation de la création de ce nouveau Titre n'est pas accessible. Par protection certains CFA ont préféré annoncer que le cas échéant, la formation ne serait plus un Titre, mais un Bac Pro.

finale, je n'ai ressenti aucun stress ». Le tableau ci-dessous offre une vision synthétique du travail de thématisation que nous avons effectué.

Tableau 34 : Vue d'ensemble par phase et par thème

Phase :	« 😊 »	« 😞 »
A / B / C	Phases projet, de dépôt de candidature et d'attente du 1^{er} rendez-vous	
	<ul style="list-style-type: none"> - dynamique de soutien - dynamique de découverte - proximité - enjeu 	<ul style="list-style-type: none"> - stress avant rendez-vous - attente - premiers pas incertains - hiatus - hébergement - doute - changement d'orientation
D	Phase « 1^{er} entretien »	
	<ul style="list-style-type: none"> - effort de préparation - effet de progression - effet développemental - impact de l'avis favorable - dynamique de récupération - outil de soutien - gestion des craintes - rapidité - passation de tests - adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - non-respect du rendez-vous - présence de questionnaire - manque d'expertise - difficulté quant au format - flou
E / F	Phases d'attente du rendez-vous et des entretiens en Unité opérationnelle	
	<ul style="list-style-type: none"> - délai - progression - nouvelle tentative positive - tests manuels - entretiens managers - expertise - récupération suite à hiatus - mise à profit - proximité 	<ul style="list-style-type: none"> - stress avant épreuve - attente - hiatus - poids des épreuves - difficultés avec le recruteur - absence de visibilité
G	Phase « entretien CFA »	
	-	<ul style="list-style-type: none"> - tests - pré-orientation - absence de contact - hiatus - rapport social
H	Phase finale, entre le dernier entretien et la signature du contrat	
	<ul style="list-style-type: none"> - la bonne nouvelle - durée - signature du contrat - contact tuteur 	<ul style="list-style-type: none"> - hiatus - contrat - flou
	<i>Propos transverses</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - autres facettes de la réalité - moment de doute - conseil - commentaires généraux de nature qualitative 	

12.2.4 Analyse des tableaux de synthèse

En avant-propos nous pouvons constater que les apprentis ne se sont pas interdits (en regard du rapport asymétrique) d'exprimer - comme le démontre ces tableaux synthétiques et les extraits de *verbatim* ci-dessus - des points qui en se les remémorant, étaient durant cette période des points problématiques à leurs yeux. Ils ne se sont pas non plus limités à des points de vue moyens qui auraient conduit à des taux « ☹ » inexistantes et à très peu de variabilité de taux d'une phase à une autre⁸¹⁴ (« ☹ » comme « ☺ »). Nous noterons également que le travail préalable (individuel avec support papier en appui) puis le travail en sous-groupe, a permis à chacun d'exprimer des vécus et points de vue personnel. L'expression en grand groupe a présenté quant à elle des déséquilibres de temps de parole sans que nous notions une absence totale de participation pour un seul apprenti.

Dans un premier temps, si l'on compare les 2 sites en nouveau mode de gestion - pour les quatre premières phases transformées (A à D) - à savoir Ouest et Est, se dégage en item « ☺ » un contraste très marqué au profit du site « Est » (allant jusqu'à des taux de 0.92 pour deux des phases). Ce point est à rapprocher des feedbacks que nous avons collectés par ailleurs qui tendaient à mettre en lumière que la gestion « Est » avait été beaucoup plus conforme au protocole retenu⁸¹⁵. Ce point vient conforter s'il en était besoin que le prescrit n'est jamais le réalisé et qu'il serait utopiste de formuler que dans cette étude nous comparons strictement deux processus. Ces processus sont vivants, comportent de nombreuses interventions humaines et de fait des variations que nous ne pouvons négliger. Ce point nous consolide également dans le fait de relier différences sources d'informations⁸¹⁶ et de données pour permettre de soutenir une analyse plus nourrie.

Dans un second temps, si nous zoomons sur l'item « ☹ » nous constatons que les taux sont très faibles et même pour plusieurs égaux à 0.00 (exception faite des taux concernant les phases où il est question de délais, taux allant pour celles-ci jusque 0.38). Les échanges qui ont

⁸¹⁴. Sans déconsidérer la valeur sociologie des « sans réponse » ou « non exprimé », nous ne les exploiterons ici (à noter que les « non-réponses » à tel ou tel item sont diffuses et ne se concentre par sur des apprentis particuliers.

⁸¹⁵. Suite à des feedbacks ou des questions candidats, le conseiller en charge de la gestion centralisée des 3 premières phases du processus nous avez signalé être intervenu à plusieurs reprises auprès du site de l'Ouest.

⁸¹⁶. Pour illustrer cette facette, nous avons convié la chargée de sélection RH du processus « nouveau », qui assurait les entretiens avec les candidats dits « nouveaux processus » et l'interface avec les Unités opérationnelles, de noter autant qu'elle le jugeait pertinent, les moments ou des ajustements étaient nécessaires ou des aménagements étaient constatés.

permis d'affiner cet aspect sur les quatre sites éclairent nettement que ce n'est pas la notion de « temps d'attente long » qui est ici mise en lumière, mais l'absence de délivrance de repère et la dépendance problématique qu'elle génère : « on ne sait pas « quand » - voire même dès lors « si » - on va recevoir la réponse. Le mal-être qui se révèle sur cette thématique sur le fait de devoir attendre, mais bel et bien de se sentir « dans le vide ».

Si nous comparons cette fois les deux sites restés en mode de gestion existant antérieur à savoir Nord-Ouest et Ile-de-France, le contraste entre les deux sites est limité et s'inverse au profit de l'un ou de l'autre selon les phases. Si nous zoomons sur l'item « ☹ » nous constatons qu'une seule phase présente des taux égaux ou voisins de zéro (0.00 et 0.05) et qu'en moyenne ces taux « ☹ » sont relativement élevés. Si nous zoomons cette fois sur l'item « ☺ » nous constatons des taux relativement haut sur toutes les phases et sans aucun taux particulièrement très haut ou relativement bas.

Si nous comparons maintenant le total des deux sites [Ouest + Est] et total des deux sites [Nord-Ouest + IdF], les taux mettent en lumière d'un côté une plus forte présence de taux et de hauteur de taux sur l'item « ☹ » au détriment du binôme [Nord-Ouest + IdF] et inversement - mais avec des écarts moindres - pour l'item « ☺ ». Dit d'une autre manière, en lecture brute, les sites en « ancien mode de gestion » livrent, en comparaison aux deux autres sites « nouveaux processus », des taux « mieux-disants » pour l'item « ☺ », mais « moins-disants » pour l'item « ☹ ». Il est nécessaire ici de rappeler que les deux processus ne diffèrent que sur les phases A / B / C / D, les phases E / F / G / H étant restées inchangées et que ces tableaux de synthèse ne peuvent servir de base pour procéder à un travail de comparaison rigoureux⁸¹⁷ avec les résultats de l'enquête par questionnaire. Ce premier niveau d'interprétation est également à relativiser dès lors que nous sommes ici en présence uniquement de « candidats recrutés ». Pour ces candidats le processus s'est pour tous positivement terminé⁸¹⁸ pour qui ce qui est de l'objectif « recrutement » : ils ne sont plus dans le temps de la recherche d'un contrat et l'enjeu de recherche d'emploi ou de formation derrière eux. Ils sont au moment où nous les rencontrons devant un autre enjeu de taille : s'installer dans leur formation et prendre de bonnes bases pour le défi « obtention du Titre ». Exprimer un point de vue macro sur ce processus apparaît en

^{817.} Il n'est pas possible de reconnaître une quelconque valeur statistique à ces tableaux et encore moins de procéder à des comparaisons d'équivalence avec les résultats issus de l'enquête par questionnaire.

^{818.} En référence donc au critère « contrat signé », ce qui ne sous-entend pas qu'il se serait positivement terminé sur d'autres critères qui pour tel ou tel candidat seraient à ses yeux également d'importance.

décalage de temps et de préoccupation. C'est dès lors avant tout en articulation avec les extraits de *verbatim* que ces tableaux vont acquérir une consistance.

Pour conclure ce premier mouvement en mobilisant cette fois d'autres prismes, il nous paraît important de mettre en lumière que la hauteur de ces taux « ☺ » et de même la faiblesse des taux « ☹ » - hors phases portant sur des questions de délai -⁸¹⁹, et ce pour la totalité des sites, sont en cohérence avec les indicateurs internes et externes portant sur le recrutement au sein de cette filiale⁸²⁰. Nous retrouvons ici une photographie conforme avec le propos des deux auditeurs externes⁸²¹ venus opérer dans le cadre du travail d'audit en vue d'attribuer (ou non) le label diversité : alors que de façon globale comme déjà cité, « le recrutement à mauvaise presse » (Bernaud et Lemoine, 2011), celui de GRDF est labellisé comme doté de très « bonnes pratiques ». Nous reviendrons sur ce point central ultérieurement.

12.2.5 Construction d'indices

L'approche par la construction d'indices que nous avons retenue à ce niveau de progression, vise à faire émerger des formes de complexité et de possibles liens non apparents au point de départ et peu ou non accessibles par les effets de focalisation que génèrent les enquêtes.

12.2.5.1 En séquence

Ces extraits de *verbatim* comme la teneur des échanges⁸²² recueillis sur les quatre sites nous invitent à intégrer le fait que les ressentis quant à ce processus de recrutement propre au Titre TRG de GRDF se réfèrent en arrière-fond au capital d'expérience ou aux représentations⁸²³ qui équipent déjà les candidats lorsqu'ils sont entrés dans le processus. Cette dimension s'est dégagée dans chacune des quatre promotions. Les candidats qui sont en continuation de formation initiale se sont exprimés de façon transversale davantage en termes de non-événement. En quelque sorte, le recrutement apparaît comme si cela était une étape-épreuve

⁸¹⁹. Sur lesquels nous allons revenir au travers des extraits de *verbatim*.

⁸²⁰. Nous rappellerons que GRDF vient d'être positionnée comme 2^{nde} entreprise préférée opérant sur le territoire français (enquête par sondage réalisée auprès de collaborateurs appartenant à des entreprises > 500 salariés) (Source : Capital - 2018, cité NdBdP § 1ere partie)).

⁸²¹. Auditeurs disposant d'un comparatif conséquent de pratiques de recrutement appréhendées et auditées *in situ*.

⁸²². Dès la fin de ces séquences de travail, nous avons tenu à consacrer un temps de débriefing à chaud que nous avons collecté sur notre carnet de suivi.

⁸²³. Entendu comme : moment(s) singulier(s) dans un parcours de vie, dont tout à chacun possède une représentation un vécu antérieur et qui n'est pas propre à celle éprouvée spécifiquement chez GRDF.

parmi d'autres, comme un « examen » comme un autre, certes à plus ou moins forts enjeux, mais de quasi même nature qu'un « exercice à faire comme un autre ». Pour les candidats qui eux disposaient d'une expérience professionnelle et sociale plus conséquente, c'est certes l'enjeu qui est mis en lumière, mais également le rapport social. Dit d'une autre manière, la façon d'être considéré ou de pouvoir échanger quant à l'intérêt pour eux de voir ce projet aboutir, se révèlent avoir occupé une place centrale dans ce qu'ils gardent comme ressentis⁸²⁴. Les remémorations se sont livrées plus expressives et précises quant aux singularités qui se sont révélées pour eux ressenties comme ☺ ou comme ☹.

Pour ce qui est de l'évènement « recrutement », les échanges mettent en lumière une grande variété de rapports à celui-ci. Nous avons pu par exemple identifier⁸²⁵ un large spectre allant de candidats qui n'avaient retenu de postuler que chez GRDF (car là était pour eux, le projet « évident ») jusqu'à un candidat qui exprimait avoir adressé plus de 700 candidatures (car là était pour lui et d'autres, un enjeu primordial : obtenir à tout prix un contrat). Nous sommes également en présence d'un spectre allant de jeunes en projet de continuation d'étude à des personnes ayant déjà une expérience professionnelle, à des pères ou mères de famille, des demandeurs d'emploi et/ou personnes en projet de reconversion. Nous sommes en présence de personnes qui se sont déjà « frottées » aux métiers du gaz et d'autres pour qui c'est un nouveau monde qui s'ouvre à eux. Nous pouvons également confirmer que nous sommes en face de personnes pour qui le rapport aux épreuves, l'appréhension des enjeux, la gestion des horizons spatio-temporels, le rapport à l'autre et à l'autorité présentent une large diversité. Cette première lecture témoigne d'abord et avant tout du résultat obtenu en termes d'ouverture à la diversité de profil et de parcours. Elle souligne également sur un autre plan la possibilité de déployer un processus étiré entre d'un côté une recherche de standardisation⁸²⁶ et de l'autre une recherche de prise en compte des singularités⁸²⁷. Dit d'une autre façon, la diversité qui s'affiche ici n'est pas propre au processus PI ou P2, mais au mouvement d'ensemble que met en lumière le lien dynamique avec le travail conduit en amont (Partie 2).

⁸²⁴. Nous pouvons rapprocher cet item d'une réaction vive recueillie chez deux candidats (région Sud-Ouest) : « il m'a dit que je ne lui paraissais pas assez motivé ! [...]. J'ai 44 ans, je me propose de repartir en CFA, de déménager, je fais 3 déplacements pour ces entretiens [...] et on me dit que je n'ai pas assez montré ma motivation. Il faudrait que je fasse quoi ? »

⁸²⁵. Par ce contact direct avec des groupes de candidats recrutés, au sein de leur CFA et en premiers pas dans ce nouveau cursus de formation

⁸²⁶. Dans une logique de performance gestionnaire.

⁸²⁷. Dans une perspective d'individualisation des situations.

Avant de rapprocher ces matériaux de ceux issus des deux autres enquêtes, nous avons dégagé trois axes qui se reflètent dans les quatre promotions rencontrées. Ils se révèlent présents en P1 comme en P2. Les deux processus se distinguent cependant dans la façon dont ils sont pris en compte et en charge.

- **Axe 1**

Le premier axe nous apparaît tenir du besoin⁸²⁸ de visibilité et du trouble que son absence génère. Derrière la notion de visibilité nous regroupons tout ce qui tient au fait d'être éclairé sur ce qui va se passer, comment cela va s'enchaîner, où en est le suivi de ma candidature, où puis-je / auprès de qui trouver si besoin des éléments de réponse à mes questions. De façon transverse le processus P2 se distingue très fortement de P1 par le fait que P2 se montre très équipé en termes de mises en visibilité et d'informations adressées au candidat. Cette supériorité apparaît cependant à pondérer pour les plus jeunes candidats et inversement renforcer pour les autres⁸²⁹. Au travers ces *verbatim* nous retenons de dégager trois grandes catégories lorsque cette question de visibilité est prise en charge : une première catégorie consistant à délivrer de l'information, une seconde à alléger le candidat en prenant en charge à sa place (ex. le cabinet Ineho), une troisième à équiper le candidat pour soutenir son autonomie (ex. le site dédié). Lorsqu'ils existent, ces trois registres se témoignent vécus par les apprentis en termes « 😊 ». A l'opposé, la non-prise en compte de cette question de visibilité est exprimée en vécu particulièrement « ☹ ». Il nous paraît utile ici de rappeler que notre enquête ne vise pas à nous permettre de dégager ce qui se rapporte à la satisfaction / insatisfaction « candidat ». Rappeler cela nous permet de revenir au projet et de souligner que chacun de ces soutiens s'appuie selon des perspectives développementales et transformationnelles de nature totalement différente. Lorsque l'on analyse le contrat Ineho, c'est le placement du candidat qui est le critère de performance. Le candidat ne travaille plus son acte de candidature et ne porte pas son projet. C'est l'interface Ineho qui prend en charge et qui affine les points qui devraient lui permettre d'être « validé ». En processus P2, il n'est pas mobilisé de tiers acteurs. Le processus vise à mettre de la ressource à disposition du candidat pour qu'il soit en mesure de travailler son projet. Dans ce processus c'est lui qui décide ou non de prendre rendez-vous avec le conseiller de

⁸²⁸. Que nous interprétons présent sous de multiples formes, traversant toutes les phases et très présents également dans ce que nous avons recueilli durant notre présence en échanges.

⁸²⁹. La façon dont les candidats évoquent leur connaissance du processus, le nombre de relances adressées ... nous conduit à interpréter que les environnements capacitants clarification le processus, les étapes ... sont davantage survolés par les plus jeunes et/ou les moins attentifs ou sensibles à ce qui serait de l'ordre de l'enjeu.

recrutement. Cependant il ne fait figure que d'étape dans un processus, dont certains volets animent un autre rapport-candidat. L'outil de gestion des candidatures (Taleo) retenu par le Groupe et qui s'impose à toutes les filiales soutient une autre vision très révélatrice : la promesse de cet outil est de permettre l'optimisation de la gestion en assurant la traçabilité des candidatures sur les postes à pouvoir sur toute la longueur du processus. Mais par conception, le candidat n'existe -selon cette logique- que comme candidature (et non lui aussi comme acteur nécessitant comme les gestionnaires RH de disposer d'informations de suivi de sa candidature ou plus encore de possibilité d'agir ou même simplement d'échanger en ligne avec les chargés de recrutement⁸³⁰). Nous voyons ici en quoi l'outil de gestion structure de façon particulièrement conséquente les rapports sociaux des protagonistes impliqués dans la situation sans qu'il s'agisse là, d'un alignement sur la stratégie RH ou les attendus de la politique RH⁸³¹.

- **Axe 2**

Un second axe se rapporte quant à lui aux *hiatus*. « *Hiatus* »⁸³² est le terme que nous retenons pour regrouper tous les « hors cadre » qui pour les uns sont qualifiés d'écarts ou de dysfonctionnements et pour d'autres comme nécessaire adaptation au contexte. Les campagnes de recrutement en alternance concentrent en effet à certains moments une densité d'activité⁸³³ qui met en tension le mode de gestion standardisé. Notre recherche cela dit ne porte pas sur la performance du processus de gestion⁸³⁴. Ce que nous recueillons et qui nous importe est l'impact en termes de ressentis par les candidats tels qu'exprimés et recueillis lorsqu'ils sont concernés par un (voire plusieurs) de ces *hiatus* : ces hiatus se témoignent avoir pris parfois la

⁸³⁰. Par dépôt de message, par mail, en chat, ... dans le processus P1, l'anonymat est très fortement dominant. Le candidat s'adresse à GRDF. À l'inverse, dans le processus P2, la chargée de recrutement (comme chaque acteur impliqué) apparaissait nominativement, un N° de portable dédié « campagne alternance » est communiqué au candidat, ...

⁸³¹. Nous confirmons, après questionnement, qu'il ne s'agit pas là d'un choix organisationnel, mais simplement le fruit de la constitution du concepteur et d'un « non-questionné » de la part des acteurs RH. La relation candidat se présente ainsi en fort écart avec la relation client en delta donc avec les intentions qu'expriment les politiques RH.

⁸³². Selon l'acception : « Manque de continuité, interruption posant problème, contradiction dans une œuvre, un discours, une suite logique, une suite d'événements » (Dictionnaire Larousse).

⁸³³. Sur des délais relativement concentrés. Les campagnes « alternance » s'adosent sur des calendriers scolaires. Dans les jours qui suivent le jour J de l'ouverture de la campagne, le pic de candidatures est sans commune mesure après le flux classique qui s'exprime pour les autres pourvois de postes.

⁸³⁴. Nous avons tracé que sur certain segment (risques Métier Gaz) cet objectif est un objectif de performance et qu'il fait l'objet de nombreux process (Analyse des presque-accidents, Retour d'expérience, démarche préventive, audit régulier, ...). Pour paraphraser sous forme de métaphores entendues : le risque externalisé, le risque d'explosion sociale, le risque d'accident du travail, le risque d'explosion due au gaz, ... ne sont pas de même nature d'enjeux. Le risque candidat n'est pas quant à lui à l'agenda des risques mis sous surveillance.

forme de non-réponse voire de fin de la candidature en court de route⁸³⁵, soit la forme d'ajout de rendez-vous ou encore de changement de lieu⁸³⁶, ... Les « *hiatus* » tracés ou exprimés apparaissent en P2 sur un plan moins nombreux et sur un autre plan pris en charge de façon plus dynamique⁸³⁷.

- **Axe 3**

Nous avons également dégagé de cette analyse transverse un axe se rapportant à ce que nous avons regroupé sous la thématique du « rapport à l'autre ». Le recrutement est une épreuve et il nécessite un degré d'organisation. Cependant et en un premier temps à processus identique, ces témoignages livrent que selon la manière dont ces processus sont déployés, la prise en compte du rapport social à l'alternant est différente. Ensuite, il est identifiable que chacun des deux processus, en soi, soutient des dimensions capacitantes différentes. La consolidation de cette différenciation tient également à l'exploitation des différents indices et signes recueillis par le fait que nous sommes présents à de nombreux moments dans l'entreprise et que nous opérons en très proches partenariats. Cette présence constituée d'écoute vigilante, d'observation et d'une multitude d'échanges⁸³⁸ nous a permis par exemple d'identifier très rapidement que la région « Est », soutenue pourtant par le processus P2, souhaitait maintenir en phase E et F un système de « journée de recrutement »⁸³⁹. Or ce type de structuration se montre en écart avec le fondement qui nourrit le processus P2. Les « journées de recrutement » sont structurées selon une logique de performance organisationnelle : elles nécessitent de planifier des regroupements en un point x pour tout le territoire, de mettre en contrainte l'amont dans la mesure où il devient nécessaire de garantir un certain « quanti de candidats » à un jour J pour rentabiliser la journée. Elle met également en contrainte les candidats en termes de lieux

⁸³⁵. Dixit quelques candidats diffus : Pour des motifs soient qui sont demeurés inconnus, soit incompréhensibles, selon la perception du candidat concerné.

⁸³⁶. Le recrutement par région se déploie sur un vaste territoire. La multiplication de rendez-vous physiques ou les changements de lieux peuvent s'avérer très coûteux d'autant plus si les candidats sont poly-postulants ce qui est très fréquemment le cas. De même les changements en cours de route des projets d'affectation sont porteurs d'impacts conséquents.

⁸³⁷. Illustration : lorsqu'un changement est considéré devoir être opéré, il passe par un rapport dialogué, lorsqu'un candidat considère qu'il y a un hiatus, il dispose d'une possibilité de contacter le conseiller de recrutement, ... (reformulation de différents *verbatim*, consolidée par les traces que nous avons recueillies via les principes de cadrage, les notes prises par le charge de recrutement, ...)

⁸³⁸. Autour de nombreux sujets appelant partages, mais aussi et surtout à propos de notre préoccupation commune de nourrir notre instruction.

⁸³⁹. Une journée de recrutement consistant à concentrer en un lieu donné la convocation de x candidats (+/- 15 à 20 candidats), qui vivront durant toute la journée rendez-vous (RH puis managers ou inversement) et série de tests). Pour qu'elle puisse avoir lieu, le cadre RH, il est nécessaire de trouver des dates communes RH / managers qui deviennent des dates pivots non déplaçables.

dès lors qu'il n'y a plus qu'un lieu de rendez-vous (ici Nancy) pour toute la région Est. Les épreuves durant cette « journée » sont organisées tour à tour, les candidats sont tous convoqués pour la journée et passent d'examen en examen⁸⁴⁰... La mobilisation de cet exemple ne sous-tend pas un jugement qualitatif⁸⁴¹, elle illustre l'effet structurant des processus retenus et en creux des logiques et du type de critères qui prévalent dans ce qui conduit aux choix.

Comme explicité, l'intérêt de la triangulation croisée est de permettre la saisie du phénomène sous différentes facettes. Cette triangulation ne se limite pas à nos trois processus d'enquêtes. Elle se nourrit et se discute également avec l'ensemble des indices, traces, signes recueillis au fil du temps et des situations. Nous ne cherchons, en mobilisant d'autres plisages, qu'à mettre à l'épreuve en vue de faire émerger d'autres facettes du phénomène.

12.2.5.2 Hors séquence

Comme nous l'avons fait tout au long de notre recherche, nous avons été particulièrement attentifs aux propos et échanges non encadrés. Ces quatre présences en CFA nous ont effectivement permis d'être « en contact » et « au contact ». Nous avons par exemple été invités par tous les candidats de la promotion du CFA Ouest, à partager un repas le soir en centre-ville. Nous avons de même à chacun de nos quatre déplacements en CFA partagés des temps « off » et un repas du midi avec une partie de l'équipe dirigeante et professorale de chacun des CFA. Tous ces temps sont des temps riches qui s'écartent des temps codifiés d'enquête, mais n'en demeurent pas moins des « terrains nourriciers » de celle-ci. En termes d'analyse, nous défendons l'idée que ces échanges non codifiés ne font pas qu'enrichir les enquêtes. Ils nourrissent l'effectivité des transformations silencieuses. Il est perceptible à qui oriente son analyse dans cette perspective que lors de ces rencontres - qui ne sont pas en tant que tels organisées pour traiter de la situation de recrutement⁸⁴² -, de nombreux nouveaux éléments viennent peupler l'échange. La compréhension mutuelle est inscrite dans la vie sociale elle-même comme le défend Giddens. « L'action humaine comporte un élément d'autoréflexion » (Outhwaite, 1998, p. 143). Le processus P2 n'apparaît pas en tant que tel comme un nouveau cadre de référence (meaning frame) qui tiendrait en soi, qu'un chef de projet porterait et en vue

⁸⁴⁰. En référence à des expressions recueillies : « on a l'impression d'être dans un centre médical [...] où on va passer des tas d'examen [...] pour savoir si on est en bonne santé ». « Ça me rappelle quand on m'a convoqué pour mon service militaire ».

⁸⁴¹. Au sens : ce serait une bonne pratique ou une mauvaise pratique.

⁸⁴². Au sens élargi que nous avons retenu.

de le faire déployer (processus dont il conviendrait dans un même ou second temps, d'en évaluer scientifiquement au travers des liens de causalité l'impact et la portée⁸⁴³. Nous retrouvons dans tous ces temps d'interaction la pénétration discursive, par les acteurs, de la réalité sociale⁸⁴⁴. Se témoigne ici un travail des « capacités à faire » au sens de Giddens (1984, 1984, p. 9) : « l'action (*agency*) ne renvoie pas aux intentions de ceux ou celles qui font des choses, mais à leur capacité de les faire ». Cette perspective conduit à ne pas confondre « le contrôle continu de l'action qu'exerce un agent » avec les propriétés qui définissent cette action comme telle ». Le processus P2 n'apparaît pas comme un produit en soi, un objet balisé, conçu et qu'il s'agit de déployer, mais comme une résultante aux frontières élastiques qui repose sur de nouvelles mises en tension et la possibilité de les prendre en compte en fonction des contextes. Le processus P2 tient d'une proposition de déplacement et d'ouverture. Il a en été de même pour le soutien de nos enquêtes. Les participants n'étaient pas conviés à relater, décrire ou expliquer, mais à extraire avec nous ce qui dans ce qu'ils avaient vécu serait à même de nourrir de manière féconde les réflexions à venir. En ce sens les participants ont été approchés en tant que partenaires et si nous nous référons à un certain nombre d'indices, nombre d'entre eux se sont ressentis comme tels⁸⁴⁵.

Le fait par exemple de nous être déplacé en CFA, d'avoir tissé du lien en amont et de les avoirs entretenus en aval, modifie le mode d'accès et la nature de ces ingrédients nourriciers que nous cherchons à collecter. Ils n'émergent pas dans le cadre d'un protocole d'enquête et pourtant ils œuvrent tout à la fois à l'élaboration de la compréhension et au projet de connaissance qui est l'objet de notre recherche. Nous ne serons cependant pas en mesure dans le cadre de ce travail de thèse de tirer chacun des fils que nous avons repérés dans toutes ces situations.

Pour illustrer cette richesse de matériaux au travers ici un conflit de critères, nous avons été en mesure dans ces séquences très brèves⁸⁴⁶ de présence en CFA, de saisir par exemple les

⁸⁴³. Pour reprendre ici le propos de Giddens, reformulé par Outhwaite, 1998, p. 144) : « ceux qui attendent toujours un Newton des sciences sociales « n'attendent pas seulement un train qui n'arrivera pas. Ils se trompent tout simplement de gare (Giddens, 1976, p. 13).

⁸⁴⁴. La « knowledgeability » pour reprendre le concept de Giddens (1990) qui souligne la réflexivité des sociétés contemporaines.

⁸⁴⁵. Sentiments d'être associé et de contribuer à quelque chose (j'apporte ma pierre à l'édifice), mais également pour certaines expressions que cela permettait de voir d'autres objets d'une nouvelle façon (expression particulièrement perceptible chez certains enseignants).

⁸⁴⁶. 1 journée physique au sein de chacun des quatre CFA.

tensions auquel est soumis l'enjeu « Titre TRG ». Un titre diffère d'un Bac Pro sur plusieurs points. Un des points qui nous importe ici est son impact sur les profils des apprentis. Nous pouvons trouver dans le témoignage d'une des directrices de CFA l'intérêt pédagogique et sociétal de « voir dans son CFA dans un même atelier et autour du même établi des jeunes de 16 ans et des gens de 40 ans préparant la même formation ». Nous pouvons également trouver à l'inverse dans le témoignage de cadres RH, une mise en tension frontale : « un Titre, les parents n'en veulent pas. Ce qu'ils veulent, c'est que leur enfant fasse un Bac Pro ». Nous pouvons enfin revenir aux apprentis eux-mêmes et ici recrutés : aucun des apprentis issus du système scolaire n'a rebondi sur cette question par contre elle s'est témoigné comme très chaude pour les apprentis sortis depuis un certain temps du système scolaire, plusieurs soulignant que c'est justement parce que c'était un Titre et non un Bac Pro qu'ils s'étaient « bagarrés » pour être sélectionnés.

12.3 Approche par les candidats non recrutés

Nous avons retenu pour analyser ces entretiens une approche par cas. Cette approche par cas que nous mobilisons n'est pas assimilable à la pensée par cas dont témoigne l'ethnométhodologie. Il ne s'agit pas non plus de changer d'échelle en passant du macro au micro comme elle le propose, mais d'aller au contact du micro pour identifier des aspects non soupçonnés au départ. Cette approche par cas⁸⁴⁷ n'est pas mobilisée en vue de démontrer voire de prouver des choses. Il s'agit pour nous, en déplaçant le regard, de rechercher des éléments de problématicité en vue de garder actif le questionnement. Dit d'une autre façon, de recueillir « des signes, des traces, des pistes » (Ginzburg, 1980, p. 42)⁸⁴⁸. Ces cas sont donc statistiquement non représentatifs, car la représentativité n'est pas dans cette approche essentielle. De même, nous ne visons pas à recueillir strictement les mêmes informations lors de nos entretiens : le recueil peut ainsi varier en fonction des intérêts spécifiques et de ce que nous voulons faire ressortir ultérieurement de l'analyse (au-delà du questionnement inaugural qui guide notre entretien et qui a été présenté en amont aux personnes que nous avons contactées).

⁸⁴⁷. Cas dès lors singulier : non pas entendu comme « cas témoin » représentatifs d'une classe de chose, mais singuliers entendus au sens de leur individualité.

⁸⁴⁸. L'angle réduit de l'appréhension de la réalité sociale et la non-représentativité des cas n'est pas dans la perspective qui est la nôtre un problème en soi dès lors que nous ne cherchons pas à travers cette enquête à élaborer des apports théoriques, mais bel et bien à relancer du questionnement : recueillir des éléments nouveaux venant de l'intérieur.

Le tableau ci-dessous en offre une lecture synthétique des cas tels que catégorisés principalement :

Tableau 35 : Approche par cas - ventilation « nouveau » / « classique »

	Ex-candidat :	Total :	Cas N° :
Processus nouveau	Non recruté	16	14
	Recruté		2
Processus classique	Non recruté	12	12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28
	Recruté		11
			1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 22, 24
			8, 18
			11

NB. Un des candidats qui avait donné son accord ne donnera pas suite à l'appel (soit 28 cas sur 29)

12.3.1 Approche par cas

Cas 28 - Nous sommes ici en dialogue avec un des deux ex-candidats qui avait exprimé par mail qu'il était choqué que l'on envoie une « enquête de satisfaction » (interprétée comme tel) alors qu'il n'avait reçu que des « non-suites » à ses candidatures : inscrit en alerte sur le jobboard Taleo, il a reçu différentes offres en mode « push ». Il a systématiquement répondu, mais en retour il n'a reçu que des réponses automatiques et toujours négatives. Il dit avoir été convoqué une seule fois, à Tours et là, avoir reçu comme réponse qu'il avait déjà le diplôme suffisant⁸⁴⁹. Cet ex-candidat ajoute : « en plus, je dis clairement que je suis totalement mobile ». Il complète ensuite, suite à cette fois un entretien téléphonique dans le cadre d'une autre offre : « là on me dit, « c'est bon », mais quelque temps après on me dit « non, désolé ... /... et ça, par mail et sans me dire pourquoi ! ..., trop vieux ? ». Cet ex-candidat est une personne licenciée pour motif économique et se trouve toujours en recherche⁸⁵⁰ au moment de notre échange. C'est, aux yeux de cet ex-candidat, une absence totale de sens qui est ici mise en lumière : « ça ne suffit pas déjà que vous ne traitiez pas ma candidature, il vous faut en plus venir me questionner sur ma perception ». « Pourquoi on m'a dit que cela devait être bon et me dire ensuite : non désolé ... /... j'étais tout content, et blang... et on me dit ça en plus par mail. Le

⁸⁴⁹. Vu du recruteur, pas de sens dans ce cas de le retenir pour ce cursus Titre en alternance. Lui est proposé de s'orienter plutôt vers un CQP (Certificat de Qualification Professionnelle élaboré par la Branche Professionnelle concernée). NB. C'est-à-dire une formation *in fine* quasi identique au Titre si nous comparons les contenus et la valeur sur le marché de l'emploi.

⁸⁵⁰. Son cœur de compétence frigoriste/chauffagiste ; en emploi au moment de notre échange, sous la forme d'un « contrat aidé » au sein d'une association où il effectue des travaux « espaces verts. bois et forêts, ... ».

Pôle emploi de son côté ne fait rien non plus : on dit qu'on a mon dossier ... je suis actif, totalement mobile et prêt à déménager si besoin, toujours ok pour apprendre.

Cas 27 - Cet ex-candidat exprime quant à lui qu'il a trouvé « l'environnement capacitant » (cf. notre terminologie) très intéressant, qu'il a été content de candidater et qu'il se considère avoir été très bien traité. Il a postulé sur les conseils d'un ami (Grenoble). Il a beaucoup apprécié de recevoir un mail l'informant de la façon dont le processus allé se dérouler. Il a très bien vécu l'entretien de 30 mn (très bonnes questions). Il n'a pas hésité à se déplacer partout où on lui fixé rendez-vous (Saint-Brieuc, Nantes, Lyon, Grenoble), preuve complémentaire selon lui de sa motivation. Il exprime un sentiment global d'un bon vécu, mais met en mot des arrière-fonds qui restent sans trouble pour lui, mais sans réponse : « J'ai eu dit-il une réponse négative, peut-être que les autres étaient plus motivés », « j'ai fait beaucoup de trajets et hôtels à mes frais ». « A Grenoble, long, entretien RH d'abord puis recruteurs et tests écrits (2 h) », « pour savoir (cf. résultats des entretiens), c'est moi qui suis allé aux renseignements, car pas d'infos et pas d'explication ... /... pourtant suite aux entretiens, c'était ok pour moi, eh bien non... ».

Cet ex-candidat a postulé à la SNCF : il fait état ici d'une convocation qui s'est faite dans la semaine avec envoi de son dossier de candidature, du passage d'un ensemble de tests et d'une réponse immédiate (qui s'est avérée pour lui négative). Au moment où nous échangeons et dès lors que sans proposition positive, il a retenu de s'inscrire en Fac de Droit.

Cas 27 bis - Ce cas se rapproche d'un cas similaire recueilli par un autre canal : candidat issu du compagnonnage⁸⁵¹ et qui désire absolument devenir gazier chez GRDF. Il postule dans plusieurs régions, reçoit des propositions de rendez-vous d'entretiens téléphoniques pour certains suivis de rendez-vous physiques en unité. *In fine*, aucune n'aboutit positivement. Il vit à Bordeaux, a trouvé temporairement un CDI à côté de Lille. Un lundi il reçoit une convocation pour un rendez-vous 72 h plus tard à Lyon (700 km). Il indique qu'il ne peut s'y rendre (motif 1 : impossibilité de quitter comme cela son travail pendant 1 journée ; un billet de TGV Lille-Lyon vaut près de 250 euros A/R, ...). En écho, la réaction du conseiller RH semble avoir pris la forme d'un blocage et donc d'une fin de candidature⁸⁵². Ce candidat. Nous suivrons ce

⁸⁵¹. Cycle de formation organisée par les « Compagnons du Devoir » qui se singularise entre autres par le Tour de France qu'accomplissent les apprentis pour acquérir les gestes du métier (transmission de leurs expériences et savoir-faire par les Maîtres-compagnons).

⁸⁵². Nous contacterons le chargé de recrutement de Lyon dans le cadre de notre suivi. Il confirmera : « on leur propose des opportunités, après c'est à eux de voir .../... s'il s'adapte et se déplace, c'est aussi une façon de témoigner de leur motivation ».

candidat et il nous apprendra qu'il a fini par renoncer à ce projet GRDF et d'adresser sa candidature à la SNCF : convoqué en quelques jours, entretiens et tests le même jour : candidature validée pour un contrat d'alternance et procédure d'enclenchement de l'embauche dès la fin de la semaine.

Cas 26 - Nous sommes ici en présence d'un ex-candidat au parcours militaire (activité de pompier) et qui engage son projet de reconversion « dans la vie civile ». La perturbation centrale qu'il exprime porte sur l'un des environnements capacitants à savoir le questionnaire en ligne (TACT) qui pour rappel a pour objet de soutenir le candidat dans sa capacité de se décrire dans le cadre de situations de travail, puis l'entretien téléphonique qui a pour but d'analyser en commun le projet de collaboration. : « le questionnaire ? Ça m'a surpris », « pas convaincu par le processus », dit-il, « ça ne tient pas » : « pas d'interlocuteur face à soi », « entretien téléphonique trop impersonnel », « moi j'ai l'habitude du contact direct » « perturbé par le questionnaire, car on a tout à notre disposition ... /... on peut tricher ... /... on a tout », « trop de questions ambiguës », « Compte rendu inutile, car je me connais bien ». Cet ex-candidat ajoutera en fin d'entretien : « et après, ils m'ont dit à la fin que le poste était pourvu ». Nous sommes ici face à un ex-candidat qui exprime que pour lui, un entretien de recrutement est une épreuve d'évaluation, qui a des règles et pour lequel le candidat doit se préparer (un cadre de contrainte, le candidat avec ses ressources, un objectif à atteindre, faire l'épreuve). Il exprime en clôture qu'il garde un bon souvenir de cette candidature (une expérience de plus à mon actif), mais a décidé de trouver autre chose. Démarche qui a abouti puisqu'il se déclare en poste au moment où nous le contactons.

Cas 25 - *a contrario*, cet ex-candidat exprime avoir trouvé le processus capacitant déployé très intéressant. L'outil d'aide par questionnaire est qualifié de « très très intéressant », « cela aide à savoir comment on est ». Le compte-rendu est tout aussi apprécié : « cela m'a vraiment appuyé, document très utile ». Quant au site dédié : « oui, oui je suis allé le consulter, très très utile aussi » et au 1^{er} entretien téléphonique « plein de questions utiles : comment je me voyais, etc. ». Vu du candidat, les entretiens en Unité opérationnelle ont été rapides : « deux entretiens à faire, c'est normal » », « lorsque j'ai passé mon entretien, j'étais devant deux experts, ça déstabilise », « il y a avait comme un bon et un méchant, comme un couple étudié ». Cet ex-candidat relate une question de la part de la cadre RH qui l'a plus marqué positivement : « une des questions qui pour moi a montré son intérêt pour moi : si vous n'êtes pas pris, que comptez-vous faire ? ». Ensuite complète-t-il, la réponse a été négative, mais « j'ai eu mon bac deux

semaines après (ici un Bac Pro TEMSEC ... /... donc c'était bien ». *In fine*, il se déclare content d'avoir candidaté, pas du tout être déçu et exprime qu'il recommencera l'année prochaine. Lorsqu'il compare ce processus à ceux qu'il a déjà vécus, il livre deux appréciations différentes : 1^{re} partie : contact téléphonique, etc., « ça, c'est très bien, ça cale, ça oriente », « ça m'a donné confiance, envie de continuer ». 2^{de} partie « par contre avec les deux pros, moins confiant, assez troublé », « ils étaient trop dans le métier... /... moi je suis jeune, difficile de répondre à leur question, leur attente, ... /... c'était trop »

Cas 25 bis - Ce cas nous invite à faire le lien sur certains aspects avec quelques cas recueillis par d'autres voies tel par exemple le cas de deux ex-candidates (qui furent *in fine* toutes deux validées » : « j'ai passé toute une série de tests techniques portant sur le gaz, quand ils ont regardé, ils m'ont quasi dit que j'avais presque « tout faux » ... / ... mais à la fin ils m'ont dit, c'est bon ... / ... là, je n'ai pas compris »⁸⁵³. Quant à la seconde candidate, qualifiée de non recrutée⁸⁵⁴ sur un site de la région X par le comité de sélection managériale, elle a vu sa candidate validée avec « un vif intérêt »⁸⁵⁵ sur un autre site de la même région.

Cas 24 - Ce cas est un cas tout à la fois typique et atypique : typique au sens où il représente un large panel de candidat qui ne dépasse pas la phase du dépôt de candidature⁸⁵⁶. Atypique dès lors que l'échange téléphonique mettra en lumière que ce candidat cherchait un BTS en contrat d'alternance, mais que par couverture, il a adressé tout un ensemble de candidatures sur des offres de niveau Bac Pro. Il a bien répondu au questionnaire, mais n'a pas exploité le compte-rendu, car entre temps, un autre projet prenait forme. Au moment où nous échangeons, il était recruté dans une petite entreprise en vue de préparer un BTS maintenance. À la question,

⁸⁵³. Nous avons approfondi cet aspect avec la candidate « ils m'ont dit qu'ils savaient bien que je ne connaissais rien au gaz », « que c'était normal, car je n'ai jamais touché au gaz », « mais qu'ils étaient obligés de faire passer les mêmes tests à tout le monde ... /... sinon ce ne serait pas équitable ». « Mais je ne comprends toujours pas ... /... j'ai « zéro » et ils me prennent ».

⁸⁵⁴. Entendu non pas à la suite de résultats évalués insuffisants, mais dès lors que suite aux entretiens, identifiés comme « hors-profil » / « pas du tout technique ».

⁸⁵⁵. Expression recueillie « ce type de candidate, c'est le profil idéal pour nous ». À noter à ce niveau que nous avons recueilli, exprimé cette fois par le DRH en charge entre autres du domaine « recrutement en alternance » au niveau cette fois du Groupe Engie, l'existence de cas similaires témoignant de deux positions diamétralement opposées (constatés par le DRH lors de journée de recrutement où il s'était rendu).

⁸⁵⁶. En process B, parce que leur candidature ne passera pas le 1^{er} tri effectué par le chargé de recrutement RH. En process A, parce qu'à l'inverse, c'est le candidat qui décidera de ne pas s'engager dans la 1^{ère} étape (répondre au questionnaire qui lui permet de recevoir un compte rendu en vue de lui permettre de travailler sa candidature).

« comment s'est passé la sélection ? », il nous répond « parfait : j'ai eu 1 rendez-vous avec le responsable, et à l'issue de l'entretien il m'a dit « ok » »

Cas 23 - Cet ex-candidat nous exprime en premier regard sur son vécu que c'est au final conséquent de postuler : tout bout à bout, beaucoup d'entretiens et de rendez-vous : total au téléphone : 2 entretiens différents ; total déplacement : x entretiens, car au final sur cinq sites (chaque site le faisant venir sur place). « Entretien bien planifié » nous dit-il, mais « beaucoup d'entretiens ». La première phase s'accompagne de ressentis positifs : « le questionnaire : bien, c'était plus que de se découvrir soi-même », « on a le temps de se préparer », « le compte-rendu : pas pris le temps de le lire ... /... car j'ai été vite appelé », « entretien : bien ... /... à l'écoute ... /... bon dialogue, vivant, respectueux » ... « mais moi je n'aime pas l'entretien par téléphone, je préfère le « live » ». Le point problématique vu de cet ex-candidat est venu des rendez-vous sur site : en référence à la demande de remettre le livret scolaire : « j'ai eu beaucoup d'absence, de retard porté sur mon dossier scolaire », « j'ai expliqué... /... mon nombre de déplacements montre que je suis motivé... /... mais c'était trop pour les Unités, donc non », « on ne veut pas me donner une seconde chance ». Dans l'échange, le candidat soulignera que « beaucoup de déplacement, oui, c'est une contrainte ... /... mais ok, car le but est que c'est cela qui me permet de trouver du travail ». Il soulignera également que par effet d'entraînement, on sait plus s'y prendre « en en faisant beaucoup (entretiens), je me suis entraîné ». Nous retrouvons ici une thématique que nous avons constatée souvent débattue à savoir le problème de la maîtrise de l'exercice « épreuve de recrutement ». Au moment où nous échangeons, cet ex-candidat a été entre-temps recruté par Cofely (une filiale du Groupe Engie). Pour ce recrutement, le processus retenu est identique au cas précédent : « 1 seul entretien avec le manager du site et ok », « je suis donc en alternance TEMSEC ».

Cas 22 - Ce cas est similaire au cas 24 : cet ex-candidat a postulé plusieurs fois chez Engie (et donc GRDF). Il venait d'avoir son Bac Pro et se souhaitait faire un contrat en alternance BAC+2 / BTS. Comme il ne souhaitait pas rester sans rien faire si refus sur un tel projet, il a aussi engagé des candidatures pour faire un second Bac Pro, ici le Titre TRG. Cet épisode « recrutement GRDF » est pour lui un non-événement d'autant plus qu'il a reçu très rapidement une offre Bac+2, donc retrait du processus « candidature Titre » très rapide : pas de « vécu » à proprement parler à évoquer.

Cas 21 - Pour cet ex-candidat, « le processus recrutement Titre » n'est *in fine* plus dans sa mémoire. Il a soudainement changé de projet et d'orientation en découvrant me « monde de

l'aéronautique ». Il s'est pris d'intérêt dit-il pour ce nouveau domaine. Un des argumentaires qu'il déploie est que « oui, il avait fait plomberie, mais bof ». Il a donc totalement changé de domaine, passant de plomberie à aéronautique. Au moment où nous échangeons, il est déjà dans sa formation et dit-il « ça lui plaît très bien ». En se remémorant, il se souvient de façon lointaine qu'il a effectivement répondu à un questionnaire en ligne (il se remémore qu'il avait trouvé le questionnaire long et avoir répondu du tac au tac). Il n'a plus souvenir du compte-rendu ni de l'avoir lu ou utilisé. Il a probablement visité le site dédié, mais ne s'en souvient plus trop. A nos yeux, et nous l'avons identifié par effet de circonstances lors d'autres échanges avec des candidats, ce type d'entretien n'est pas vide. L'entretien parle au-delà du vide. Ce qui fait événement ou non, ce qui laisse trace ou non est également fortement dépendant des moments, des contextes, de l'histoire passée comme de l'histoire en train de se faire.

Cas 20 - Cet ex-candidat est entré avec nous plus en profondeur dans l'échange. Il est le second candidat qui avait exprimé des propos incisifs à la réception du questionnaire que nous avions adressé. Nous y reviendrons ci-dessous. Si nous en restons sur son vécu portant sur cette période de candidature, cet ex-candidat livre un double ressenti : « impressionné des signes humains reçus en cours de processus » : « sincèrement, cela m'impressionne. C'est la 1^{re} fois que je vois un tel processus ». « Il n'y a que les entretiens sur les sites et les décisions qui m'ont déçu ». « Là, j'ai reçu deux messages différents » : « gros ok pendant les entretiens ... /... mais au final, c'est non ». « Très très déçu : j'ai donné le max de moi-même ». Cet ex-candidat explicite ensuite la nature et donc la profondeur de sa déception : « ce n'est pas le non qui est décevant, c'est «le très bien pendant » / « le non final » ». Il reviendra ensuite sur sa non-réponse au questionnaire : « je n'ai pas répondu au questionnaire [ni aux différentes relances], mais je vous réponds, je vous réponds à vous, car j'ai énormément apprécié le propos : vous m'avez respecté, et encouragé ». « En entretien, les acteurs, c'est extrêmement différent ». Cet ex-candidat n'a pas postulé dans les régions qui déployaient le process dont nous faisons l'hypothèse qu'il générerait plus de capacitation. Ce n'est pas sur les procédures en tant que telles qu'il va nous proposer de s'exprimer, mais sur les questions que pose son cas. Il nous proposera d'en parler, si nous en avons le temps et avant tout parce qu'il a fortement réfléchi au pourquoi du second temps que nous proposons dans le cadre de cet échange : « étonné » déclare-t-il « que GRDF « s'intéresse aux candidats alors qu'ils ne sont pas recrutés », « je ne suis pas salarié de GRDF ». Est-ce ici une forme d'énigme pour lui : pourquoi un employeur s'intéresserait-il à un candidat qu'il ne recrute pas ? Cet ex-candidat déclare avoir dû partir de son pays et en immigrant en France, pour trouver du travail. « Je vais à tous les entretiens, à

mes frais, je suis motivé ... /... mais avec l'âge ... /... les refus finissent par peser, on finit par ne plus croire à rien ».

Ce cas de cet ex-candidat est un cas que nous avons souhaité « travailler » pour appréhender les effets de systémisation : le candidat s'est reconverti nous dit-il dans le métier de soudeur (entre autres en soudure aluminium, compétence rare et recherchée sur le marché). Il déclare avoir perdu son emploi de soudeur dans le cadre d'un licenciement économique. Il est dans sa période « sans emploi » lorsque son habilitation soudure arrive à sa date d'échéance. Si habilitation non renouvelée, elle est perdue. Son renouvellement nécessitait un stage de 2 jours pour préparer l'épreuve puis de fait réussir l'épreuve. Or il ne peut s'inscrire et financer lui-même cette formation. Le Pôle Emploi a enregistré ce fait, mais il n'apparaît pas dans la liste des demandeurs d'emploi qui pourront bénéficier d'un stage dans un délai cohérent avec l'enjeu de reconduction de l'habilitation. L'effet est double : risque si trop tardif de perdre le geste et la capacité à réussir du premier coup l'épreuve, mais également et plus encore, refus des employeurs de donner suite à une candidature « soudeur », dont le prétendant au poste ne pourrait présenter une habilitation encore valide (le rendant donc apte à exercer le travail dès son embauche). Un des conseillers RH de la DRH de GRDF contactera la Délégation régionale du Pôle emploi, qui répondra que nombreux sont les cas de ce type et que cela passe par des commissions. De mémoire collective, des acteurs de la DRH remettent en visibilité que Gaz de France (entité existante avant donc les opérations de fusion conduisant au Groupe Engie) avait signée des accords avec Le Pôle Emploi. Un point de cet accord portait sur une façon innovante de soutenir les enjeux sociétaux : Gaz de France possède un Centre de formation interne doté de fortes compétences d'expertise. Ce Centre fonctionne en prestataire de services auprès des unités opérationnelles. Il s'avère que statistiquement les sessions de formation ne sont jamais totalement complètes. Dans ce cadre il était conventionnellement convenu que selon besoins et possibilités, ce Centre mettrait à disposition de demandeurs d'emploi (gérés par Le Pôle Emploi) des places pour de stages qui en dernières minutes s'avèreraient ne pas être complets. Ce Centre étant entre autres certifié pour délivrer des habilitations soudeur (et naturellement en amont les rappels formatifs *ad hoc*), une sollicitation en ce sens fût également lancée auprès du Centre. Cette tentative avortera dès lors que le RRH de ce Centre exprimera qu'est là une « intention généreuse », mais que « ce serait trop compliqué à mettre en œuvre » indépendamment comme le rappellent les acteurs de la DRH de GRDF que cette intention est extraite d'une convention signée en son temps par les deux parties concernées. Nous avons recontacté en suivi ce candidat près de six mois plus tard. Il était toujours sans emploi, sans

habilitation reconduite et avait retenu désormais d'étudier - faute de - une nouvelle reconversion, indépendamment du besoin de compétence de soudeur sur le marché.

Cas 19 - Ce cas met en lumière une des pratiques locales déployées pour soutenir le sourcing (dit d'une autre manière, le « faire venir »). L'appel à la diversité des profils en vue de faciliter l'inclusion conduit au déploiement de nouvelles méthodes de sourcing. Le « jobdating » fait partie de celles-ci. Ce « mode de rencontre » inspiré du « speed dating » effectuée depuis quelques années une pénétration dans le domaine du recrutement. Il est avant tout déployé - pour le niveau de poste que nous travaillons ici- dans les quartiers sensibles ou les banlieues. L'objectif original était de permettre des mises en contact direct entre des candidats potentiels et des offreurs d'emploi qui ne trouveraient pas succès selon les autres modes de rencontre. Le jobdating est cependant devenu avant tout un instrument d'optimisation comme l'exprime easy.recrue.com⁸⁵⁷ : « Le concept du jobdating est simple. Un jobdating est un entretien d'embauche « express » ; entre 7 et 10 minutes durant lesquelles un candidat va pouvoir échanger avec un recruteur dans le but de décrocher un deuxième rendez-vous. Le recruteur va être amené à rencontrer sous ce format un nombre important de candidats ». Deux arguments phare soutiennent ce mode d'action : côté recruteur un ratio candidat rencontré / temps investi optimal ; côté candidat : un jobdating donne sa chance à tous ceux qui le souhaitent. Cet ex-candidat livre ici son vécu dès lors que c'est par ce mode opératoire qu'une entité opérationnelle a retenu de présélectionner les candidats : « sur le moment, j'étais à l'aise. J'ai discuté et tout se passait bien, c'était assez génial ... / ... la personne m'avait dit que c'était pratiquement dans la poche ». « En fin de compte, c'est la même qui m'a appelé qui m'a donné une réponse négative ». Cet-ex-candidat informe qu'il était poly-postulant et - que comme en témoigne le propos des conseillers -, il est fréquent que le candidat n'ait plus en tête lors des contacts, sur quel poste il a candidaté, voire même qui est l'entreprise qui le contacte. Il nous précise que concrètement ça fait deux ans qu'il cherche du travail. « En fait, j'ai arrêté ma formation l'année où j'aurai dû passer le bac pro ». Il est donc sans diplôme. Nous ouvrons avec lui des alternatives. « J'ai postulé aussi chez ERDF. Il devait me rembourser mon billet de train... / ... et je n'ai jamais eu de nouvelles ». Il est au moment de notre échange inscrit comme demandeur d'emploi au Pôle Emploi. Il s'agit à ce sujet en ces termes : « franchement, Pôle Emploi ne sert vraiment à rien dans mon cas... / ... ils me donnent rendez-vous parce qu'ils doivent me donner

⁸⁵⁷. Interface web Easyrecrue.com traitant des solutions recrutement : « un job dating ... ! C'est quoi ? ».

un rendez-vous ». Il précisera qu'il est mobile et qu'il a postulé dans chaque région⁸⁵⁸. Nous noterons à ce niveau qu'il déclare avoir reçu de la part de certaines de ces régions : « vous habitez trop loin », « on va regarder, ... / ... mais sans réponse ensuite », ou encore un conseiller recrutement qui l'a appelé, car elle se demandait « pourquoi elle avait ma candidature ».

Cas 18 - Nous sommes ici en échange avec une ex-candidate qui fait exception au panel sélectionnée dès lors qu'elle a été recrutée⁸⁵⁹. Nous avons décidé de conserver ce témoignage au regard de sa valeur contributive. Le premier point que met en lumière cette ex-candidate c'est la rapidité, la bonne coordination et la dynamique montante à chaque étape

Elle précise avoir candidaté en ligne, reçu immédiatement un mail, répondu à son tour au questionnaire en ligne. À ce niveau elle précise : « pas embêtant et je comprends, c'est pour voir à qui on a à faire ». Le compte-rendu « en fait au début, je ne comprenais pas le sens : pourquoi moi je le reçois alors que « normalement » c'est le recruteur qui reçoit cela ». « Tout s'est passé vite, car ensuite entretien téléphonique ... /... ça a été vachement bien, très bon contact, j'ai été mise à l'aise ... /... avant on appréhende, mais si on nous met à l'aise, on se libère ». Le site dédié : « ah oui, via le mail oui : site très utile, même pour quelqu'un comme moi qui n'a pas d'expérience ... / ... ça motive, ça donne envie d'apprendre le métier ... /... le « pourquoi pas vous ? », ça m'a donné envie ... ». Après l'étape 2, car vais favorable « je devais voir les managers ... /... mais là, grand blanc, au moins trois semaines, aucun contact ... J'ai rappelé, car rien ... / ... j'ai aussi écrit un mail à [pilotes de l'enquête questionnaire] qui m'a rassuré ... / ... et donc le contact est venu : le RH m'écrit : entretien sur place avec 2 personnes en 2 entretiens consécutifs ». « Gros stress en amont » et « moment de doute » surtout le jour J sur la route « car je venais de loin, de Seine-et-Marne et entretien en Pays de Loire : pression qui monte, car c'est là que l'on se rend compte qu'il y a beaucoup de candidats ... / ... on souffre, tout va se jouer là ». Les questions en entretiens : « normal, comme dans tous les entretiens et j'en ai fait pas mal ... / ... pas de question piège, on ne voulait pas me piéger » ; « pas de questions techniques ». « À la fin, on m'a dit qu'on me rappelait : le lendemain, j'ai eu l'appel : réponse positive ». Le Titre : « pas évident, car on repart à l'école ». « Niveau école, là, je suis un peu perdue comme les collègues. Le problème c'est qu'on ne connaît pas le

⁸⁵⁸. Notre consultation du fichier candidature confirmera ce point.

⁸⁵⁹. Cette anomalie (par rapport à la cible visée par cette enquête : les ex-candidats non recrutés) s'explique par le fait que cette ex-candidate avait présenté sa candidature sur plusieurs postes. C'est donc sur la base que sur un des postes elle n'avait pas été recrutée, que son nom est apparu.

programme⁸⁶⁰. Si on connaît, on peut s'y préparer », « on s'attend à une formation adulte, mais ... / ... quels cours, quels contenus ... dommage, car on ne peut pas se préparer ». Cette question du rapport « adulte-adulte » est revenue très fréquemment dans de nombreux lieux et moments : souligné « manquant » aux yeux des candidats dans certains entretiens et quasi de façon permanente lorsqu'évoqué pour ce qui est des CFA (de façon plus centrale à propos des rapports de type administratif ». Au moment où nous échangeons, cette ex-candidate est en contrat en région Ouest. Nous la retrouverons lors de nos rencontres en CFA, le CFA Ouest étant un des quatre CFA retenus pour notre enquête.

Cas 17 - Cet ex-candidat exprime un vécu très concis : « j'aimerais bien que cela se fasse dans toutes les entreprises comme ça ». Il élargit ensuite un peu plus son propos « Très correct ... / ... précis », « première fois que je voyais cela, et j'ai de l'expérience en entretien », « précis ... / ..., complet ... / ..., un suivi ... / ..., des réponses derrière, ... / ... bien ». Pour contextualiser ces propos, cet ex-candidat postulait sur un poste sous gestion « nouveau processus ». Il explique enfin pour quoi cela n'est pas allé plus loin : « je devais être recontacté par téléphone, mais je travaillais sur plateforme à l'étranger donc cela n'a pas été top ». Cet ex-candidat reprendra contact dès lors un peu plus tard, mais « et ensuite on m'a dit que le poste était maintenant pourvu ». Puis de conclure sous une forme de reprise « très bon recrutement, sérieux ». Au moment où nous échangeons, cet ex-candidat nous informe qu'entre temps, il a été recruté chez Total via la aussi un cycle de formation. Lorsque nous le questionnons comme les autres ex-candidats sur cet autre processus vécu, il le qualifie en ces termes « Total, processus très long ... / ... quatre mois et plusieurs entretiens à Paris.

Cas 16 - Cet ex-candidat exprime avoir « raté » une étape du process et en est resté là. Dit de façon plus explicite, après avoir répondu au questionnaire et reçu son compte-rendu, il était convié à exploiter / travailler ce compte-rendu puis à appeler le chargé de recrutement pour convenir d'un rendez-vous. Il ne l'a pas fait, donc il a attendu et de fait rien ne s'est passé. Il n'a pas non plus tenté un contact de son initiative, sa candidature s'est donc arrêtée d'elle-même. Nous sommes donc ici sur une candidature sur un poste géré là aussi en nouveau processus. Cet éclairage ne viendra qu'en second temps dès lors qu'il exprime en premier mouvement, une double perception : « sincèrement » dit-il « je pense que c'est bien et clair ».

⁸⁶⁰. Pour contextualiser : au moment où les recrutés commencent leur première quinzaine de cours, le Titre officiellement n'existe pas encore, la signature ministérielle étant en cours. Les CFA étaient dès lors partagés entre donner l'information et le programme et attendre la validation officielle avant de communiquer les contenus.

Le compte-rendu : « Oui, mais je me connais assez bien ». Le problème est venu après : « après, plus rien ... /... même à minima, si la réponse avait été négative, juste un petit appel... /... donc déception ». Et de reboucler « bien comme processus, mais c'est dommage qu'il y ait eu ça ». Au moment de notre échange, cet ex-candidat demeure en appel de la réalisation d'un projet sous une forme ou sous une autre.

Cas 15 - Cet ex-candidat formule d'emblée que ce recrutement ne l'a perturbé qu'à un seul moment à savoir celui le moment très long entre la fin du 1^{er} entretien et le rendez-vous en Unité. Par son retour phase par phase, il exprime qu'il a apprécié l'appui qu'est le compte-rendu après réponse au questionnaire. Le questionnaire : « très clair, précis », le compte-rendu : très utile ». L'entretien : « bien, car par téléphone, moins de stress », « bon moment, car en plus j'ai reçu un feedback et des conseils pour mon entretien suivant... /... ça m'a permis de voir des points à retravailler ». Suite à cet entretien, vais favorable et annonce d'un prochain entretien en Unité : « et là, très loin, ..., je crois 1 mois ou 1 mois et demi ». « Mais 1^{er} entretien très bien vécu ». Ensuite convoqué à une journée de recrutement collective (méthode Est) : « j'ai été convoqué à Metz avec 10 autres candidats, ... /... différents ateliers : tests d'habiletés, etc. », « bien passé, les techniciens me l'ont dit, bon feedback ». « Mais ce qui a pêché c'est l'entretien avec les RH : des questions sur l'entreprise, ce qu'elle faisait, quels sont les moyens de transport du gaz, etc. ... et là, je n'ai pas bien répondu ou pas su répondre ». Le candidat s'impute l'échec : « mais c'est de ma faute, questions comme ça pas préparées ». « C'était très bien dans la pratique, mais entretien RH pas bien passé ». Nous avons consolidé cet aspect du questionnement avec quelques RH : pour les uns, ça n'a pas de pertinence, ce sont des jeunes, ils postulent dans de nombreuses entreprises, et ce qui compte n'est pas d'évaluer s'il connaît l'histoire de GRDF ou du fonctionnement du transport et de la distribution du gaz. Pour d'autres à l'inverse, c'est important pour évaluer leur motivation et les efforts consentis pour préparer leur entretien. Au final, cet ex-candidat exprime que « c'est une bonne expérience même si sa candidature a mal fini ». Il ouvre cependant un champ de questionnement : « mais je venais en alternance donc c'est pour apprendre ... / ... est-ce qu'on doit savoir avant ? ». « Pour moi, je suis sûr que c'est là que ça a pêché, dommage ... ». En écho à notre demande, il précise qu'il n'a pas présenté de candidature ailleurs, car son employeur a fini par lui faire une offre. Cependant ajoute-t-il « je reste cependant motivé pour GRDF ». Nous noterons que ce candidat avait répondu par mail en rejet à réception de l'enquête par questionnaire » : « j'ai répondu froidement à K.... par mail, car quand on reçoit un questionnaire comme ça si vite après, on est encore sur la déception ».

Cas 14 - Cet ex-candidat se définit comme quelqu'un qui « galère » (c'est un ancien militaire de 41 ans maintenant en reconversion). Il est, dit-il, « passé par le Pôle Emploi ». Avec ce Pôle Emploi il a demandé une formation de plombier-soudeur. Il nous dit que la conseillère lui a répondu « que ce n'était pas assez rentable... qu'il était trop âgé » et que dès lors, il avait écrit au Ministre. Avec cela, il déclare qu'on lui a annoncé un rendez-vous avec le directeur de l'agence du Pôle Emploi. Retour ensuite sur son vécu du processus. Le questionnaire et le compte-rendu : » besoin parfois de le relire plusieurs fois ... /... mais je me connais bien : je suis droit, un peu même perfectionniste, il y a des règles et il faut s'y tenir ». Entretien : « très bien passé ... /... j'ai senti que j'ai eu des frissons de satisfaction », « à la fin elle m'a dit qu'il y avait deux postes encore, qu'elle présentait ma candidature et qu'on allait me rappeler pour un rendez-vous sur place », « ... mais pas d'appel ». « J'ai donc rappelé et là, à l'intonation de sa voix, j'ai compris qu'il y avait quelque chose qui cloche ... /... postes pourvus », « pas compris qu'on me dise qu'il y a deux postes encore et avoir comme réponse ensuite qu'ils sont pourvus ». Nous noterons que cette problématique est remontée à plusieurs reprises via différents cas (avec une dominante forte sur la région Ouest). Trois modes opératoires se dégagent des différentes pratiques en Unités :

- la « journée de recrutement », c'est-à-dire une concentration de candidat un jour J, est une décision par comparaison le même jour,
- la logique de stock : des candidatures arrivent au fil de l'eau en Unité. Les entretiens se réalisent. Sont identifiés un ou quelques candidats « recrutables », mais la décision est reportée dans l'attente de nouveaux candidats qui pourraient s'avérer « meilleurs ».
- La logique du premier arrivé : idem cas deux mais cette fois, lorsqu'un candidat est considéré comme « recruté », la décision est prise et le poste en devient clôturé (exemple : ce cas 14).

Cas 13 - Cet ex-candidat exprime que tout était bien et ok au début : il s'est inscrit en ligne, à immédiatement reçu un mail qui éclairait comme cela allé se passer et ce qu'il lui était proposé de faire. Il a donc rempli le questionnaire en ligne qu'il a jugé « très détaillé, ... bien, mais un peu long ». Il a reçu le compte-rendu qu'il qualifie de « très utile », ouvrant sur « des questions auxquelles je ne m'attendais pas, ..., cela m'a permis de découvrir ma façon d'être ». Ensuite dit-il, « j'ai été invité à appeler au N° indiqué, mais personne n'a répondu après plusieurs

appels⁸⁶¹ ». Entre temps, cet ex-candidat avait d'autres candidatures en cours dont une chez EDF : « entre-temps, EDF m'a répondu ok ». À ce niveau, il nous offre une visibilité de cet autre process, très similaire⁸⁶² « candidature en ligne, puis appel du recruteur pour rendez-vous : entretien téléphonique, puis comme ok, entretien RH et manager puis tests pratiques). Cet ex-candidat résume ainsi : « très bien commencé, mais ensuite il y a eu ce problème de contact téléphonique » et donc par effet de circonstance exploitation d'une autre offre. Nous noterons ici que chez GRDF le candidat présentait sa candidature sur projet de formation en alternance préparant à un poste de technicien réseau gaz, et chez EDF, il postulait (et sera retenu) sur un même projet, mais qui préparait quant à lui à un poste de conseiller clientèle⁸⁶³. Nous rebondirons sur ce point avec cet ex-candidat que nous dira que pour lui, « oui c'est vrai, ce sont des emplois très différents », mais qu'il était ouvert et qu'il recherchait surtout des emplois solides.

Cas 12 - Cet ex-candidat se rapproche en termes de recherche et de positionnement des cas 22 et 24. Il nous déclare avoir fait une formation par alternance de niveau Bac+2 (BTS) et « pour des raisons familiales, je n'ai pas pris le poste proposé à la fin du cursus ». Il dit avoir aussi envisagé une Licence et avoir rencontré la cadre RH régionale compte tenu de son historique. Elle devait le rappeler, mais dit-il « ensuite elle n'a jamais répondu, ... attente ... attente ... attente ». Il exprime dans cette période avoir été partagé entre « moment bien » et « moment de pression ». Cette candidature sur le Titre en Alternance apparaît comme une piste à « défaut de », une relance sur une piste qui pourrait aboutir sur un poste. Il se projette aussi (comme le cas 1 » sur des emplois de conseillers clientèle). En pratique, il n'amorcera pas la 1^{re} étape (réponse au questionnaire, ...). Entre temps, il a présenté des candidatures chez Veolia, Dalkia⁸⁶⁴. Il commente leur process de recrutement en ces termes : « entretiens plus creusés, plus détaillés », ils s'intéressent aux « compétences certes, mais aussi connaître la personne », « c'est aussi plus court » conclue-t-il.

⁸⁶¹. Ce retour de vécu atteste de nouveau s'il en était encore besoin que les processus sont des processus vivants et que les études dites quasi expérimentales doivent être interprétées en accordant une place centrale à cette spécificité.

⁸⁶². Pour rappel, ces deux entreprises tout à la fois une histoire commune, certaines entités communes et un marché interne de l'emploi commun (Bourse de l'emploi qui rend visible tous les postes à pourvoir concernant les entités appartenant aux IEG (Industries Electriques et Gazières).

⁸⁶³. Ces deux cibles d'emploi nécessitent toutes deux des connaissances techniques et gazières, mais différent de façon centrale en termes de nature d'activités, de compétences, d'habilité, de conditions de travail, de contact avec les autres,...

⁸⁶⁴. Séries de filiales des Groupes historiques EDF et Engie.

Cas 11 - Cet ex-candidat est le second cas (comme le cas 18) qui dans ce panel « candidat non recruté » fait exception puisque sa candidature va se terminer avec succès⁸⁶⁵. Ce sont de longs échanges avec sa sœur (professeurs) qui vont le conduire à lever le poids du retour à l'école : « ma sœur m'a informé que GRDF cherchait des techniciens ... / ... ça a fait tilt pour moi, ... /... lourde décision, car retourner à l'école... », « mais GRDF c'est bien, ..., j'ai envie de changer de boulot, ...nouveau métier, ... /... puis faire carrière, évoluer, ... grosse opportunité », « GRDF avait tous les critères ok pour moi, on n'est jamais à l'abri, ... /... GRDF c'est rassurant ». Il postule ici dans le cadre « format classique » qu'il abordera de façon succincte et descriptive : « un mail, ... contact téléphonique pour rendez-vous, entretien téléphonique, ... ok, ... puis 3 entretiens ». « Très bien passé » dit-il, « seul vrai stress : avant, par peur de ne pas être pris... j'ai 24 ans ». Cet ex-candidat exprime ici qu'il a « déjà 24 ans » et qu'il ne « travaille pas encore » (cf. également les échanges avec sa sœur). Les entretiens : « on a parlé, pas de tests, pas d'exercice », puis « 1 h de pause et des tests écrits de culture générale ». « On m'a dit qu'on allait me recontacter la semaine suivante... /... en fait dès le lendemain on m'a appelé : ok, si c'est pour Perpignan ». Au moment où nous échangeons, le candidat déclare qu'il a commencé l'alternance, découverte donc du métier et que c'est « ok » pour lui, « cela correspond exactement : très intéressant ». Les profs : « très bien... certes, j'étais anxieux car reprise de l'école, mais on nous considère vraiment comme des adultes, ... / ... très bon contact ». « Sincèrement ravi, je vais me donner la chance ». Cet ex-candidat précisera qu'il n'a pas candidaté dans d'autres entreprises, GRDF était sa seule cible. Un contrôle complémentaire nous a permis de mettre en lumière que conformément à une dominante locale, cette candidature n'est pas passée par l'outil centralisateur Taleo. Dit d'une autre façon, elle n'a pas été appréhendée avec et au regard des autres candidatures, mais en tant que singularité (candidature spontanée et appréhendée par le cadre RH en tant que singularité).

Cas 10 - Cet ex-candidat nous permet de mettre en lumière un autre cas de cette gestion locale « région méditerranée » (idem cas 11). Ici, de nouveau, se livre une gestion « à la carte ». Cet ex-candidat est présenté au cadre RH directement par un Greta. Ce n'est pas le candidat qui est à l'initiative, mais cet organisme. Cet ex-candidat nous déclare avoir été en difficulté, un peu seul devant tout cela. Il l'exprime à sa manière : « c'était un galop d'essai, mais difficile »,

⁸⁶⁵. Il figure dans la liste des candidats que nous avons contactés pour le même motif que le cas 18 : plusieurs candidatures qui de fait conduisent à le voir figurer comme non recruté sur les postes concernés.

« contact, ... puis plus de réponses »⁸⁶⁶. Il complète qu'il serait « ravi de faire la formation avec GRDF » et qu'il « retentera l'année prochaine ». L'échange ne révèle pas de frustration, mais plutôt le sentiment d'être en dialogue avec une personne qui tente de faire son chemin, avec les moyens qu'elle a.

Cas 9 - Cet ex-candidat représente un des cas typiques des pluri-postulants. L'horizon qu'il présente n'est pas celui d'un emploi chez GRDF ou même d'un emploi de gazier, mais bien celui de trouver « un job ». Le processus de recrutement GRDF, il n'en a plus souvenir : « pas fait chez GRDF, ... / ... pas grave ». Lorsque nous l'invitons à « y replonger » un instant, il évoque se souvenir d'un entretien à Aix-en-Provence, avoir eu un entretien à ses yeux décalé : « entretien qui cherchait trop un déjà pro et non un alternant », « je viens comme élève, pour apprendre », pour le mangeur « trop fort souhait de rentabilité ». Il dit ensuite se remémorer « un temps de réponse très long » et rebondit sur ce point : « comment on fait dans ce cas : autres candidatures ? ... attendre ? ... après c'est trop court pour s'organiser ... ». Cet ex-candidat complète ensuite en termes de timing : « le problème aussi, c'est que ça met trop de temps à répondre : avoir une réponse fin aout pour une formation qui débute début septembre, ce n'est pas bien »⁸⁶⁷. À l'heure où nous échangeons, cet ex-candidat fait état qu'il a finalement été recruté chez SUEZ⁸⁶⁸. Lorsque qu'il commente le monde de recrutement vécu, il souligne que « là, il a vu des personnes qui cherchaient un élève à former et un déjà pro », « ce qu'il cherchait, c'était ma motivation », cela dit » : « cependant quand même trois entretiens à Paris, ... puis un à Istres (à côté de Marseille), ... puis encore un à Lyon (là où il sera *in fine* retenu).

Cas 8 - Cet ex-candidat est le 3^e et dernier candidat du panel qui *in fine* a été recruté aux termes du processus. S'exprime ici un vécu conséquent : il a postulé dans la région Nord, a vécu différents entretiens en Unité : « je me suis déplacé dans les agences » dit-il « cela a pris du temps, mais pas de retour... ». Il a postulé entre temps en région Centre où il a d'abord reçu une réponse négative. « Cinq entretiens déjà ... j'ai commencé à stresser ... /... puis appel ...

⁸⁶⁶. Mode opératoire Greta qui diffère de la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande), où là justement, de par le fait que l'on sait que le candidat n'est pas équipé pour affronter directement et seul les étapes d'entrée dans le processus, est mis en place un accompagnement (1^{er} rendez-vous à trois : recruteur, candidat et accompagnateur)

⁸⁶⁷. Pour nous permettre d'articuler son propos, nous avons repris le fichier des candidatures : son dépôt de candidature fait était de la date du 24 juin).

⁸⁶⁸. Ancienne filiale du Groupe Engie dont le groupe a été contraint de se séparer dans le cadre des exigences de la Commission européenne portant sur la séparation des activités en vue de faciliter le marché de la concurrence.

un nouveau rendez-vous avec un manager ... et là, ça, c'est très bien passé ». Sur notre invitation à revenir sur le vécu du processus Centre (nouveau processus)⁸⁶⁹, cet ex-candidat va nous livrer son vécu. Son vécu du questionnaire et du compte-rendu est très positif : « ça m'a bien aidé, ça aiguille aussi », « le fait de prendre soi-même rendez-vous, c'est très bien aussi, ... c'est singulier et inhabituel, mais c'est bien, car ça nous fait faire ». À propos du site dédié : « c'est très bien, ... il explique bien, ... clair, pertinent », « c'est clair, pas de surprise et on sait où on met les pieds ». L'entretien téléphonique : « j'ai stressé avant, mais plus pendant et après », « bon entretien et des conseils pour la suite ». Les entretiens en Unité : « bien, car au fil des étapes on est mis en confiance, c'est bien ». Lorsque nous l'invitons à exprimer une comparaison avec des candidatures déposées dans d'autres entreprises il exprime que selon son vécu « pas autant de suivi, ... ce processus GRDF c'est bien », et complète sur un autre registre « on sent qu'on ne retient pas un jeune parce qu'il y a des primes ».

Cas 7 - Cette ex-candidate pour livre un vécu bref, mais à ses yeux riche et positif. Elle déclare avoir candidaté sur internet et avoir eu un entretien avec la chargée de recrutement. La conclusion de l'entretien « entretien favorable... mais le mardi suivant je partais en vacances ... /... et au final... fin du processus », « sur le coup, ça m'est tombé dessus », ensuite donc très « frustrée ». L'échange avec la chargée de recrutement : « très constructif, ... très bon échange, ... ça m'a donné envie ». Lorsque nous l'invitons comme les autres ex-candidats à comparer si elle en dispose avec d'autres vécus de situation de recrutement, elle nous dit : « si je compare [ici avec un processus vécu en candidature « banque »⁸⁷⁰] par ex. on m'a demandé pourquoi j'avais eu des enfants si jeunes... Oui c'est vrai, j'avais 19 ans quand j'ai eu ma fille, ... mais quand même ... »

Cas 6 - Cet ex-candidat travaille actuellement chez Toyota. Il est ouvrier sur chaîne : il est en fin de mission, mais à ses yeux « normalement, il me renouvelle pour un an ». Il exprimera au cours de l'entretien qu'il souhaite « sortir de cet univers » et comme il le formule « souhaite avoir du contact autre qu'avec sa seule machine... », « tous les jours je suis devant la même machine ». « Je me souhaite un métier plus satisfaisant pour moi, ... là, certes c'est bien, j'ai un travail, mais... ». Il s'est donc lancé –et va donc continuer à chercher en ce sens dès lors que

⁸⁶⁹. Nous rappelons que vu des candidats, il n'est ni nouveau ni ancien processus, pour eux cette question est transparente. Ce qu'ils peuvent constater, en cas de pluri candidature, c'est l'existence au sein de GRDF de pratiques différentes selon les sites et les régions.

⁸⁷⁰. Nous retrouvons ici un cas de candidat qui se présente ne mesure de candidater sur des postes de technicien et des postes de conseiller clientèle.

ses candidatures ne se sont pas conclues positivement- dans des candidatures hors Toyota et ici portant sur le Titre TRG au sein de GRDF. L'entretien (téléphonique) s'est à ses yeux très bien passé « on a parlé de mon CV, de mes motivations, je me suis senti bien ». Mais ensuite il exprime avoir été jusqu'aux entretiens Unité quatre fois et ajoute d'emblée « dont deux où on m'a demandé exactement la même chose, est-ce le bon moyen ? ». Il exprime différents vécus. Ici « un premier contact bien passé... puis plus de réponses ... /... puis rappel : négatif », là, « entretien plus creusé, mais je ne m'étais pas préparé à cela », autre cas : « j'ai passé des entretiens un vendredi et dès lundi rappel ... motif du refus : « trop sûr de soi » ... « cela m'a coupé la chique » ». Côté tests techniques : « entretien OK : des questions logiques, très logiques, puis aussi un compteur à changer : le but était que le candidat pose des questions, ... enfin pour le côté sécurité surtout, pour voir ma façon de percevoir la prévention ». Côté RH, pas bien nous dit-il : « elle m'a dit qu'elle avait peur que je ne fasse pas mes 3 ans⁸⁷¹, ça, parce que j'ai dit que naturellement je me souhaitais ensuite évoluer, ... /... est-ce anormal de vouloir cela ? ». Il conclura selon ses perceptions en ces termes : « le bien chez GRDF, c'est qu'on ne taquine pas sur le manque d'expérience ».

Cas 5 - Cet ex-candidat vient nous éclairer de son vécu de ses entretiens en région Rhône-Alpes qui ne lui laisse pas un bon souvenir. Cet ex-candidat déclare d'abord avoir vécu un très rapide entretien (de 10 mn), puis un entretien RH puis dans un dernier temps, un entretien manager. Il nous décrit un premier entretien « qui s'est très vite passé », par contre dès cet entretien « une surprise, un doute » lui vient devant une question portant sur la question de la sécurité gazière. Vient ensuite l'entretien avec la responsable qui, dit-il' s'est très mal passé : « j'ai eu des entretiens ratés, mais là, j'ai senti qu'on cherchait à me coincer », « la RH ne m'a jamais laissé parler, elle me coupait toujours et aucune possibilité de corriger », « elle passait d'une question à l'autre, impossible d'y revenir, de compléter, d'argumenter », « on ne sait plus dans ce cas si les questions sont des questions pièges ou des questions d'échanges ». Avec le manager « bien passé, entretien plus technique », mais ... « j'ai fait l'erreur » nous dit-il « de lui dire que la RH ne m'avait pas laissé parler ». « Il vaut mieux se taire », « je regrette de l'avoir dit » et au final, « on m'a laissé sur le mur ». « On ne sait pas pourquoi on veut vous mettre out », « Beaucoup de regrets » insiste-t-il, « mais la RH n'a pas essayé de m'écouter ». Il déclare depuis avoir d'abord candidaté dans une autre entreprise, avec un résultat négatif :

⁸⁷¹. Les « trois ans » sont une expression interne qui suppose un contrat moral à tenir de la part des nouveaux entrants comme des salariés en poste : « contrat informel » formulant que l'on ne présentera pas sa candidature sur un autre poste et hors de l'entité locale avant un minimum de trois ans.

« entretien mal passé, oui, mais au moins, je me suis senti écouté ». À l'heure où nous échangeons, il a obtenu un contrat de deux ans en alternance dans le domaine « bio-industrie ». Dans une discussion plus libre, en fin d'entretien, il précisera que, comme nous ne pouvions que le constater, il bloque parfois sur les mots lorsqu'il s'exprime, il vient de recevoir une reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH) pour cela. Ce dernier point est ici à travailler. Les titulaires d'une RQTH bénéficient de clauses de soutien à l'emploi. Lorsqu'ils informent l'éventuel futur employeur de cet aspect, leur candidature est très majoritairement suivie avec attention⁸⁷². Or nombreux candidats témoignent⁸⁷³ qu'ils ne souhaitent pas exprimer qu'ils sont, lorsqu'ils le sont, titulaires de cette reconnaissance.

Cas 4 - Au moment où nous échangeons avec ce candidat, elle continue d'être demandeuse d'emploi. Le maintien dans cette situation et le vécu du processus de recrutement lui fera d'emblée exprimer « sa grande frustration ». Grande frustration qu'il explicite : « car pas de rappel. Le processus s'est arrêté comme cela ». On l'a informé suite au 1^{er} entretien téléphonique nous dit-il qu'il aurait un entretien à Amiens, « mais aucun rendez-vous ». Il ajoute : « lamentable ». « Je n'ai pas compris ... /... quand plus tard j'ai donc rappelé, on m'a dit que cela avait changé ». « Je n'étais pas compétent ?, j'étais trop âgé ? », « c'est dur ». Entre-temps, nous dit-il, « j'ai aussi postulé chez Total » : « entretiens obtenus, mais au final, pas recruté, ... oui ... mais ils ont respecté leur engagement, ils ont fait ce qu'il avait dit ». À ce niveau, il nous livre son ressenti intime : « chez Total comme chez GRDF, ils semblent vouloir recruter des personnes plus âgées, mais on sent quand même comme une réticence. En fin d'entretien il nous confiera qu'il garde espoir de pouvoir faire une formation au Greta de Calais, en froid et climatisation. Mais là aussi très incertain nous dit-il, car « faute d'avoir un nombre de candidats suffisants, la formation risque de ne pas se faire. La formation devait commencer lundi prochain ... le responsable devait m'appeler, mais ... il ne l'a pas fait... donc là, je ne sais pas... ».

⁸⁷². Ce d'autant plus que le handicap est considéré comme « non contraignant » pour l'emploi vu de l'employeur. La loi qui impose la présence de plus de 5% de personnes titulaires d'une RQTH dans les effectifs (à défaut, différents registres de pénalités financières sont déployés) ne distingue en effet pas les natures et niveaux de handicap reconnus RQTH.

⁸⁷³. Cf. ici, enquête interne : volonté de candidater comme les autres, être recrutés pour leur compétences et non grâce à leur handicap, volonté de ne pas être distingués/discriminé sur ce registre (même pour accéder à certains droits spécifiques), ... (À noter que GRDF s'est dotée d'un chargé de mission « handicap » dédié à temps plein sur cet enjeu.

Cas 3 - L'échange avec cet ex-candidat illustre - à dire d'expérience de chargés de recrutement - un cas typique. Constaté sur les salons de l'emploi, les contacts téléphoniques ou même en situation d'entretien physique, ce sont les parents qui se positionnent comme interface et porte-parole du candidat. Lors de notre appel, c'est la mère du candidat qui nous répond et qui nous propose de répondre aux questions à sa place, car dit-elle « elle sait bien ce qu'il a vécu, c'est elle qui a répondu au mail, c'est elle aussi qui... ». Elle acceptera cependant d'appeler « son garçon », mais l'entretien tournera court. Pour lui, rien à dire nous dit-il, « tout était normal » : « on m'a posé des questions, j'ai répondu » « et on m'a dit que je n'étais pas retenu ». Nous noterons que cet ex-candidat, lui aussi postulant en région Nord-Ouest) est apparu dans le cadre d'un jobdating, jobdating qui pour lui s'est clôturé par une réponse négative. À l'heure où nous échangeons avec lui, il est toujours en recherche d'une solution. Probablement par déficit de méthode, mais surtout afin de ne pas le mettre mal à l'aise (d'autant plus qu'il était sous écoute de sa mère) nous ne relancerons pas plus l'entretien. Ce cas de figure ne semble pas rare comme nous venons de l'exprimer : nous avons en effet recueilli différents cas, on ce sont les parents qui viennent présenter leur « enfant » au manager. Se révèlent ici des problématiques sociales qui apparaissent se refermer très rapidement sur des fins de non-recevoir or, comme le porte le pilote du PEM, il existe bel et bien des alternatives de réelles portées positives.

Cas 2 - Nous sommes ici en échange avec une candidate qui décidera d'elle-même d'interrompre le processus dès lors qu'elle venait d'obtenir une réponse positive à une autre de ses candidatures en cours. Sa posture s'affiche ici plus analytique que les autres candidats. Dans les lignes forces qui se sont révélées à ses yeux, elle souligne d'abord l'étonnante qualité « d'établir ce type de contact après processus pour recueillir les perceptions, ... c'est rare ». Elle complète en ajoutant qu'elle a apprécié « de recevoir quelque temps plus tard, un mail l'invitant à retourner sur le site, car il est possible que de nouvelles offres puissent correspondre à mon profil ». Elle s'autorise cependant nous dit-elle « à souligner que le questionnaire est long, en plus, il est minuté⁸⁷⁴ », « process trop long est trop complexe, impression d'être

⁸⁷⁴. En usage, le candidat peut prendre tout le temps qu'il veut pour répondre à ce questionnaire. Mais effectivement l'application utilisée, qui n'est pas conçue à l'origine pour l'usage que nous en faisons, fait bien apparaître un minuteur qui, de retour d'expérience a troublé nombreux candidats. Au-delà, nous constatons que, pour cette candidate et d'autres, le questionnaire (et ensuite le compte rendu) sont restés des outils de tests et non des outils d'aide à mettre en mots, après un travail à effectuer grâce à ces outils, de leurs profils et de leurs appétences.

épluchée ». « Au moins, c'est un moyen pour vous de savoir si une personne est motivée⁸⁷⁵ », ajoute-t-elle.

Cas 1 - Cet ex-candidat est de nouveau un participant de jobdating (toujours région Nord-Ouest) et qui comme les cas antérieurs expriment sa déception « de ne pas avoir pu véritablement soutenir sa candidature ». Ce jobdating présente ici une autre singularité dès lors qu'il a été déployée à la suite d'une première réunion d'information⁸⁷⁶ organisée par le Pôle Emploi. La singularité de ce candidat est que tout en candidatant sur une formation et un emploi de niveau « collègue exécution », il déclare avoir été associé dans un job précédant (il est âgé de 32 ans) à des sélections de candidats et exprime que cette méthode est totalement inadaptée. Son feedback : « on n'a pas creusé, pas cherché à approfondir », « juste 5 mn d'entretien et hop... non, ... /... je trouve cela vraiment dommage, aucune possibilité de parler », « ce type d'entretien ne peut vraiment pas permettre de témoigner de sa motivation ». « J'ai un bon CV, je suis très motivé, mais rien derrière ». Dommage « car la présentation de l'entreprise est très claire (30 mn), mais après juste 5 mn », « et la personne n'a pas cherché à approfondir ou à proposer ensuite un autre entretien : on est écarté directement, ... bien trop rapide et ensuite, plus rien ». Je me suis cependant battu dit cet ex-candidat et j'ai fini par obtenir une place au Greta pour une formation de 1 an pour faire un Bac Pro TISEC⁸⁷⁷. Comme l'évoque les candidats « plus âgés », le bémol souligne-t-il cependant, « c'est l'enseignement général » et en plus « cela ne sera pas par apprentissage »⁸⁷⁸.

12.3.2 Construction d'indices

Comme nous l'avons explicité, la triangulation par cristallisation nous permet d'approcher le phénomène sous différentes facettes. En cohérence avec l'épistémologie dans laquelle cette recherche s'inscrit, la réalité appréhendée par cette approche par cristallisation est « considérée

⁸⁷⁵. Entendu ici au sens de « si une personne accepte de faire tout cela, c'est qu'elle est motivée ».

⁸⁷⁶. Dans la stratégie de gestion de masse déployée par le Pôle Emploi, cette méthode figure en place centrale : elle consiste en temps 1 à réunir des demandeurs d'emploi avec le Greta et en présence d'un employeur X ou Y (voire de plusieurs) qui expose qui est son entreprise et les types d'emploi à pourvoir qu'il propose. Les demandeurs d'emploi non intéressés quittent la réunion. Ceux qui restent participent à ces entretiens « minutes » (ici, cet ex-candidat éclairera une « règle du jeu » particulièrement épurée : très exactement cinq minutes et 3 questions posées par l'employeur.

⁸⁷⁷. Retenu donc directement en dernière année de Bac Pro (qui dure en cycle complet 3 ans). Le TISEC comme le TEMSEC sont des « cousins du Titre » : plus centrés par contre sur le chauffage et la climatisation, et « plus scolaire » en matière de contenus que le Titre.

⁸⁷⁸. L'offre Titre en alternance répondait de façon beaucoup plus ciblée : « enseignement général » plus allégé et adapté que pour un Bac Pro, apprentissage en alternance continu (école / entreprise) et formation rémunérée (car un apprenti est, le temps de son apprentissage, salarié en contrat à durée déterminée (CDD).

comme mouvante, changeante, évolutive, et de fait insaisissable » (Caillaud et Flick, 2016, p. 229)⁸⁷⁹. Il s'agit bien ici d'accumuler des données portant sur une diversité de facettes. Cette typologie de triangulation est bien mobilisée dans le cadre d'une « stratégie de qualité » et non plus comme un « critère de validité » (Caillaud et Flick, 2016, p. 230). L'intérêt des deux processus d'enquêtes complétés de la diversité de matériaux que nous avons recueillis (indices, commentaires, documents, ...) ⁸⁸⁰, est de ne pas rester enfermé par sa structuration qui formate notre façon d'approcher le phénomène.

Une première interprétation de ces indices et données nous invite à questionner la centralité du modèle de l'appariement entendu comme « le rapprochement d'offres et de demandes sur un marché ». Il apparaît en effet en quelque sorte comme une figure naturelle qui n'appelle pas à mise en question. Un des ex-candidats en P2 exprime de façon éclairante cette incorporation dans la mesure où il nous déclare avec intensité que ne pas être « véritablement en épreuve »⁸⁸¹ n'était pas « juste »⁸⁸². L'épreuve affrontée et réussie, tel que cet ex-candidat l'énonce, permet légitimement « d'en être »⁸⁸³ ou légitimement d'être recalé. Pour cet ex-candidat et en référence à Martuccelli (2010), est incorporé que « les épreuves fonctionnent [et pour ce candidat nécessairement] comme un mécanisme de sélection et d'évaluation. Les sociétés contemporaines, selon Martuccelli (2010), « peuvent se comprendre comme constituant pour les individus un ensemble d'épreuves standardisées spécifiques dont ils doivent s'acquitter » (Wachsberger, 2011, p. 7). Elles ne sont cependant jamais jouées de façon définitive et dès lors peuvent toujours être rejouées. Nous interpréterons cette formulation selon deux niveaux : pour les candidats qui ont incorporé le statut naturel et légitime de l'épreuve, l'échec n'est que ponctuel et va conduire à se relancer dans une nouvelle épreuve⁸⁸⁴. Pour ce qui est du geste critique, cette formulation retient que ce qui est, n'est que parce qu'on le reproduit et qu'il est

⁸⁷⁹. Dans cette triangulation qualifiée de forte par Flick (2011), il ne s'agit plus de valider les résultats qui sont issus par une autre source de données, un autre chercheur ou d'autres méthodes. Au contraire « chaque méthode donne accès à une partie du phénomène, elle est une fenêtre ouverte sur l'objet » (Caillaud et Flick, 2016, p. 229).

⁸⁸⁰. Et mobilisés autour de notre enquête « mère » s'appuyant quant à elle sur l'outil questionnaire.

⁸⁸¹. Au sens : je suis à cet instant face à une épreuve qui je dois affronter. Et je dois l'affronté seul, avec mes propres ressources. L'épreuve est une confrontation à moi-même.

⁸⁸². Au sens : me permettre d'accéder à des ressources pour faire en sorte que je puisse mieux réussir dévalorise l'épreuve et *in fine* me dévalorise. L'environnement capacitant est ici interprété comme biaisant la règle du jeu de ce qu'est une épreuve dans cette acception.

⁸⁸³. Entendu au sens : je suis reconnu comme pouvant intégrer le collectif visé. Le résultat de mes épreuves l'atteste.

⁸⁸⁴. Elle me renvoie dans le même temps à ma valeur avec toute la dynamique ou le poids que peuvent générer les retours des épreuves : j'ai une grande valeur vs je ne vau rien.

dès lors toujours possible de transformer les épreuves. Dit d'une autre manière, elles ne sont jamais totalement déterminées. Si nous regardons justement à l'autre extrême en référence à cette seconde acception, d'autres entretiens révèlent l'intérêt dont font preuve d'autres ex-candidats quant à la nouvelle avenue qu'explore le processus P2. Celui-ci reste certes, comme P1, inscrit dans un rapport salarial lui-même non questionné. Mais ces ex-candidats témoignent de ce qu'ils ont interprété favorablement comme signes d'un rapport social d'une autre nature. Si nous quittons un instant l'horizon de la santé psychologique pour revenir à notre question de recherche inaugurale, ces propos attestent par leur existence même qu'il était bien du possible contenu dans le réel : passer de l'évaluation du candidat à la co-analyse d'un projet de collaboration se démontre à la lecture de nos résultats tout à la fois possible et illustratif d'une façon dont le « moment de recrutement » peut nourrir ce « terrain nourricier » qu'il constitue comme nous l'avons antérieurement proposé. Ce que nous livrent nos résultats selon un mode pointilliste est que la possibilité de nourrir ce terrain nourricier⁸⁸⁵ est cependant présente dans chacun des deux processus et tient davantage à des façons de faire, d'agir et d'interpréter qu'à l'application stricto sensu d'un protocole dûment respecté. De fait le processus P2 est intrinsèquement construit -car étudié à cette fin- d'éléments nourriciers favorables entre autres au soutien de la santé psychologique. Pensé en termes d'environnement capacitant, il s'avère *in fine* au regard de nos résultats, en meilleure position que les pratiques antérieures et maintenues pour une partie de territoire (processus P1). Cependant nos résultats illustrent également selon les profils des candidats qu'un même environnement postulé capacitant est ressenti comme tel pour les uns, mais perturbateurs ou contraignants pour d'autres. Cette dimension nous apparaît centrale à appréhender. Dans une perspective exclusivement quasi-expérimentale, nous serions amenés à pondérer la supériorité de P2 sur P1. Le geste critique et réflexif nous invite à un autre niveau de lecture⁸⁸⁶. Nous pouvons formuler qu'un environnement iatrogène -dès lors qu'il est incorporé comme allant de soi- n'est pas perçu ou ressenti consciemment comme tel. Nous faisons ici référence à la santé au travail telle que définie par Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Canguilhem, 2002, p. 68). La santé

⁸⁸⁵. En termes ici de « soutien à » ou au contraire « d'affaiblissement de » la santé psychologique.

⁸⁸⁶. « Le sens d'un problème social ne peut apparaître que quand est découverte la domination qui s'exerce [...], quand le problème social est reconnu le produit d'une aliénation » (Touraine, 1974)

psychologique n'est pas entendue selon cette acception, au sens de l'absence de maltraitance⁸⁸⁷ ni même au sens de signes de bientraitance, mais en termes de santé constitutive. Le processus P2 est pensé et équipé pour alimenter les dimensions développementales et émancipatrices. Il vise par exemple à permettre au candidat de pouvoir transférer à d'autres fins ce qu'il a acquis lors de son passage en situation de recrutement GRDF. Nous ne sommes pas, à ce niveau de progression⁸⁸⁸ en mesure d'appréhender ce qu'il en a véritablement fait ultérieurement ni en quoi un ajustement du processus serait dès lors nécessaire pour qu'il en soit ainsi⁸⁸⁹. Nous ne sommes pas non plus en mesure d'identifier si les différentes stratégies ou matériaux déployés pour soutenir cette capacitation⁸⁹⁰ se révèlent « trop » ou « pas assez » selon les candidats. Nous identifions par exemple la limite du niveau d'information transmis en amont aux candidats. Certes la transparence du processus et l'expression du sens ont bel et bien été entendus, appréciés, soulignés et exploités par certains candidats. Ainsi équipés (dimension habilitante), ils se témoignent avoir été soutenus positivement, avoir travaillé leur projet et avoir été soutenus pour en débattre. Pour d'autres, ce processus a soit conduit à ne pas y entrer (retrait) soit à interpréter qu'il s'agissait là d'un processus « obligé » (dimension contraignante). Ce croisement de ces différents témoignages souligne que le lien positif ne peut en soi être attribué au processus P2. Les résultats positifs tiennent à un premier niveau d'une dimension dialogique candidat / processus / environnement⁸⁹¹ et à un second niveau au lien de relevance avec la manière dont ces processus P1, P2, Pn contribue à nourrir et donc à rendre possibles ou impossibles certains possibles (Solé, 2000) comme ces retours de réalité qui nous servent de mise en tension.

Dire cela n'est pas altérer ou détruire nos processus d'enquête ou même disqualifier nos résultats qui attestent d'une supériorité du processus P2. Exprimer une supériorité « en » processus P2 et non plus « du » processus P2 c'est rappeler :

- que notre objet est d'explorer un nouvel espace et de poser des premiers jalons,

^{887.} ie « « La santé, c'est la vie dans le silence des organes. » (Leriche, 1936).

^{888.} Notre étude explore une nouvelle avenue. Elle n'est pas et n'a pas prétention à être un « programme de recherche ».

^{889.} Référence ici au facteur de conversion tel que formulé par Sen comme explicité antérieurement.

^{890.} Pour rappel, entendu selon trois points de vue : préventif, universel et développemental (le point de se référant à un EC comme environnement prenant en compte les différences interindividuelles et compensant les différences individuelles (environnement qui en cela prévient l'exclusion et le chômage).

^{891.} Réciproquement, une lecture dialogique permet de ne pas rabattre l'analyse sur la motivation du candidat comme il se ferait possible de faire par exemple et pour n'en citer qu'une, en mobilisant la théorie motivationnelle V.I.E de Wroom (1964). (Valence : est-ce que « ça vaut le coup » pour moi en ce moment ? ; Instrumentalité : qu'est-ce que cela va m'apporter ?; expectation : est-ce que je m'en sens capable ?)

- et que nos questions de recherche s'inscrivent dans l'appel formulé par le CRST⁸⁹².

Nous retrouvons ici la notion de « théorie critique « sans garantie » » soutenue par Giddens⁸⁹³.

Il nous est apparu nécessaire de pousser l'analyse qu'ouvre cette remise en perspective. Les entretiens révèlent en creux comme nous venons de le dire, l'intrication des événements propres au parcours de vie de chacun des ex-candidats. Le cas N° 20 fait figure en cela d'archétype. Ce que nous décrit cet ex-candidat met en lumière comment l'apparition d'un facteur x est en mesure par effet de cascade d'aboutir à une situation d'exclusion du marché de l'emploi et un ressenti d'impuissance individuelle et collective particulièrement lourd à porter. Il met en lumière également sur un second plan l'effet que peut produire une écoute et le témoignage de prise en compte⁸⁹⁴ ; et sur un troisième plan, de l'impossibilité de réussir une remise en dynamique du processus d'inclusion alors que les ingrédients organisationnels et institutionnels sont présents⁸⁹⁵. De même, comme nous l'avons relaté, en CFA Est, un candidat nous déclarait avoir adressé près de 700 candidatures⁸⁹⁶, « partout, partout, partout », car son seul objectif était de ne pas rester « sans rien à la rentrée ». En réciprocity nous noterons le propos de gestionnaires qui se déclarent « épuisés » de devoir trier et faire réponse à des candidatures sans pertinence par rapport aux postes proposés. Nous retrouvons ici ce que les informaticiens nomment le rapport signal / bruit que se trouve amplifier par ce rapport impersonnel qui caractérise la forme de gestion dominante de l'appariement⁸⁹⁷. La transparence (accès aux offres et facilitation par

⁸⁹². Opérationnalisé ici avec nos partenaires GRDF et par extension, les autres acteurs qui s'inscrivent dans cette recherche de nouvelles avenues et le déploiement d' « utopie réaliste » (Giddens).

⁸⁹³. Soutenant notre capacité à « créer des modèles de la bonne société », se devant en cela « d'être « sociologiquement sensible », « géopolitiquement responsable » et conscient « qu'une politique émancipatrice ne peut être séparée d'une politique de la vie » (Giddens, p. 156) » (Wacquant, 1992, p. 162).

⁸⁹⁴. Entendu non pas en référence à une écoute fût-elle active et respectueuse, mais bien une écoute qui pour le candidat a été évalué comme répondante (attentive à la situation telle que vécue, et agissante pour tenter des actions permettant de tenter d'en sortir).

⁸⁹⁵. Nous noterons qu'une des nouvelles « réponses » qui vient d'être décidée au niveau Ministériel est, par x mécanismes, de faire en sorte que le citoyen soit en mesure de gérer lui-même ce qui constituera son « compte formation », compte nourri par différents formats de droits ouverts en liaison à son historique et sa situation.

⁸⁹⁶. Nous ne sommes pas en mesure de vérifier ses propos, mais au regard de nombreux autres échanges et d'un recensement des polypostulants tracés via l'outil Taleo, nous pouvons confirmer la quantité importante de candidats qui postulent sur un très grand nombre de postes.

⁸⁹⁷. Nous retrouvons ici le contraste entre le dépôt de candidature de proximité (type entreprise artisanale) se référant au travail de face-à-face (Goffman (1973)) et la forme d'engagement impersonnel comme l'exprime Giddens (1990) (faceless commitment) reposant paradoxalement sur de signes qualifiés d'incertain, mais qui cependant sont les éléments sur lesquels s'opèrent les présélections qui pour rappel sont les phases les plus propensives à la discrimination (d'autant plus aisés qu'elles n'ont pas à s'exprimer ou à se justifier en face à face).

informatisation des envois de candidatures) se couple d'une saturation (multiplicité des supports et mécanisation de la mise en rapport) qui impacte l'acte de candidature : la candidature prend le pas sur le candidat et la phase la plus sélective (présélection) en vient à retenir l'instrumentalisation. Dans le processus P2 il s'agit au contraire de permettre au candidat de se nourrir de ce que pourrait être ce projet professionnel ici incarné par la formation Titre. Ce processus annonce lui garantir que si ce projet fait sens pour lui, il pourra véritablement soutenir son projet lors d'un 1^{er} entretien. Véritable premier entretien pourrions-nous dire au regard de l'approche « jobdating » qu'évoquent quelques-uns des ex-candidats questionnés. Revenons-y un instant au-delà de ce que nous en avons déjà dit dès lors qu'il fait lui aussi figure d'archétype. Le « jobdating » qui comme le porte ses promoteurs, part d'une intention à forte relevance sociétale, se montre être porteur de contre-effets majeurs. En plus de nos entretiens nous avons dialogué à trois occasions avec des candidats ayant participé à ce type de mise en contact. Le principe du « sept minutes et trois questions » contraste avec l'enjeu que représente ce moment d'importance majeure pour les candidats présents⁸⁹⁸. Un geste de déconstruction nous conduit à souligner, dans un mouvement identique, le marqueur que constitue le principe même de la sélection du public retenu pour ces jobdatings⁸⁹⁹. Si nous relions de façon dynamique les matériaux de nos trois processus d'enquête structurés avec l'ensemble de nos autres matériaux recueillis, nous constatons que ces effets de catégorisations initiaux se maintiennent sur toute la longueur du processus. L'archétype étant pour le temps où nous étions présents, le recrutement de femmes en filières techniques⁹⁰⁰. Sourcées en tant que telles, sélectionnées dans des processus dédiés, formées comme en région MED en promotion uniquement féminines, mises en valeur parce que femme et non « apprenti technicien(ne) », bénéficiant au final de cet atout pour leur recrutement puis ensuite, appelées à témoigner sur l'axe qu'une « femme peut faire un travail d'homme comme un homme »⁹⁰¹. Cette illustration

⁸⁹⁸. Certains venant de loin, habillés selon les codes vestimentaires supposés éviter les disqualifications d'emblée, avec traces d'un dossier préparé (pochettes avec des CV et bloc-notes), concentrés et en attente de ce moment où on peut percevoir à l'attitude, que c'est en ces quelques minutes que « beaucoup va se jouer ».

⁸⁹⁹. Système de rencontre mobilisé en ce sens : candidats présents/conviés : uniquement demandeurs d'emploi, uniquement de sexe féminin, uniquement issus de quartiers ZUS (Zone urbaine sensible), ...

⁹⁰⁰. Qui selon les indices que nous avons recueillis relève celui des travailleurs porteurs d'une déficience reconnue (RQTH) au second plan, sort des objectifs et des communications les candidats issus des ZUS (qui ont été un temps un objectif) et qui laisse le public composé de personnes inscrites comme demandeur d'emploi hors cible (entendu comme demandant une attention particulière).

⁹⁰¹. Cette question a fait l'objet de vifs et fréquents échanges en interne sur la base de deux diagnostics différents : celui du chef de projet « ega pro » posant que l'absence de femme technicienne réseau gaz était à imputer à la culture managériale masculine qui ne concevait pas qu'une femme pouvait être technicienne gazière ; et celle du pilote de l'emploi et du recrutement qui explicitait quant à lui que l'analyse des promotions de formations

exprime la façon dont une ambition institutionnelle : « il ne doit pas y avoir d'entrave à l'égalité au motif du genre, de la religion, de l'origine...) se traduit et se transforme pour devenir un taux de féminisation à atteindre et ce faisant, conduisant à renforcer l'effet de catégorisation qu'elle avait pour ambition de faire disparaître. Le processus P2 est au contraire architecturé pour soutenir cette ambition institutionnelle. Comme le révèle par exemple l'ex. candidate relatée en cas 18 : « « pourquoi pas vous ? », ça m'a donné envie ». Nous sommes ici dans un autre mouvement qui a consisté à en déployer deux autres :

- celui consistant à porter à connaissance de publics⁹⁰² la réalité de la possibilité pour eux d'envisager un type de carrières dont nous supposons qu'il n'apparaît dans leur univers de possible,

- et celui consistant à élaborer des équipements qui permettent à ce public d'avancer dans ce projet s'il devenait le leur.

Ce processus vise à veiller - une fois le bordereau enrichi - à ne pas faciliter le « retour » à un principe d'une gestion spécifique public par public⁹⁰³. C'est par la diversité des bordereaux de candidature qu'est visée la prise en compte des ambitions sociétales retenues au niveau institutionnel et non par l'adjonction de traitements spécifiques attachés à certains profils. De nouveau les résultats, interprétations et analyses, propres aux trois enquêtes spécifiques mobilisées ici gagnent à se dialoguer avec le déploiement dont nous avons témoigné en partie 2. Ce dialogue inter-étude permet d'éclairer une autre facette. Les entretiens collectifs en CFA soulignent la différence entre Titre et Bac Pro et l'importance du premier pour les acteurs sortis depuis un certain temps du système scolaire. Il en est de même pour la pédagogie repensée en tant que telle par les enseignants concernés : élaboration de modules facilitant l'intégration en amont ou durant les premières semaines d'entrée de cycle, mise en dialogue des différentes matières, articulation plus forte entre pratique et théorie, ... Dit d'une autre manière, c'est aussi

gazière externe (CAP, BEP et Bac Pro de l'Éducation Nationale), comme les bordereaux de candidatures sur les postes à pourvoir témoignaient de l'absence totale de femme).

⁹⁰². Entendu au sens du soutien à la diversité des parcours et des profils (vs autres publics que le profil « conforme » à savoir « jeunes en fin de promotion » CAP/BEP de la filière gaz (ou filière cousine).

⁹⁰³. Dit d'une autre façon, à éviter que dès lors que le bordereau de candidature serait enrichi (ex par la présence de x femmes), la tentation ne soit de ne sélectionner ou sélectionner en priorité les femmes. Nous voyons ici une nouvelle mise en tension des critères de qualité (entre par exemple ici : d'un côté l'objectif à atteindre en termes de taux de féminisation et celui de déployer un recrutement équitable). Nous rappellerons qu'au sens légal, seules les personnes titulaires d'une RQTH sont reconnues comme emplois prioritaires. Réserver certains postes à un recrutement féminin est légalement interdit (solution qui au regard des enjeux de résultats propres au chef de projet Ega-Pro, sera proposée aux régions. Deux d'entre elles retiendront des recrutements dédiés.

la transformation du cycle diplômant qui travaille au soutien de la diversité et les candidats recrutés⁹⁰⁴ pour ce cycle l'expriment avec vigueur. En synthèse de ce point : Il n'a pas s'agit de générer des objectifs de diversité des publics sur la base d'un cursus inchangé. Il s'agit de penser un cursus qui soit en mesure de se présenter un environnement capacitant pour des publics plus diversifiés.

Sur un autre plan, ces entretiens viennent éclairer qu'il s'agit en quelque sorte moins d'un « match » entre deux processus comme le construit l'approche quasi-expérimentale, que d'une gamme de moments, de signes, de perceptions, de décalage entre des attendus et du réalisé qui forgent *in fine* la perception finale des candidats. Toujours en référence à la question centrale qui anime notre recherche, ils mettent en lumière en quoi et comment ce temps singulier de leur candidature est intriqué avec un horizon spatio-temporel beaucoup plus ample. Dit d'une autre façon, isoler cette séquence « moment de recrutement » pour étudier le lien processus P1 / P2 - santé psychologique priverait du contexte et de cette intrication que nos enquêtes mettent en lumière.

Cette lecture nous conforte dans notre définition initiale consistant très modestement, mais avec intensité à appréhender la situation de recrutement comme un des multiples terrains nourriciers qui viennent nourrir en un sens ou entre autres cette dimension constitutive de la santé psychologique. Par extension, nombreux signes nous invitent à faire comme nouvelle hypothèse de travail⁹⁰⁵, qu'il en est de même pour l'exclusion, la discrimination, la qualité de vie, ...

12.4 Approche transverse

Nos entretiens soulignent que ce qui concentre notre regard est pour certains candidats « oublié » tel un « non objet », un épiphénomène qui à un moment a fait actualité dans leur vie « parce qu'il en était ainsi » et qui n'est plus en mémoire⁹⁰⁶. Pour d'autres au contraire, il

^{904.} De façon centrale, comme précisé, les candidats avant tout sortis du processus de formation initiale depuis un certain temps. À la différence des jeunes qui s'y trouve encore, ces candidats soulignent que si cela était un Bac Pro, il n'aurait pas candidaté considérant qu'il ne disposait pas des prérequis pour ce type de formation et qu'elle serait trop « scolaire » pour eux.

^{905.} Pour d'éventuelles autres études à conduire.

^{906.} Une série d'ex-candidats exprime ou laisse percevoir qu'il replonge dans ce vécu parce que nous les invitons à le faire et non parce que cela leur reste présent sous différentes formes. Par contre, nous soulignerons l'intérêt particulièrement perceptible - nous soutiendrons même sans exception - de répondre positivement à cette demande et à livrer leur témoignage en vue de soutenir une évolution éventuelle du « recrutement ». Ce que

apparaît comme ce qui sera ressenti comme comportant un ou des moments « out »⁹⁰⁷, comme une période qui laisse des traces et avec laquelle on demeure toujours plus ou moins en dialogue intérieur. Pour un cas identifié, nous avons vu également qu'il pouvait devenir « le refus de trop », « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » pouvant potentiellement conduire à des actes dramatiques⁹⁰⁸. Pour de tels candidats, l'accumulation contribue à conclure qu'ils ressentent qu'« ils ne valent rien » et qu'ils sont « condamnés à cette réalité ».

Cependant si nous réduisons l'horizon à celui de la satisfaction candidat, nous oblitérons totalement la dimension domination normative et dès lors nous lui laissons le libre champ. Notre visée dans le cadre de la triangulation par cristallisation n'était pas de recueillir au travers le discours des personnes questionnées ce qu'il en est, mais bien d'identifier au travers les échanges ce qui contraint ou habilite des possibilités de transformation de cette situation de recrutement.

En cela et en référence à l'horizon développemental et transformationnel qui anime cette recherche s'ouvre une autre avenue à l'analyse : une perception négative d'un candidat doit-elle être perçue comme le résultat d'une défaillance capacitante de l'environnement tel que conçu, ou comme un excès d'incorporation de la norme dominante au sens de Bourdieu⁹⁰⁹.

Sur le plan méthodologique et pour le type de projet de connaissance auquel se rattache notre recherche, le geste critique et réflexif renforce l'intérêt de discuter dynamiquement les résultats de cette partie d'étude construite sur une base quasi-expérimentale. Ce « match » n'est pas un « match » P1 vs P2, mais P1s vs P2s. Chaque région et nous pouvons dire chaque recrutement est en soi spécifique au-delà des structurations macros propres à chacun des deux processus. Une lecture à ce niveau peut consister à poser que les variations identifiées au sein de chacun de ces processus est de l'ordre du dysfonctionnement. Une campagne de recrutement n'est pas un long fleuve tranquille. Le flux des candidatures, les cas particuliers, les timings, les disponibilités des uns ou des autres conduisent inéluctablement à des variations qui, si elles ne sont pas intégrées comme des souplesses nécessaires, demeurent des dysfonctionnements

nous percevons de leur perception, est une distinction pour eux claire entre ce qui serait de l'ordre de l'enquête de satisfaction et celui de l'ordre de la contribution à l'amélioration.

⁹⁰⁷. Derrière ce mot nous déposons soit un mot, un geste, une situation, une non-suite, etc... et des degrés divers de réaction : colère, incompréhension, rejet, mépris, remise en cause, raté, dysfonctionnement, ...

⁹⁰⁸. Cf. le succinct témoignage que nous avons livré en partie 1 de ce document.

⁹⁰⁹. Incorporation de régularités du monde social (habitus) se témoignant sous la forme de dispositions durables à agir, penser et sentir, ajustées à ce monde (Position / disposition).

dans le cadre du gouvernement par les normes (Thévenot, 1997). Cette perspective que nous dégagons ici permet également d'ouvrir à d'autres modes de raisonnements que ceux que portent les perspectives polaires : nouveau monde / ancien monde, dedans / dehors, vrai / faux.

Cette lecture conduit à pointer les cas qui n'auraient donc pas dû exister et qui sur le plan de la recherche biaise le résultat et sur le plan gestionnaire demanderont à être corrigés. Une autre lecture peut aussi consister à engager des réflexions pour appréhender en quoi et comment, ces variations peuvent être sources certes effectivement d'appel à correction, mais également tout à la fois source de développement et retour de réalité⁹¹⁰. Nous citerons ici un exemple qui nous a été rapporté à propos d'une étude de Thévenot (1997, p. 218) relative aux poussettes d'enfants : lorsque ces poussettes sont conçues sur des conformités et des tests techniques, tout usage différent que celui prescrit est un usage non conforme. Cependant au regard de la réalité des usages que les personnes ont faits de ces poussettes et des nombreux accidents recueillis⁹¹¹, les nouvelles générations de poussettes se sont vues conçues afin d'être en mesure d'intégrer les spécificités d'usage telles que témoignées. Dit d'une autre façon, l'objet à l'épreuve de l'utilisation et ici à l'horizon de l'accident, invite à dépasser le fonctionnement normal⁹¹² pour envisager des usages déviants. Ces illustrations ne sont pas ici mobilisées pour mettre en lumière des corrections à apporter afin de corriger tel ou tel aspect du processus dysfonctionnant. Elles révèlent selon notre interprétation, des conflits de critères sur la qualité qui restent dans l'ombre et dont les impacts se répercutent sous différentes formes au sein de l'entreprise, chez les candidats, chez des tiers-acteur ou dans la société.

Pour ce qui est des résultats propres à la comparaison des deux processus au regard de l'horizon « santé psychologique », ils nécessitent à nos yeux deux remises en perspectives

⁹¹⁰. Entendu non plus au sens de Martuccelli (ailleurs, plus loin, autrement), mais au sens de ce qui résiste ici et maintenant. Dit d'une autre façon, dans mon contexte, le prescrit ne me permet pas de répondre au conflit de critère face auquel je me trouve. La question devenant ici, en quoi et comment le processus possède-t-il une flexibilité qui soit en mesure de permettre des adaptations locales ou temporaires vs en quoi et comment le processus conduit à qualifier d'écart, de dysfonction ce qui apparaîtrait au contraire, garantir une traduction optimale en contexte.

⁹¹¹. Au marché par exemple, la poussette ou l'enfant se trouve devient parfois aussi en même temps un caddy et selon sa conception, elle peut vite dans ce cadre d'usage, devenir une source d'accident pour l'enfant (repli de la poussette, bras coincé, doigt coupé, ...).

⁹¹². Entendu « normé ». Nous retrouvons ici un questionnement similaire à celui porté par Kuhn à propos de la « science normale » et à l'enjeu de l'appel à des « communautés élargies » pour approfondir la qualité de la réflexion scientifique. Ce, plus particulièrement encore lorsque « les faits sont incertains, les valeurs sont polémiques, les enjeux sont importants, ... » (Funtowicz et Ravetz, 1994, p. 882).

importantes et un retour à notre question de recherche inaugurale. Nous commencerons par ces deux remises en perspectives.

Dans la perspective de contribuer aux projets visant à soutenir la santé psychologique en lien avec le travail, nous posons que nous n'aurions pas retenu comme entreprise support Engie / GRDF ni en la matière la situation de recrutement. Les taux d'accidents de travail, le nombre de cas déclarés de *burn out*, *brown out*, de *bore out*, ..., les cas de suicide y compris sur les lieux de travail, ... sont des signaux forts qui attestent de la présence de nombreuses situations de travail dégradées et parmi les effets de celles-ci leurs impacts majeurs sur la santé psychologique des personnes concernées. Ces enjeux mobilisent de nombreux programmes de recherches et naturellement de nombreuses autres catégories d'acteurs que celles que nous avons mobilisées. Dit d'une autre façon, les enjeux de la santé psychologique sont très loin de placer la situation de recrutement au centre des préoccupations.

Pour le moins nous n'aurions pas non plus retenu de conduire une recherche partenariale avec et au sein de cette filiale GRDF portant sur la situation de recrutement et en vue de répondre à un besoin qu'elle aurait identifié. Comme nous l'avons exprimé en introduction de notre document : de nombreux indicateurs⁹¹³, l'obtention de différents labels et différentes enquêtes d'opinion, ... la situe plutôt « en zone verte » qu'en « zone rouge ». Évoquer un code couleur au sein d'une recherche scientifique pourrait au sens de la rigueur apparaître comme totalement déplacé. Rapporté au sens de la pertinence, ce code couleur exprime, y compris pour l'entreprise concernée, que tant qu'à investir de la recherche, il aurait été meilleur terrain en termes d'enjeux sociaux à qui souhaite soutenir une amélioration que ce soit de la santé psychologique ou d'une situation de travail ou de gestion.

Nous partions dans notre cas sur des pratiques de recrutement présentant, avant l'amorce de cette recherche, des résultats satisfaisants dès lors que l'on ne réduit pas la question du recrutement à la seule aune de l'évaluation scientifique des candidats.

Si nous avons retenu cette situation de recrutement et cette entreprise et si de même nos partenaires ont retenu de partager un temps avec nous, ce n'était justement pas pour améliorer en soi la situation de recrutement, mais pour l'utiliser comme support afin d'être en mesure

⁹¹³. Pour situer également GRDF sur ce champ plus large de la santé au travail, un des indicateurs phares nous inviterait à confirmer que GRDF ne semble pas se situer en zone rouge : son taux de fréquence demeure stable à moins de 2,5. La moyenne française se situe à plus de 30.

d'explorer en creux ce que le concept d'innovation orpheline nous invite à explorer, à savoir des attendus sociétaux, mais « qu'aucun acteur ou consortium d'acteurs n'est capable de générer, alors que les conditions traditionnelles pour favoriser son émergence sont réunies » (Agogué, 2012). La santé psychologique du candidat n'a en ce sens été mobilisée que comme prise « légitimement entendable et entendu » au sein de l'organisation pour explorer en quoi et comment un geste critique et réflexif peut trouver de l'habilitation y compris dans des régions de rapport de travail que ne motivent aucune raison de le solliciter. La question de la santé psychologique nous a permis d'entrer de façon oblique⁹¹⁴ dans cette RRT qui apparaît saturée de réponses apocritiques⁹¹⁵. Elle procède du détour au sens de Jullien (1995, p. 324) : « le détour est en même temps l'accès. Elle nous a permis de dévier le regard de son objet habitué et dont le tour est déjà fait. Dans la perspective de la transformation silencieuse, l'oblique est un mode d'accès au réel, une méthode pour accéder à celui-ci sans heurt. Comme l'exprime Poulain (2017, p. 34), « la perception passive qui en résulte [...] laisse à l'objet effectivement visé par le sujet [...] la capacité d'émerger dans une infinité de possibles ». Dit d'une autre façon, « par ce procédé de déviation du regard », nous créons « les conditions favorables au surgissement de la vision ». L'allusion à la santé psychologique du candidat nous a permis de renvoyer à un horizon plus large comme nous en avons fait la démonstration en partie 2 et de renouer avec les dimensions habilitantes contenues au sein même de l'institution.

Sur un plan, les résultats obtenus tendent effectivement à prouver que les étapes retravaillées du processus P2 (vs P1) ont bien contribué à améliorer la santé psychologique des candidats concernés. Mais ces résultats reposent sur un second socle de résultat à savoir la possibilité, en contexte industriel réel, de mettre au second plan l'espace apocritique qui prédomine dans nos questions pour conserver une vigilance active quant « à la problématique du monde et des êtres » (Meyer, 2005b). C'est en ce sens où nous utilisons le terme « rapport d'étape » en lieu et place de « résultat ».

Nous refermons ici la boucle qui nous renvoie à l'objet même de notre recherche à savoir de ne pas se réduire à l'horizon du conflit de critères entre opérateurs⁹¹⁶ et direction. L'institution du conflit de critères démontre toutes ses qualités pour garder vivant le métier

^{914.} Vs de façon frontale (Jullien, 2009).

^{915.} Le discours scientifique venant conforter le refoulement problématologique (en tant que tels ou via les outils déployés dans le champ du recrutement relevant des méthodes scientifiques).

^{916.} Dans le domaine du recrutement les opérateurs sont des cadres « managers et RH » et la direction est représentée par l'autorité de la DRHT qui a dans ce domaine tout mandat pour prendre les décisions *ad hoc*.

comme nous l'avons exposé dans le cadre de nos appuis théoriques. Mais sans l'introduction d'un autre niveau de mise en tension, la propension semble forte pour que cette mise au travail du travail :

- soit davantage nourrie par l'attracteur « espaces d'expérience » que par la remise en tension dynamique entre « espaces d'expérience » et « horizon d'attente » en référence à Koselleck (1990),

- et réduise les collectifs de travail à des horizons « nous / les autres », « entreprise / environnement », ... peu ou moins à même d'explorer de nouvelles avenues permettant de travailler dans les propositions de Ricœur (1990) d'un « soi-même comme les autres »⁹¹⁷ et d'« une vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes ».

Formuler cela n'est pas conduire une recherche engagée au sens de porteur d'une critique de surplomb ou d'un projet politique sous-jacent. Cette recherche a totalement pris appui sur les dimensions habilitantes présentes au sein de l'organisation et de l'institution.

Nous avons défendu au cours de cette recherche que l'horizon des retours de réalité, appréhendé à la maille Société, pouvait être en mesure de nous servir de ressources vitales pour relancer les conflits de critères du vivre-ensemble. Certes la situation de recrutement apparaît bien dérisoire au regard du vaste champ de question qu'ouvre le vivre-ensemble et que déclinent sous certains aspects les concepts de développement durable, de responsabilité sociale, de travail décent, de société inclusive, ... Nous posons cependant qu'elle n'est pas mineure tant en termes de capacité à se témoigner comme « situation-témoin »⁹¹⁸ qu'en termes de participation très modeste, mais active à la réduction de tensions sociétales et au soutien de nouveaux pouvoir d'agir plus bénéfiques.

⁹¹⁷. Cf. triangle « je - tu - il »

⁹¹⁸. En référence au §. « nourrir une culture du précédent ».

Conclusion générale

Dans le cadre d'une épistémologie constructiviste pragmatique, le moment de conclusion d'une thèse est un exercice difficile de par le fait que les résultats qui s'y rapportent font figure de rapports d'étapes. Les nouvelles questions que ceux-ci font émerger sont en cela elles aussi des résultats à même de susciter de futurs travaux. Pour dresser nos conclusions, que peut-on tirer de cette phase de travail qui vient de s'achever dans le cadre de cette restitution ? Par l'engagement de cette recherche nous avons modestement tenté, chemin faisant, d'apporter notre contribution aux travaux qui visent à explorer, comme le formule Martuccelli (2014), « de nouveaux territoires de la critique et de la crise du monde contemporain » : en quoi - et dès lors comment le cas échéant -, éclairer avec d'autres regards l'horizon de nos possibles ? Les retours de réalité qui nous ont servi d'aiguillon⁹¹⁹ pour nourrir notre travail de problématisation interrogent en effet frontalement nos modes d'engagement au réel.

12.5 Problématicité et situation de gestion

S'intéresser à des situations de gestion comme celles que nous avons retenues peut paraître très éloigné au regard des enjeux que portent ces retours de réalité. D'évidence, c'est exact. Cependant nous avons retenu, en interprétant celles-ci comme des terrains nourriciers de ces derniers, que celles-ci pouvaient nous permettre d'interroger certains de nos modes de saisies.

- **Du déficit de conflit de critère**

L'appui sur la mise en problème élaboré par le CSRT⁹²⁰ nous a permis quant à lui d'orienter notre recherche. La question ouverte par ce comité scientifique nous renvoie en creux au contraste entre le nombre de questions que le monde nous adresse et la saturation des réponses apocritiques dont nous disposons. « En nous focalisant sur ce qui est répétable, invariant, hors temps, nous parlons de nous-mêmes comme si nous analysions des événements se produisant indépendamment de nous » (Shotter et Billig, 1999, p. 25). « Ce n'est jamais le cas « nous rappellent Beguin et Clot (2004, p. 45). Faute de quoi, les réponses apocritiques renvoient au

⁹¹⁹. Aiguillon au sens de celui de la raison humaine ignorante d'Aristote (Solmsen, 1929).

⁹²⁰. Nous rappellerons dans cette partie conclusive que ce CSRT n'est pas un collectif de chercheurs, mais un collectif sociétal composé d'une diversité de personnes représentatives : scientifiques, partenaires syndicaux, représentants d'entreprise et du monde associatif, ...

monde son incohérence et l'invitent à s'aligner en conformité à ce qu'elles fixent comme étant ce qui doit être pour la bonne marche de celui-ci : « c'est davantage l'homme qui est incriminé que les moyens scientifiques dont il dispose » nous rappelle Terre-Fornacciari (1991). C'est en renouant avec la problématique et en faisant de celle-ci un moteur du développement de l'activité⁹²¹ que nous avons entrepris l'exploration d'un geste critique et réflexif au service de l'expérimentation sociale. Pour conduire cette conclusion, nous nous proposons :

- dans un premier temps, de revenir à la situation de recrutement qui nous a servi de base puis de nous en extraire progressivement,
- dans un second temps de requestionner notre production en vue de dégager de nouvelles perspectives.

Le processus de recrutement par appariement fixe et réduit l'enjeu du recrutement à la bonne dotation en personnel. Nous soulignerons que dans notre étude, il s'est témoigné tant moins à tenter de se doter de la meilleure ressource qu'à protéger de la peur que l'organisation ne se dote d'une « mauvaise » ressource⁹²². De manière plus extensive, nous pouvons poser qu'en établissant ce sur quoi on peut compter, il [le dispositif] offre un premier bâti d'assurance » nous dit Thévenot (1997, p. 29). Pour se faire, il attribue des capacités à chacun des êtres qu'il agence et qu'il œuvre à ordonner « pour former une infinie chaîne signifiante » : « chaque fragment du réel se trouve relié, uni à un autre selon un ordre précis, tous les éléments du monde se répondent et se correspondent » (Rignol, 2004). Dans cette perspective fonctionnaliste « la solution du problème social consiste à forger une totalité sociale » qui articule de façon dialectique l'individu et la société. Le monde⁹²³ est à ordonnancer : « pour que l'humanité vive en harmonie », la science sociale devient « science de ce qui doit être » « en fonction de ce qui est » (Rignol, 2004). Lors de nos travaux, nous avons mis en visibilité la problématique relative à ces « ce qui » en distinguant « ce qui fait question » et « ce qui est en question » (Meyer, 2011), faute de quoi l'analyse ne peut s'inscrire que dans une perspective apocritique. C'est en cela que le « terrain du recrutement » nous est apparu comme particulièrement fécond pour appréhender le sous-jacent sur lequel il repose et pour l'interpréter en tant que miroir. Sans

⁹²¹. En référence à Beguin et Clot (2004, p. 45) qui formulent que « la diversité des positions au sein de groupes hétérogènes d'acteurs, constitue un moteur du développement de leurs activités [...]. On apprend de ce qui est différent, non de ce qu'on partage ».

⁹²². Est ici une constante dans l'ensemble des *verbatim* RH recueillis. Inversement, nous n'avons jamais recueilli un propos qui révélerait le souci de ne pas perdre un bon candidat (ie. le risque qu'il rejoigne la concurrence) ou le souci que tout candidat sorte enrichi de ce processus.

⁹²³. Le monde considéré comme « tout ce qui arrive » vs la réalité orientée quant à elle vers la permanence (Boltanski, 2009, p. 93, en référence à Wittgenstein (*dixit* l'auteur)).

recul historique, les retours de réalité qui se produisent ailleurs, plus tard ou autrement apparaissent comme de nouveaux problèmes à prendre en compte. Mais lorsque la réflexivité s'allie au recul historique, ceux-ci mettent en lumière que « les sociétés qui, à un moment, ont fait de la modernité leur univers unique sont confrontées non à des difficultés extérieures, mais aux paradoxes et aux effets pervers de leur propre logique » (Bourdin, 2003, p. 19).

Nous savons que notre « vivre ensemble » génère pour de nombreux d'entre nous ou pour chacun à différents moments de sa vie violence, souffrance, pauvreté pouvant d'ailleurs conduire à des situations extrêmes. La saynète dont nous avons témoigné faisant état de l'appel de l'épouse d'un des candidats refoulé du processus de recrutement illustre en son extrême l'intérêt d'appréhender les situations de gestion comme des terrains nourriciers. Mais pour l'appréhender dans son épaisseur, il y a lieu de relier le local et le global. Si nous l'illustrons de nouveau en extrémité haute : chaque année dans le monde, c'est plus de 17 millions de personnes qui attendent à leurs vies⁹²⁴. Ce rapprochement nous renvoie à la dimension politique de l'activité en référence au rapport dialectique entre la question qu'éclaire Martuccelli à savoir « quel individu nos sociétés fabriquent-elles ? » et la capacité d'agir individuelle et collective qui peut prendre la forme de la proposition de Solé (2000) : « rendre impossible certains possibles »⁹²⁵. Comme l'exprime Bourdieu (1993), s'il n'est pas du rôle des SHS de « stipuler les buts politiques et les critères moraux que nous devons poursuivre », elles peuvent cependant - et doivent selon lui - « contribuer à l'élaboration d'« utopies réalistes » à même de guider l'action collective » (Wacquant, 2012, p. 205).

Pour reprendre de nouveau appui sur Thévenot (1997), celui-ci complète son analyse en soulignant que l'interrogation sur la pertinence des connaissances, « qui reste trop centré sur le sens, le raisonnement ou les inférences, doit se prolonger dans une perspective pragmatique sur la garantie ». En partageant cette approche et en la soutenant avec les travaux de Turnbull (2008), nous savons que l'enquête (*inquiry*)⁹²⁶ se réfère à la résolution de problème et oriente

⁹²⁴. Nonobstant la difficulté de recueil de données, le dernier état de l'OMS (2014) fait état de 800 000 suicides par an et de 20 fois plus de tentatives soit de l'ordre de 16 millions (base 2012). Rapporté au nombre de consommation de psychotropes, de burn-out ... l'Académie de médecine en vient à poser la question « notre société est-elle devenue pathogène » (thème du colloque Inshea, 15 juin 2017, Paris).

⁹²⁵. Sur un second plan, la problématique appelle à s'incarner comme le formule Rugira (du département de psychosociologie et travail social à l'Université du Québec, coordinatrice du groupe de recherche GRASPA) : « quand je vois les adolescents de ce pays-ci ou le nombre de gens qui souffrent de burnout, [...] je me demande quel est ce système qui bouffe ses enfants » (Lebrun, 2005).

⁹²⁶. Figure de référence du pragmatisme (Dewey, 1938).

la recherche dans cette perspective apocritique. En cela, au-delà de toutes ses qualités, elle ne nous équipe pas de la façon la plus féconde pour ouvrir à d'autres dimensions et réduire le refoulement problématologique (Meyer, 2010). Dewey (1929) met bien l'accent sur cette tension entre incertitude et recherche d'assurance⁹²⁷, mais comme l'affine Thévenot (1997, p. 29) « l'incertitude n'est pas une catégorie première » : elle « dépend d'un cadre de maîtrise qui gouverne une inquiétude ». Les retours de réalité relancent ces catégories et nous obligent à les questionner à partir d'un horizon plus large : « l'incertitude⁹²⁸ dépend de l'attention sélective au retour de réalité qui caractérise un régime d'engagement » (Thévenot, 1997, p. 30).

Comme nous en avons témoigné, le processus de recrutement par appariement se saisit des situations et des êtres humains selon des catégorisations qui lui permettent de se déployer et ce faisant de construire ce qui compte. L'inquiétude ne porte dès lors que sur la qualité de l'appariement. Il en est de même pour les modes de gestion RH qui identifient les personnes en termes de catégories et vis-à-vis desquelles il y a lieu ou non de déployer des mesures⁹²⁹. Les approches qui se saisissent du recrutement à partir de ses propres bornes ne sont plus en mesure de le questionner en tant que tel. Il convient à ce niveau de souligner que cette question de qualification des êtres et des choses dépasse le terrain de la situation de recrutement et que « l'être-en-soi » est une conception qui n'existe pas dans d'autres parties du monde⁹³⁰.

Le passage par les différents niveaux (institutionnels, organisationnel et local) et la référence à l'historicité nous a permis de mettre en lumière, pour ce qui est de notre entreprise-support, la tension de ce que nous avons qualifié de maltraitance non intentionnelle à savoir :

- sur un plan : tout à la fois un horizon de recherche de collaboration, de participation active et entière, un appel au sujet, à sa réflexivité, à son inventivité et un attendu d'implication sociale et sociétale (en cohérence telle qu'exprimée par la filiale GRDF et le Groupe Engie,

⁹²⁷. Dans Thévenot (1997, p. 29).

⁹²⁸. « L'incertitude n'est pas une catégorie première, mais dépend d'un cadre de maîtrise qui gouverne une inquiétude ». De même, la « recherche d'assurance » tend à être pensé dans les termes d'action rationnelle et de situation organisable et contrôlable.

⁹²⁹. « Métrologie des choses » qui réduit à des propriétés « puis à des fonctionnalités compatibles avec un format de l'action » (Thévenot, 1997, p. 30). La convention devient : des objets à traiter, des projets à conduire, plan à exécuter, ... Il n'y a pas / plus place pour d'autres dynamiques d'accommodements.

⁹³⁰. Pour illustrer, « dans d'autres épistémés [Chine, Inde, ...] le concept de sujet n'existe, soit n'est pas central soit n'existe pas » ce qui conduit à ce que les phénomènes soient appréhendés et vécus autrement (Iveković, 2010, p. 146).

- sur un autre : des modes de saisies et « des systèmes d'information qui servent à la certification des qualités des personnes et des choses [qui] relèvent clairement d'autres formats d'informations et d'autres régimes de garantie » (Thévenot, 1993),

- et en termes de pouvoir d'agir, sur les limitations ou les canalisations de celui-ci.

Nos travaux pointent cette absence de conflit de critères sur la qualité. Plus exactement elle pointe la prégnance d'une « notion unitaire de qualité » qui fait « perdre de vue les exigences d'un pluralisme critique au profit d'une information uniforme dominée par un standard de cognition » (Thévenot, 1997, p. 31). Comme l'illustre la saynète « cadre RH » dont nous avons témoigné, la question « qu'est-ce qu'un bon recrutement ? » est une interrogation qui ne présente pas de fondement : on sait ce que sait, le champ à investiguer est de l'ordre du faire. Lorsque nous avons appréhendé,

- les cursus de formation et de professionnalisation (cycles de formation universitaire ou d'école de type Master RH, session interne de formation continue, ...),

- la littérature dominante et continuellement mise à disposition des individus (candidats, recruteurs, formateurs...),

- les outils, les dispositifs, les indicateurs de suivi et de contrôles, les objectifs fixés,

- ...

... l'objet « situation de recrutement » apparaît saturé de réponses rassurantes à la question : « Que faut-il faire ? » (Tissier, 2018, p. 21). La problématique des champs saturés comme l'exprime Charlot (2008) est « qu'il est difficile de soulever des questions de façon nouvelle, donc de faire de la recherche ». Accéder à nouveau frais au terrain est particulièrement délicat dans la mesure où la saturation consiste également en discours déjà prêts et déjà-là. Un second plan de difficulté que révèle Charlot (2008) est que cette saturation oriente les regards sur certains types de problématiques incitant à s'en saisir comme objet de recherche. La saturation construit des mises en problèmes, des objets et des catégories. Ce faisant, elle oriente les thèmes qui seront valorisés, soutenus, financés à une période donnée de notre histoire.

- **Un retournement de question heuristique**

Par le retournement de question que nous avons soutenu, nous n'avons pas travaillé à partir de la situation de recrutement en cherchant en quoi et comment celle-ci pouvait s'améliorer, prendre en compte des controverses ou des enjeux ignorés ou écartés jusque-là. Nous sommes partis d'enjeux sociétaux en vue d'explorer en quoi et comment l'activité recrutement pouvait y répondre en contexte : par les acteurs eux-mêmes depuis leur organisation et en transformant

leur lieu en prototerritoire réceptif. Nous défendons au terme de notre travail que ce type de stratégie de recherche est en mesure de soutenir l'émergence d'utopies réalistes.

Selon la terminologie de Boltanski (2009), nous pouvons qualifier cette critique de « nature existentielle » dans la mesure où son objet ne porte pas sur de meilleurs ajustements du format des épreuves, mais sur des remises en question du cadre même de ces épreuves. Nous avons cependant précisé que sa radicalité est relative dès lors qu'elle s'inscrit dans un format salarial qui demeure non-questionné. Une de ses plus-values centrales est qu'elle n'est pas de l'ordre du « beau geste » pour reprendre une autre de ses terminologies. Boltanski (2009) éclaire par cette expression la tentation du beau geste lorsque la critique ne se détermine pas en référence à des possibles. Dans le cas de telle critique, Frère (2015, p. 291) reformule que « le risque est de chercher satisfaction dans le geste critique lui-même et non dans ce qu'il permet d'obtenir »⁹³¹. La critique de la réalité que nous avons soutenue s'inscrit dans l'analyse de Frère (2015, p. 291) formulant que : « la critique existentielle sentant [...] qu'existent des choses différentes susceptibles d'être désirées dans le monde vécu met à l'épreuve concrètement et matériellement la solidité des équipements qui structurent la réalité ».

Dit d'une autre façon, faire de la recherche sur l'objet « situation de recrutement » ou sur l'apprentissage en lieu et place d'acteurs situés ne conduit pas à s'y réduire. Cela nécessite cependant que l'on définisse un objet de recherche à même de déplacer l'ordre des questions. Comme le souligne Woessner (2010), le lieu n'existe que s'il est problématisé :

Jamais les faits n'imposent leur évidence ; ils supposent toujours un regard (ou un point de vue) qui les constitue. [...] Une chose est sûre : aucune enquête de terrain ni aucune base de données, quels que soient son étendue et son degré de précision, n'ont jamais engendré et n'engendreront jamais par elles-mêmes des connaissances, si elles ne sont pas conçues, guidées, suscitées, informées, alimentées par une imagination théorique. (Lahire, 2004, p. 13)

Entrer en interaction dynamique avec des autres absents appelle à étudier une méthodologie apte à soutenir ce type de stratégie de recherche et d'exploration du possible. Sur un plan nous nous sommes rapprochés de certains aspects de la recherche-action. Nous avons témoigné dans nos trois parties :

- comment nous avons provoqué et problématisé le terrain pour le mettre en tension et être en mesure d'instruire nos questions de recherche,

⁹³¹. Esthétisation du geste apprécié et recherché pour lui-même, comme s'il s'agissait d'œuvre d'art » (Boltanski, 2009, p. 172).

- comment nous avons progressé chemin faisant et selon un opportunisme méthodologique,
- comment le collectif dont nous étions membre était à la fois sujet et réalité sociale à reconnaître (Berger, 2003, p. 15),
- comment les appuis théoriques ont été utilisés génériquement non pas comme cadre pour comprendre, mais comme appui pour progresser et ouvrir de nouveaux espaces de connaissances,
- comment nous avons progressé en double incertitude : sans être en garantie quant à la surface sur laquelle cette recherche pourrait se déployer et sans être en mesure de structurer par avance la nature de la connaissance qui allait émerger,
- comment enfin notre démarche a articulé émergence de connaissances et émancipation.

Notre recherche diffère cependant de la recherche-action quant à la place du chercheur : nous n'avons pas mené cette recherche pour répondre aux attentes de l'entreprise⁹³². De même, le chercheur n'a été pour celle-ci, ni celui qui cherche à comprendre ce que les acteurs ont fait ou font, ni celui qui vient nourrir ou seconder. Nous n'avons pas non plus cherché à produire un changement. Les mises à l'épreuve que nous avons mobilisées ne l'ont pas été dans le but de produire un changement attendu ou visé, mais dans le projet d'éprouver la plasticité organisationnelle. Par contre, comme le retient la recherche-action, nous avons postulé les situations ouvertes : « Une situation n'est jamais close sur le sens qu'elle manifeste dans le présent, elle s'ouvre sur d'autres sens possibles qui représentent autant de perspectives d'évolution » (Bazin, 2003).

Le lieu problématisé est en cela tout à la fois prototerritoire réceptif et espace de recherche partenarial comme nous l'avons débattu. Cette perspective prend donc à contre-pied les points de vue qui formulent que « les relations entre sciences sociales et entreprises peuvent sembler condamnées d'avance »⁹³³.

- Dimension politique de l'agir

⁹³². Cf. la perspective de l'Action Research (Lewin, 1951) : Recherche utile à certains acteurs de l'organisation ie résolutions de difficultés permises par l'élaboration de solutions.

⁹³³. Principalement au motif qu'elles seraient destinées à être tronquées, déformées ou instrumentalisées. Extrait de la trame de réflexion de la journée d'étude 2009 « Sciences sociales et monde de l'entreprise ». Dans Meynaud (2010). = « craindre l'instrumentalisation, voire la récupération des travaux des scientifiques par les entrepreneurs ou les dirigeants ».

L'espace de recherche tel que nous l'avons élaboré se rapproche de la figure du « chercheur collectif » tel que formulé par Bataille (1981, p. 33)⁹³⁴ à savoir qu'il n'est pas réduit à la somme de ses membres. Le « chercheur collectif » appelle à « disjoindre le sujet individuel d'un sujet transindividuel qui n'est ni praticien ni chercheur, mais qui introduit des changements sur le plan de la production des connaissances et sur le plan des pratiques ». Nous constituer en ces termes repose sur l'analyse que l'horizon de la question du CSRT interpelle tout à la fois la sphère gestionnaire, la sphère politique et la sphère scientifique. Entreprendre d'explorer de nouvelles avenues s'inscrivant dans cette nature de questionnements ne pouvait s'entreprendre à nos yeux⁹³⁵ si chacune de ces trois sphères se maintenait dans ce qu'elles ont progressivement et lentement construit et considéré comme performants (path dependance, North, 2005) : « les normes formelles et informelles associées à chaque ordre social, à chaque matrice institutionnelle, en légitimant l'ordre existant, réduisent les capacités à imaginer d'autres situations » (Meuriot, 2015, p. 44). « Penser l'interdisciplinarité comme interculturalité » telle que nous le propose Lemay et Darbellay (2014) n'est pas un long fleuve tranquille, mais nous soutiendrons que la nature de nos résultats tient également de ce choix que nous avons effectué. Cette question est d'autant plus centrale pour les SHS si l'on s'accorde à reconnaître qu'elles « n'évoluent pas dans un vacuum. Les formes et les registres de déterminisme qu'elles ont contribué à façonner circulent dans la société⁹³⁶. Ils informent et équipent les représentations communes de la vie sociale⁹³⁷, non sans raccourcis ou courts-circuits interprétatifs » (Le Roux et Saint-Martin, 2016, p. 11).

En explorant au travers notre recherche une approche permettant de relancer le geste critique et réflexif, nous avons appréhendé le pouvoir d'agir en intégrant les deux types d'activités identifiées par Folcher et Rabardel (2004, p. 264) :

⁹³⁴. Qu'il mobilise quant à lui dans le cadre de la recherche-action.

⁹³⁵. En cette conclusion, nous sommes redevables de l'ouvrage témoignage d'Alter et de Dubonnet (Alter et Dubonnet, 1994), tant pour la sincérité de ton dont témoignent leur interrogation à deux voies que pour l'enjeu et la difficulté de maintenir en tension dynamique les différentes sphères.

⁹³⁶. Cf. « la connaissance de sens commun des structures sociales » (Garfinkel, 2007 [1967], p. 150) en référence aux catégories savantes que les SHS ont contribué à former et qui en deviennent ordinaires.

⁹³⁷. Le chercheur est lui-même équipé de bonnes pratiques, d'outils et de méthodes. Il est lui aussi un être cognitif situé et un être agissant (Suchman, 1987). Chacun dans cette articulation et en référence à la double herméneutique nourrit et est nourri (Giddens, 1994, p. 24). Les acteurs qui n'exercent pas le métier de chercheur sont cependant aussi des « théoriciens du social » et les lignes qui les séparent sont nécessairement floues (Giddens, 1987, p. 43).

- l'activité dite productive qui « est dirigée vers l'atteinte des buts en situation ainsi que vers la configuration des situations de façon à ce que le sujet utilise au mieux son pouvoir d'agir,

- l'activité dite constructive qui elle « est orientée vers l'accroissement, le maintien, la reconfiguration du pouvoir d'agir ».

Reconnaître la dimension politique de l'agir, c'est reconnaître que « les structures sociales n'ont un sens que dans la mesure où nous leur en attribuons un » (McFalls, Perreault, Liorzou et Mot, 2006, p. 23). Nous faisons notre la reformulation⁹³⁸ d'Agostinelli (2010, p. 165) posant que « la structure sociale est un système cognitif socialement distribué qui est à la fois le produit de l'action, mais aussi, l'élément conditionnel de l'action future ».

C'est principalement sur la dimension « acteur social » de l'acteur compétent que nous avons mis l'accent dans notre recherche : acteur social au centre des événements quotidiens et des situations sociales avec comme horizon les modalités de sa participation. Nous avons mis en lumière dans notre étude comment, en contexte d'action, mais également en contexte de « retour d'expérience collectif », les procédures d'interprétations conduisent les protagonistes à « attribuer la pertinence à tel ou tel facteur » et des traits objectifs en viennent « de manière presque imperceptible » à « imposer certaines pertinences au sujet, ou qui vont au contraire le dissuader d'en attribuer à tel ou tel autre facteur » (Porquier et Py, 2004, p. 10). Le cœur de notre recherche met en lumière que :

- certes les acteurs peuvent donner comme sens et finalité à la situation de recrutement celle de doter l'organisation de la « meilleure ressource » qui nous a été possible de rencontrer sur le marché. Sur cette base le pouvoir d'agir peut prendre plusieurs formes : élargir la rencontre du marché, affiner les évaluations, consolider les argumentaires,

- mais qu'ils peuvent également donner comme sens à la situation de recrutement celle de contribuer à relever des enjeux sociétaux de plus grande envergure.

Il consolide également en creux les approches en relations industrielles qui formulent que les multinationales (vs les entreprises nationales) s'inscrivent « dans un contexte institutionnel singulier, par le fait que coexistent des « espaces » sociaux multiples, segmentés entre eux et régis par des règles différentes, mais en interdépendance » (Léonard et Dion, p. 2003).

⁹³⁸. En référence au cadre théorique proposé par la théorie de la structuration.

Cependant notre étude atteste également de la difficulté de renouveler les genres de la GRH à partir du métier lui-même.

Sur un plan, si nous retenons la perspective de Ghoshal (2005), il y a lieu de retenir que les recherches académiques relatives aux entreprises ne discutent pas les hypothèses ontologiques et idéologiques qui les animent laissant dans l'ombre les présupposés qui les imprègnent. Ces non-questionnements ou questionnements insuffisants modèlent, nous dit-il, la recherche, la théorie et par un ensemble d'effets, la *Weltanschauung*⁹³⁹ des managers⁹⁴⁰. Ils modèlent leur paradigme « légitimant certaines actions ou comportements, en délégitimant d'autres » (Davies, 2012, p. 105). Nous retrouvant comme le souligne Davies, ce que Bandura (1986) éclairait à savoir la façon dont différentes théories psychologiques ont été sous-tendues par certaines conceptions⁹⁴¹ de la nature humaine et par la délimitation des recherches à des « processus choisis ». Dans cette perspective, la problématique est majeure comme le reformule Davies (2012, p. 107) :

Dans la mesure où la-théorie-sous-tendue-par-des-hypothèses-inadaptées-ou-négatives-sur-les-gens guide et modèle les pratiques des managers, et qu'ensuite ces pratiques modèlent les comportements individuels qui se conforment à ces hypothèses négatives, alors nous avons peut-être créé un ensemble de relations réciproques qui s'amplifient mutuellement et qui perpétuent les hypothèses négatives sur les gens⁹⁴².

La question sous-jacente à celle du CSRT fait écho à ces propos : est-ce la « théorie, fondée sur de mauvaises hypothèses et prémisses » qui conduit à de « mauvaises pratiques » ou est-ce les « pratiques des managers » qui aboutissent à renforcer de « mauvaises hypothèses » (Davies, 2012, p. 101) ?

Sur un autre plan, nous pouvons mobiliser la perspective de la double herméneutique de Giddens (1987) comme du déterminisme réciproque tel que qualifié par Bandura (1978) non plus pour comprendre ou démontrer, mais pour sortir de cette interrogation et étudier des manières de produire des arrangements plus féconds.

⁹³⁹. La perception du monde.

⁹⁴⁰. Ghoshal (2005) défend que les mauvaises théories ont pour effet de détruire les bonnes pratiques (thèse que l'on retrouve également analysée chez Hirschman (1971)).

⁹⁴¹. Conceptions elles-mêmes modelées par les recherches.

⁹⁴². Traduit par V. Rougès (PRISM) en réf. à Davies, J. (2010). Management Theory: A Systems Perspective on Understanding Management Practice and Management Behavior. International Journal of Strategic Decision Sciences.

- **Stylisation du genre**

Notre objectif principal de recherche était d'appréhender, à l'horizon des retours de réalité auquel nous devons faire face, en quoi et comment des acteurs en position d'autorité peuvent ou non relancer un geste critique et réflexif en vue de soutenir des agir collectifs plus conséquents en matière de relevance sociétale. Nous y avons répondu en proposant une nouvelle approche de la situation de recrutement. Nous y avons répondu plus encore en explorant un style reconnaissant la problématique et potentiellement en mesure de « garder les genres du métier « en état de marche », c'est-à-dire de les transformer en les développant »⁹⁴³. Dire cela n'est pas supposer que les genres du métier RH n'évoluent pas. Les spécialistes RH « se tiennent régulièrement continuellement à jour » pour reprendre une expression d'un cadre RH⁹⁴⁴. Cependant comme le démontre Guérin, Pigeyre et Gilbert (2009, p. 112), le fait que la fonction RH est plus un espace professionnel⁹⁴⁵ qu'une profession engendre que pour se légitimer la fonction RH doit œuvrer en continu « à prouver qu'elle est autant (voire plus) efficace et indispensable que d'autres fonctions avec lesquelles elle est autant en concurrence que complémentaire ». La vraie difficulté étant que, « selon les parties prenantes concernées, les critères de cette efficacité varient du tout au tout »⁹⁴⁶. Notre étude éclaire en cela deux enjeux plus profonds dès lors que le questionnement est conduit de l'intérieur des organisations : le premier étant que la focale des cadres théoriques dominants limite la possibilité même de penser des alternatives. Le second est que lorsque des acteurs esquissent des utopies réalistes, ils ne peuvent guère s'appuyer sur des propositions théoriques interdisciplinaires à même de les soutenir.

⁹⁴³. Nous rappelons s'il en est besoin que nous ne postulons pas que les genres du métier RH ne se développent pas. En mode réponses apocritiques ils apparaissent au contraire et régulièrement nourris et mis en contrainte de s'adapter. La stylisation des genres s'appuyant sur un mode de réponses problématologiques est d'une autre nature.

⁹⁴⁴. Cette expression exprime en soi le mouvement de professionnalisation par acquisition et le besoin pour le spécialiste d'être au fait des dernières nouveautés, y compris conceptuelles. L'actualisation du métier se fait dès lors également par l'accès à une large presse dédiée au champ des ressources humaines (pour notre entreprise-support : abonnement aux revues spécialisées et mise en circulation des revues).

⁹⁴⁵. Une analyse historique de l'« invention de la gestion » permet d'affirmer l'émergence de cet espace qui rassemblent désormais de nombreux acteurs : « cadres et managers, enseignants et chercheurs en gestion, consultants et prescripteurs de solutions de gestion » « qui proposent de nouvelles modalités d'action et qui leur construisent une légitimité de toutes pièces » (Boussard, 2008, p. 157).

⁹⁴⁶. En termes d'enjeu, cette pression fonctionnaliste participe à l'inversion de l'ordre des enjeux. L'enjeu stratégique en devient pour la fonction RH avant tout de prouver sa performance économique : « la fonction RH se trouve ainsi, comme ses homologues, de s'interroger sur sa rentabilité pour justifier son existence » (Guérin, Pigeyre et Gilbert, 2009, p. 113).

Si nous avons engagé un travail du genre du métier à partir du style, ce n'était pas en vue de proposer cette forme de dynamisation comme ressource unique pour garder vivant le métier. Nous l'avons fait pour notre part pour éprouver les frontières et mettre en lumière d'autres aspects du phénomène. Dire cela c'est éclairer tout à la fois les difficultés et le risque de localisme des approches visant à générer de la transformation effective. La capacité d'absorption de la critique, le poids des effets de structurations et la distance avec les autres absents rendent très fragile, couteuse, voire peu probable la possibilité de transformer les genres RH par des acteurs localisés. Par contre, le fait d'avoir investigué le métier de la GRH selon la perspective que nous avons explorée peut prétendre à devenir ressources pour nourrir chacun des lieux contribuant à la structuration du métier apparaît potentiellement comme une ressource pour remettre au travail les genres. Nous avons vu au travers l'éclairage de Bernaud et Lemoine (2012) que dans le cadre de la division du travail scientifique, chaque discipline occupait de manière dominante une parcelle du champ RH. Dans la triangulation chercheur / gestionnaire / enseignant (*ie* formateur) c'est tant moins la ligne chercheur > gestionnaire, que la ligne chercheur > enseignant qui mériterait le déploiement d'approches interdisciplinaires en vue de permettre l'élaboration de programme de formation et d'enseignement plus à même d'intégrer la problématique et les enjeux que nous avons mis en lumière. Comme l'analyse Guérin, Pigeyre et Gilbert (2009, p. 119), « la professionnalisation de la GRH, son statut de fonction organisationnelle à part entière, semble ne plus faire aucun doute ». Mais comme le rapportent ces auteurs, le rôle des enseignants et des chercheurs a été central dans la fabrication « de la fonction en mettant en scène un héros expert et « professionnel » dont la montée en puissance consacrait sa légitimité, les vertus « pratiques » et l'importance de savoirs par ailleurs produits par certains d'entre eux ». Cette analyse, qui nous apparaît demeurer d'actualité, témoigne d'une professionnalisation opérant sur un refoulement problématologique. L'enjeu en deviendrait selon la proposition que nous défendons d'y relancer du geste critique et réflexivité en vue de renouer avec la problématique et permettre de faire émerger de nouveaux arrangements plus prometteurs. Pour reprendre l'expression de Martinet (2000) est ici appelé une « in-discipline contrôlée, source de connaissance praticable ». L'enrichissement interdisciplinaire et la reconnaissance de la pluralité des épistémologies peuvent apparaître comme une orientation possible. À défaut, la propension est forte de voire se maintenir ou s'amplifier la spécialisation et la construction de savoirs experts entraînant réciproquement une demande accrue d'intervention spécialisée et de mise à disposition d'outils. En termes d'enjeux pour la recherche, nous soutiendrons qu'il est un espace à occuper consistant à faire émerger

des savoirs à même de jouer le rôle de « bâton d'aveugle » pour reprendre la terminologie de Hafsi (1997), c'est-à-dire qui aide à forger des représentations satisfaisantes de la réalité dans laquelle les acteurs interviennent. Dans cette perspective, l'intention de recherche devient celle de concevoir des configurations⁹⁴⁷ nourries par un corpus théorique et orientées vers l'exploration de nouvelles voies susceptibles de soutenir des utopies réalistes. Une telle intention renoue avec le sens premier de l'exploration scientifique. L'interdisciplinarité qu'appelle cette approche, pensée en termes d'interculturalité, est en mesure à notre sens de permettre des décentrement et d'agir sur les processus cognitifs : dit d'une autre manière de modifier les représentations et de permettre l'émergence de « liens jusque-là ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains inenvisageables antérieurement » (Nicot, 1997). Nous formulons qu'il est un espace particulièrement fécond entre la recherche purement utilitariste liée à « une domination des pratiques sur la recherche » (Schmitt, 2004, p. 65) et le risque d'égarement qu'évoquent Schmitt et Leymarie (2004). Cette mise en dynamique peut-être une avenue pour travailler la tension entre l'enjeu de nourrir la discipline auquel appartient le chercheur et l'enjeu de soutenir la collectivité humaine que nous constituons.

Notre travail soutient sur un autre plan qu'habiter le lieu en prototerritoire réceptif pouvait permettre de bouger les frontières témoignant en cela de leur plasticité. Il atteste également que cette façon d'habiter le lieu peut faire émerger d'autres territoires réceptifs comme en témoigne le CFA de la région EST. Nous avons vu en quoi les déplacements engendrés par cette approche « Titre » ont généré du développement. Les manières de faire émerger ce projet Titre ont interpellé les situations professionnelles et modifiées les filtres des perceptions. Ce processus fait émerger de la disharmonie avec le milieu en modifiant les codes, les espaces, les déjà-là » et les « déjà connu ». « La manière dont les gens fréquentent les situations contribue à construire la manière dont ils s'en emparent [...]. Ce que nous avons à apprendre, c'est bien le monde, et le développement que nous pouvons avoir ne vaut que tourné vers ce monde » nous dit Mayen (2010). La concentration du temps et de l'espace dans l'ici et maintenant comme la logique fonctionnaliste tend à renforcer la mobilisation de réponse apocritique. Comme l'exprime Mayen (2010)⁹⁴⁸, les acteurs sont « au corps à corps » avec les situations et leur étroitesse : « en

^{947.} À même de participer à l'atténuation de l'incertitude sans pour cela procéder au refoulement problématologique.

^{948.} Mayen (2010) fait ici référence aux risques psychosociaux. Nous retenons que sa formulation que nous mobilisons ici vaut pour le point que nous éclairons.

situation, lorsque les gens sont confrontés à une expérience, la situation peut comporter une certaine « étroitesse », lorsque les conditions sociales et historiques ne rendent pas disponibles les développements culturels qui permettent de s'emparer des situations de manière élargie »⁹⁴⁹. Pour ce CFA, nous disposons de signes qui invitent à penser que l'« expérience titre », constitue de la ressource pour les actions futures. Si l'on dépasse le cas spécifique de ce CFA pour revenir à l'exploration du geste critique tel qu'engagée, nous y révélons la dimension développementale telle qu'exprimée par Jobert (2010). Pour lui, la « marque » du développement est à rechercher dans la « capacité à agir autrement » :

Le développement, considéré comme un phénomène observable, permet d'attribuer de nouvelles significations au monde, en ouvrant vers du nouveau, souvent en faisant rupture, en ouvrant vers du nouveau, en « libérant des capacités d'action » ou des « réserves d'alternatives », des « autonomies », de nouvelles libertés de s'attribuer son action par le desserrement des déterminations intrapsychiques ou extérieures à soi (Jobert, 2010)

Nos analyses viennent conforter les travaux de Woessner (2010, p. 674) soulignant que le lieu concerné du CFA de la région EST était « un prototerritoire prêt à entrer en systémogénèse » : « Ses caractères latents, non formulés, mais partagés par une partie au moins des acteurs présents, sont révélés » par les inclinaisons de la situation témoignée. Ce CFA montre, par les processus enclenchés depuis, qu'il n'est pas dépendant d'activateurs externes et qu'il habite à son tour le lieu en tant que prototerritoire réceptif. Nous ne pouvons cependant identifier ni la durée ni l'ampleur de ce qui pourra ou pourrait en advenir. Selon la terminologie de Florida (1995), ce lieu constitue une « région fragmentée ». Nous formulons qu'il est possible de formuler comme hypothèse que, dans la période dans lequel se situe le monde aujourd'hui, de nombreux lieux disposent de potentialité de ce type, indépendamment des jeux de pouvoir et du spectre de contraintes⁹⁵⁰. Dit d'une autre manière, nous formulons que des situations « propice[s] à la territorialisation endogène » (Woessner, 2010, p. 674) sont plus présentes qu'il n'y paraît. Il en était de même pour ce qui est du lieu que nous avons nous-mêmes habité à propos de la situation de recrutement.

⁹⁴⁹. Le chercheur, en tant que praticien lui aussi, n'échappe pas à cette question. En situation de recherche, il est lui-même centré sur l'enjeu productif de son travail. Lorsque le chercheur se saisit lui-même en tant qu'acteur exerçant une profession, il s'équipe pour éprouver lui-même l'étroitesse dans lequel il se trouve. En un sens et de manière similaire au gestionnaire, il est en mesure de fonder la légitimité de cette étroitesse. En un autre, il en devient davantage en mesure d'explorer au-delà des bornes en vue de soutenir la pertinence sa recherche (pertinence entendue au sens belgicisme).

⁹⁵⁰. Entendu ici non pas au sens des normes et des règles contraignantes telles que définies par Reynaud (1988), mais au sens de Giddens (1987) : contraignantes / habilitantes.

Pour notre part, nous nous sommes cependant écartés - comme notre modélisation en témoigne -, du facteur clef susceptible d'animer le prototerritoire réceptif à savoir ce que Woessner qualifie de « variable forçante »⁹⁵¹. En mobilisant le concept de style, c'est la capacité à générer de la tension par le métier lui-même que nous avons explorée. En référence à la définition de l'acteur que nous avons retenu, « l'action est la capacité de modifier son environnement, de produire des conséquences qui, intentionnelles ou pas, sont le seul fruit de son comportement » (Bellemare, 2000, p. 385 et 386). L'acteur est ici « un individu, un groupe ou une institution qui, par le fait de son action, a la capacité d'influencer sur l'orientation des relations industrielles (action directe), ou celle d'influencer sur les actions déployées par d'autres acteurs des relations industrielles (action indirecte) ». Nos appuis théoriques nous ont permis de soutenir une telle perspective dynamique qui tout à la fois :

- reconnaît la problématique du monde et des choses,
- et associe l'interaction sociale⁹⁵², les ressources produites et reproduites⁹⁵³ et l'espace des acteurs impliqués⁹⁵⁴.

12.6 Limites et déconstruction

Explorer une nouvelle avenue, qui plus est dans le cadre d'un double parcours doctoral et en terrain non accessible à la recherche commandée⁹⁵⁵, n'est pas sans risques et sans de nombreuses limites. Nous avons fait le choix dans le cadre de cette production d'exposer les limites et de critiquer notre démarche de recherche plutôt que de détailler les limites particulièrement connues se rapportant sur un plan à chacun des outils de recueils de données que nous avons mobilisés et sur un autre aux traitements et interprétations que nous avons fait des indices et des données recueillis. Notre étude n'échappe pas cependant pas à ces limites : nous n'avons conduit cette recherche que dans une seule entreprise et pour une campagne de recrutement portant sur une catégorie précise d'emploi. Nous avons été nécessairement contraints quant au nombre de candidats questionnés ou rencontrés. Nous avons de même été limités dans le nombre et la nature des personnes avec lesquelles nous avons été en interaction

⁹⁵¹. C'est-à-dire de variable externe. Dans la modélisation de Woessner (2010), la variable forçante est la mondialisation : c'est elle qui suscite la rétroaction).

⁹⁵². Interaction fondée sur « *a mutual knowledge* » (connaissance mutuelle) des règles et des activités.

⁹⁵³. À travers le temps et l'espace dans les interactions sociales.

⁹⁵⁴. Dans la dualité des situations, les constructions associées que sont l'activité humaine et la structure sociale sont deux manières d'appréhender l'action (Giddens, 1984).

⁹⁵⁵. Tel que nous l'avons explicité en partie 1 et mis en lumière au travers la figure de « chantier interdit au public ».

ou avec qui nous avons conduit des échanges ou des interviews. Le chantier Titre est également ce type d'opération « que l'on ne conduit pas tous les jours » pour reprendre l'expression d'un directeur. Pour aborder la critique de notre travail, nous avons retenu :

- dans un premier temps de le réinscrire dans le cadre épistémologique qui a été le nôtre afin de remettre en lumière la nature des connaissances élaborées.
- puis, dans un second temps, de procéder à une série de déplacement afin tout à la fois de déconstruire notre travail et ouvrir de nouvelles perspectives.

- **Cadre de légitimation**

Dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), la justification des énoncés n'est pas soutenue par une validation, mais par une légitimation. La connaissance produite y a le statut d'hypothèses plausibles : « elle est destinée à être utilisée comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l'action créatrice en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts » (Albert et Avenier, 2011, p. 28). En conséquence, la production de ces connaissances⁹⁵⁶ « est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience [...]. Elles ne prétendent pas constituer des miroirs fidèles des phénomènes qu'elles sont censées représenter » (Albert et Avenier, 2011, p. 27)⁹⁵⁷. Dit d'une autre manière, les connaissances construites⁹⁵⁸ ne se livrent pas sous forme de règles normatives ou de théories prédictives : « elles sont vues comme génératives (Gergen, 1994), en particulier destinées à générer un dialogue réflexif (Numagami, 1998) » (Albert et Avenier, 2011, p. 27). Les savoirs génériques qui se dégagent de ce type de recherche s'expriment sous la forme de « *frameworks* » (Jarzabkowski et Wilson, 2006), de configurations ou de métamodèles. Comme nous en avons référé, la construction de propositions génériques a comme projet de soutenir

⁹⁵⁶. Il y a lieu de souligner également dans le cadre de cette conclusion et afin de faciliter le travail d'évaluation de notre production que « le matériau empirique sur lequel le chercheur érige ses constructions est constitué d'informations telles que comprises par des humains (les chercheurs), à partir d'informations communiquées par d'autres humains (les praticiens) qui ont donc déjà des interprétations relatives à des phénomènes humains et sociaux » (en référence à la double herméneutique (Schütz, 1987)).

⁹⁵⁷. En cela, le critère traditionnel de réfutation (Popper, 1959 [1978]) ne présente pas de pertinence (ce qui peut être considéré comme des contre-exemples n'invalide pas le savoir). Les savoirs sont ici des savoirs génériques qui se réfèrent à des genres de phénomènes.

⁹⁵⁸. Nous rappelons à ce niveau dès lors que ce fut le cas dans notre travail, que le PECP intègre sans difficulté dès lors que conduit de manière réfléchie et contextualisée, des connaissances qui ont été développées dans des paradigmes réaliste ou positiviste (Albert et Avenier, 2011, p. 29).

l'engendrement, c'est-à-dire de permettre à d'autres d'avoir des guides ou des points de repère dans la structuration de leurs propres situations (Martinet, 2007).

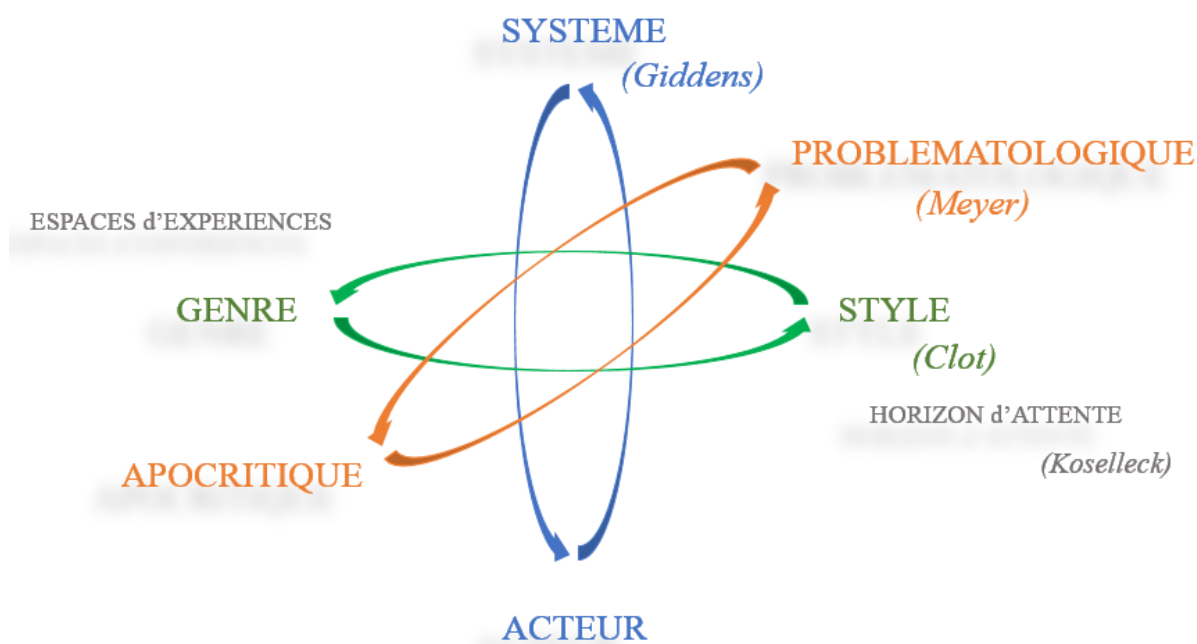
Nous défendons que la configuration de la situation de recrutement (Figure 8) que nous avons élaborée (cf. partie 1) puis éprouvée (cf. partie 2 et 3) répond à ce canevas et qu'elle présente des aptitudes à se transférer dans d'autres lieux que celui relatif au recrutement d'alternants techniciens réseaux gaz. Cette modélisation offre une grande élasticité et ne se présente pas comme une alternative au modèle de l'appariement en cela qu'elle l'intègre.

Nous défendons également que l'emprunt - et l'appropriation que nous en avons faite - de la modélisation du prototerritoire réceptif est lui aussi de même nature et peut prétendre à devenir ressources dans des champs autres que la GRH où nous l'avons mobilisé comme le soutient déjà son concepteur.

Nous défendons de la même manière que la proposition d'adaptation de l'espace de recherche partenariale que nous avons exposé et déployé dans cette recherche est un des facteurs qui a permis d'atteindre le niveau de résultat que nous avons obtenu. Il nous paraît en cela améliorer la proposition de Caillouette et Soussi (2014) sur laquelle nous nous sommes appuyés. Sans être en mesure de consolider plus en avant notre analyse, nous posons que celle-ci est transférable et qu'elle peut s'avérer féconde. Dire cela n'est cependant pas soutenir qu'il serait possible de le déployer dans tous les cas de recherches partenariales. L'accès à des « chantiers interdits au public » nécessite des conditions préalables et un registre de confiance qui ne peut se réduire à cette modélisation.

Nous défendons enfin et ici à propos de nos appuis théoriques que la triangulation que nous avons mobilisée mériterait d'engager de nouvelles recherches pour en appréhender la portée avec plus d'intensité. La pertinence de l'usage de théories dynamiques n'est plus à prouver. L'ajout de la problématologie - telle que nourri par les travaux de Meyer (1986) et plus encore pour les SHS par Turnbull (2014) - nous est apparu au fil de notre progression comme une ouverture heuristique tant originale que prometteuse. Nous soutenons qu'elle mériterait de trouver place dans des programmes de recherche en vue d'en éprouver la portée. Pour notre part, c'est par un associement dynamique que nous l'avons mobilisé comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 31 : Dynamique de nos trois approches



Une des originalités de notre recherche est d'avoir mobilisé ces appuis théoriques au service de la connaissance du possible et non pour comprendre après coup comment l'émergence s'est produite. La « connaissance par les possibles » (Chauvier, 2010, p. 10) reposant sur l'hypothèse de travail que « le fait de voir le réel dans la lumière du possible nous le fait incontestablement mieux voir » (Chauvier, 2010, p. 12) n'est pas une avenue particulièrement fréquentée. Ce faisant, nous avons défendu en mobilisant cette stratégie que la recherche « de possibilités non actualisées » a bien sa place dans les « comptes-rendus d'enquête et d'expérience » (Jeanpierre, Nicodème et Saint-Germier, 2013) d'autant plus pour les travaux de recherche s'inscrivant dans des perspectives développementales, transformationnelles ou d'utopies réalistes.

Une autre des originalités a constitué en la mobilisation de transformations silencieuses. Pour Clot (2012b), « l'institution du conflit sur la qualité du travail est un problème politique majeur dans lequel il y a du dissensus. Il faut admettre qu'il y a du dissensus et fabriquer des institutions qui organisent et instruisent ce dossier ». « L'institution du conflit dialogique est encore [nous dit-il] le meilleur moyen qu'on connaisse pour ne pas tricher avec le réel » (Clot, 2013, p. 51). Sur un plan, cette proposition diffère de celle de Jullien qui formule que la transformation silencieuse ne consiste pas à s'attaquer aux différentes actualisations visibles et particulières du procès des situations. Cette dernière n'opère pas par la confrontation directe. Si

nous avons retenu cette approche interculturelle, ce n'est pas au motif d'un dépaysement⁹⁵⁹ ni dans le but de dégager une « culture autre ». Il s'agissait bien pour nous d'explorer de la « transformation interculturelle »⁹⁶⁰ (Barbier, 2013, p. 71) et de soutenir ce que cet auteur nomme un « métissage » ou encore une « métamorphose interculturelle »⁹⁶¹. Le métissage nous dit Jullien (2009), appelle des êtres humains ouverts à l'inconnu, à la reliance dynamique et à la non-maîtrise. Comme ce dernier le souligne, le « temps en Chine n'est pas défini par un terme générique. Le temps se pense comme un « entre » : il se dit « *Shi Jian* » (entre-moments). Penser les êtres en substance n'offre pas la possibilité de penser « l'entre » : Ego (le sujet cause de soi) ne peut pas structurellement penser la transition s'il ne soutient que l'être substance (Thozet, 2010). Comme nous nous en sommes explicité, l'enjeu qui demeure est l'exploration de ce type d'utopies réalistes au-delà des expérimentations localisées. Un des axes possibles peut être de monter ce type d'interrogation à l'agenda de programmes de recherche ou de programmes de formation. Comme l'exprime Mahlaoui (2016, p. 164) au sens ergologique, les normes « pour exister, démontrer leur utilité et finalement perdurer, [...] ont besoin en même temps d'être retravaillées singulièrement et localement. C'est d'ailleurs la condition pour qu'elles puissent redevenir pleinement opérationnelles »⁹⁶². En articulant geste critique et réflexif et utopies réalistes, nous œuvrons non pas à déployer une critique de surplomb, mais à relier, dans des lieux⁹⁶³, le local et le global.

Notre recherche ne visait pas à prouver que des catégories d'acteurs étaient en mesure de faire émerger de l'innovation sociale voire de la transformation, y compris au sein de multinationales réputées orientées vers l'efficacité commerciale et le résultat. Elle visait à explorer des possibilités de relance du geste critique et réflexif au service de l'expérimentation sociale. Cela dit, notre recherche s'inscrit elle aussi dans des plis de pensées qui méritent à leur

⁹⁵⁹. Entendu au sens de Barbier (2013, p. 71) : attitude qui relèverait de l' « évolution interculturelle » : dans ce cas, la personne pénètre une autre culture en touriste sans implication majeure »

⁹⁶⁰. « Dans ce cas l'imprégnation par les valeurs de l'autre culture est plus marquée, plus imposante, plus temporelle. Il y a véritablement choc culturel et mise en conflit » (Barbier, 2013, p. 71)..

⁹⁶¹. Il s'agit là en quelque sorte comme l'image Barbier (2013, p. 72) d'une nouvelle « épreuve », comme on le dirait d'une nouvelle photographie d'un paysage qui change d'instant en instant, sans que nous le sachions véritablement ».

⁹⁶². En réf. à Durrive (2015).

⁹⁶³. ⁹⁶³ « L'élément central, celui qui fera advenir l'utopie, n'est pas la simple existence des deux dimensions [la pensée et l'action], car celles-ci ne représentent pas encore un « lieu » : c'est la jonction des deux qui façonne l'espace d'un topos où l'utopie adviendra. Son concept ne sera envisageable que dans ce lieu où immanence et transcendance se rejoignent, où territorialisation et déterritorialisation se complètent. Elle est d'abord et avant tout un concept grâce auquel elle devient elle-même « envisageable ». L'utopie réaliste « s'engendre sous l'effet de sa propre logique de l'agir » (Cossette-Trudel, 2014, p. 131).

tour d'être déconstruits. Nous le ferons selon trois approches qui nous sont apparues pertinentes au fil de notre progression.

- **Approche féministe**

Comme nous l'avons largement déplié, les retours de réalité nous informent sur les disjonctions spatio-temporelles entre les actions et les conséquences représentatives de la société du risque (Beck, 1992). Nous avons souligné que pour que l'expérience locale de ces risques globaux puisse se matérialiser, il y a lieu d'effectuer un travail de construction⁹⁶⁴.

Cependant pour Tronto (2012) « l'exposé de Beck sur la société du risque reste hautement masculin ». Tronto prend acte que le risque est devenu en sciences humaines et sociales un concept fondamental. Beck (1992) l'associe, pour ce qui est démocraties occidentales à une perte de contrôle sur leur destin. Cette saisie selon le format d'une « société du risque » demeure dépendant, pour Tronto (2012), du « vieux modèle de société masculiniste » : recherche de maîtrise ie incapacité à contrôler, surdité envers la question sociale, fuite vers l'avant et spirale du risque⁹⁶⁵. Cette approche est confortée par le fondement des théories féministes comme l'éclaire Gilligan (2008 [1982], p. 18) :

À une époque où, au nom de l'égalité et de la justice sociale, on cherche à éliminer les pratiques discriminatoires entre les sexes, on redécouvre dans les sciences sociales les différences qui les séparent [...]. La prétendue neutralité de la science, comme celle du langage, [et comme l'objectivité scientifique considérée comme sexuellement neutre], disparaît devant le fait que les domaines de la connaissance sont des constructions humaines [...]. Nous commençons à nous rendre compte à quel point nous sommes habitués à regarder la vie à travers des yeux masculins.

Tronto (2012) défend que « le risque apparaîtrait différemment dans une société du risque qui serait organisée autour de la référence au care⁹⁶⁶ » : en reconnaissant la vulnérabilité humaine, l'idée du risque reste incluse, mais se comprend d'une tout autre façon. Un des aspects que Tronto discute porte sur l'analyse de Beck qui fait état que les risques « se sont imposés à nous » formulant que nous sommes de fait dans un état d'irresponsabilité organisée ». L'approche par le care⁹⁶⁷ nous invite quant à elle à penser des approches soignantes de

⁹⁶⁴. En référence au fait que les risques selon l'acception de Beck sont eux-mêmes des « incertitudes fabriquées » (synthèse de savoirs et d'ignorances) (Giddens, 1999).

⁹⁶⁵. Institutions modernes piégées par les risques qu'elles produisent elles-mêmes.

⁹⁶⁶. Pour notre part, c'est en référence au travail que nous mobilisons cette notion. Non pas pour traiter de l'activité du care (cf. emplois contribuant à la fonction du care, des plus nobles au plus ingrats), mais pour nous en saisir comme composante du travail.

⁹⁶⁷. Selon la définition de Tronto (1993, p. 103) : « une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre « monde » de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible ». Cette définition ne se réfère pas à des principes moraux et

l'existence (Tronto, 1993 ; Sen, 1990). Cette perspective conduit à soutenir que la notion de care est heuristiquement féconde pour les sciences humaines et peut, dans le domaine politique, contribuer à l'émancipation (Molinier, 2013). La perspective du care porte en soi un projet politique de transformation sociale. Elle permet si nous suivons Gilligan (2008 [1982]) d'inverser l'ordre du questionnement : « plutôt que de se demander comment nous pouvons être capable de prendre soin d'autrui » nous dit-elle, il s'agit de nous demander « comment nous ne parvenons pas à prendre soin d'autrui et comment nous pouvons perdre la capacité d'empathie et de compréhension mutuelle⁹⁶⁸ ». En cela, l'éthique du care « n'est en soi pas féminine, mais relève des préoccupations humaines » : elle se propose comme « une critique féminine pour libérer la démocratie des dichotomies et des hiérarchies du genre » (Gilligan, 2008). Dans l'approche masculiniste, c'est le risque qui nous informe et appelle à faire évoluer nos modes d'agir. L'approche féministe tend à souligner que la théorie de la structuration ne s'arrête pas suffisamment sur les structures qui continuent à produire des rapports de pouvoir genrés. Il ne suffit pas de féminiser une équipe de technicien, un jury d'évaluation, une représentation politique, ... pour que l'emprise de la masculinité soit soldée.

Sur un second plan, l'approche féministe vient contester les abstractions libérales posant des êtres humains indépendants, isolés et autonomes. Selon cette perspective, l'individu n'a besoin de care que dans des circonstances particulières (maladie, exclusion, handicap, vieillesse, petite enfance, ...). Pour reprendre l'analyse de Tronto (2012), le care est un care fragmenté qui appelle des prises en charge spécifique par des acteurs ou des actes spécifiques. Cette perspective s'écarte dès lors de la tendance dominante à la psychologisation des rapports sociaux que dénonce Castel (2008) et à la psychologisation du travail et du social que déplorent Clot et Gollac (2014). La sociologie critique souligne un risque similaire : « si on n'y prend pas garde, les différents troubles psychologiques [...] risquent d'être traités pour eux-mêmes, sans

universels. Elle mobilise une posture plus attentive et perceptive aux situations sans pour cela la réduire à l'interpersonnel. Le fait d'être en relation se rapporte à une éthique globale et place non pas l'individu ou le groupe comme unité d'analyse, mais la relation. « La relation crée la responsabilité, elle comprend (au sens de contenir) l'exigence d'une réponse [...]. Les relations [le pluriel serait plus juste] car celles-ci sont toujours enchevêtrées dans un réseau complexe, fluctuant, et de là surgissent les tensions, conflits et difficultés à assumer des responsabilités qu'elles suscitent » (Laugier, 2015, p. 139).

⁹⁶⁸. Qui, dans cette perspective, ne se réduit pas à une valeur morale ou humaniste (en référence à un devoir de responsabilité relevant d'une morale dominante masculiniste) (Gilligan, 2008 [1982]).

revenir en amont à leurs sources » (Clot et Gollac, 2014, p. 3)⁹⁶⁹. Nous retrouvons là la différenciation centrale entre les perspectives salutogènes et les perspectives pathogènes.

Lorsque le care se rattache à la vulnérabilité et à notre interdépendance, il nous renvoie à notre « condition originelle » (Noddings, 1984). Il ne se réduit plus à une « bienveillance active », à des « alliances de travail » ou à des instants d'attention. Il nous renvoie à l'attention de la vie et à ce qui fait sa continuité (Paperman et Laugier, 2005). L'éthique du care est une éthique de l'attention, au sens perceptif et actif y compris dans sa dimension développementale. Nous formulons au terme de ce point d'étape que constitue notre recherche qu'une ouverture sur cette dimension du care serait à explorer. Le renversement de l'ordre des questions est comme nous en avons témoigné, une des avenues pour nous relier avec les autres absents. En ce sens, il ne s'agit pas comme l'explique Laugier (2015, p. 140) « d'une extension de la responsabilité à l'égard des personnes qui se trouvent à distance (au loin)⁹⁷⁰ [...]. Mais il s'agit de prendre sérieusement en compte l'existence de ces relations et de ce qui relie effectivement les gens/peuples à distance ». Cette approche féministe du care ne fait pas reposer celui-ci sur la protection des plus fragiles, mais sur les relations et ce en quoi elles nous affectent. En creux c'est bien dans cette perspective que s'est explorée notre geste critique et réflexif. Il ne s'est pas instruit en référence à une RSE définitionnelle voire universelle, mais en reconnaissance de « l'existence des relations qui nous relient à d'autres, à des entreprises, à des États, à d'autres distants dans l'espace et dans le temps, que nous ne connaissons pas et pourtant avec lesquels les relations existent soit du fait d'activités partagées, soit du fait d'une interdépendance le plus souvent asymétrique » (Laugier, 2015, p. 140). En interprétant les situations de recrutement comme des « terrains nourriciers » et en nous constituant en « prototerritoire réceptif », c'est bien « ce qui relie et nous (r)attache à divers autres » (Laugier, 2015, p. 140) qui a nourri la transformation silencieuse dont nous avons témoigné.

- Géographie

C'est aussi l'ouverture sur la géographie qu'il nous est apparu au fil de temps souhaitable de pousser plus en avant en référence au renouvellement des approches qu'elle nous propose. Nous avons pénétré dans la ressource qu'elle nous offre au travers les notions de

⁹⁶⁹. Ce que Clot et Gollac (2014) qualifient d'hygiénisme contemporain formulant qu'il est « d'abord cette neutralisation du réel sous l'abstraction du comportement à corriger ».

⁹⁷⁰. Ou avec lesquelles nous ne sommes pas en relations directes ou continues ; ou encore que nous ne connaissons pas encore (futurs générations) (Laugier, 2015).

territorialisation, de région de rapport de travail, de lieu et de prototerritoire. Mais il est probablement davantage à creuser ou à retravailler. Comme l'exprime D'Angio (1997, p. 124) « le développement de la géographie des perceptions et des représentations restituée au paysage [*ie* les situations] une indéniable valeur scientifique ». Le paysage ainsi interprété devient un concept historicisé et culturel⁹⁷¹. Plus encore, les paysages ne sont pas des portions d'espace perçues par des observateurs se trouvant « limités par les limites mêmes de la perception humaine » : « les sociétés ne commencent d'être géographiques que lorsqu'elles savent qu'au-delà de leurs horizons familiers vivent d'autres humanités » (D'Angio, 1997, p. 125). À défaut, la connaissance locale, à petite échelle, horizontale, manque « la connaissance du réseau de relations entre tous ces systèmes de rapports spatio-temporels, verticalisés, de la société locale à son milieu local ». Ce que nous retenons de ce « voyage en géographie » que nous reconnaissons encore très parcellaire et que « le paysage ne révèle pas la géographie, c'est l'inverse » nous dit D'Angio (1997, p. 126). C'est de la manière de l'appréhender que dépend l'émergence : « à quelle autre réalité veux-je accéder en faisant du paysage [*ie* de la situation] un outil de connaissance ? » (D'Angio, 1997, p. 127). Ce que met en lumière ce déplacement est qu'il y a lieu de ne pas confondre « la représentation du paysage, même parée de l'objectivité photographique, et le paysage » (D'Angio, 1997, p. 128). Dit d'une autre manière, ne pas confondre la carte et le territoire (Morgan, 1989). Comme l'exprime Proulx (2010, p. 7), « si l'on fait semblant que l'organisation existe, on se sent rassuré ».

- **Épistémologie du Sud**

Dans cette continuité de déconstruction de notre recherche, il nous est apparu nécessaire de revenir sur notre mobilisation des travaux de Sousa Santos (2011) et de façon plus extensive sur les épistémologies du Sud qu'il défend. Sur un plan, comme nous l'avons exprimé, mobiliser cette approche au sein d'une multinationale fait figure de geste en quelque sorte « contre nature » ou qui pourrait s'apparenter à une absorption de la critique au sens de Boltanski et Chiapello (1999). Sur un autre plan, celui qui a été le nôtre, c'est la ressource qu'il nous offre pour aborder cette problématique centrale que sous-tend à nos yeux la question du CRST : « nous avons des problèmes modernes pour lesquels il n'existe aucune solution moderne » (Sousa Santos, 2011, p. 32).

⁹⁷¹. Comme l'exprime Besse (2009, p. 68-69) : « un monde dont je peux me représenter le commencement et la fin n'est plus pour moi qu'un objet, dont je peux faire le tour par le regard ou la pensée [...] mais que je n'habite plus ».

Comme l'exprime Sousa Santos (2011, p. 29), « je pense qu'aujourd'hui nous sommes confrontés à un phénomène nouveau, à savoir l'énorme divergence qui existe entre ce que prévoit la théorie et les pratiques les plus innovantes et les plus transformatrices qui ont cours dans le monde ». Des groupes de femmes et d'hommes « s'organisent sous des formes totalement différentes [...] de celles que privilégie la théorie critique eurocentriste ». Défendre qu'habiter le lieu en tant que prototerritoire réceptif - et en référence au renversement de question tel que nos résultats le mettent en lumière - entre dans cette catégorie, peut paraître faible. Nous soutiendrons que de telles démarches méritent d'être explorées et soutenues pour en mesurer *in fine* leur réelle portée. La distanciation que nous propose cette épistémologie est « d'ouvrir des espaces analytiques pour les réalités qui sont « surprenantes », parce que nouvelles », « ou réduites au silence de la modernité et de la rationalité » (Sousa Santos, 2011, p. 33). Garder une distance signifie dans cette proposition : « être simultanément à l'intérieur et à l'extérieur » (Sousa Santos, 2011, p. 34).

Les utopies réalistes (Giddens, 1990), sont des « pas encore » qui, si l'on tente de les objectiver, sont d'un côté de la potentialité (la possibilité), de l'autre de la puissance (capacité) (Sousa Santos, 2011, p. 34). Ce dernier diffère cependant de Giddens dans son approche dès lors qu'il s'agit pour lui de formuler que la modernité est destinée à être dépassée. Son analyse est que « les sociétés capitalistes sont en train de vivre des transformations radicales, un véritable « changement de civilisation » » (Lemos Capeller, 1999, p. 572). Nous voyons en cela que l'exercice de réflexivité diffère de celui que nous avons mobilisé dès lors que nous avons animé quant à nous la figure de la transformation silencieuse.

La transformation silencieuse s'inscrit dans ce mouvement de dépaysement conceptuel. Elle ne se dépayse cependant pas sur la base de l'approche des pays latino-américains, mais sur celle de la Chine. Dans notre démarche nous avons cependant bel et bien mobilisé de la matière étrangère⁹⁷². Comme l'exprime Valery (1950, p. 447), « remets-toi à ignorer ce que tu sais, pour savoir comment tu le savais et savoir ton savoir » : « Rien ne va de soi, tout va de nous » (Chopin, 2012, p. 19). Ce que nous retrouvons en commun est le style dit réflexif en référence à Giddens 1994a, p. 24), nourri d'un va-et-vient entre l'univers de la vie sociale et celui des

⁹⁷². Au sens de Schwartz (2012) pour qui les matières étrangères sont bonnes pour penser. Tel est le geste de Jullien (1995) qui retient de faire un détour au plus loin de sa matrice originelle pour penser sa discipline et retrouver de l'initiative et de générer de l'auto-réfléchissement (l'écart comme méthode).

SHS ou le savoir, dans ce processus « se modèle et remodèle l'univers social » (Enriquez, 1997).

Cette épistémologie du Sud nous sensibilise quant à la non-neutralité de nos objets de recherche : se saisir de la flexisécurité ou du maintien en emploi, de l'évaluation des candidats ou du soutien à l'orientation, de la transformation des processus de recrutement ou du rapport salarial, de l'innovation sociale ou de l'amélioration de la performance des organisations, ... n'est pas neutre. Notre recherche quant à nous tend à soutenir qu'il est des cheminements possibles pour faire émerger de nouveaux arrangements en mesure de soutenir de l'expérimentation sociale.

« Il est bon de se cravacher furieusement les idées », nous dit Valery (1973, p. 332). Nous pensons avoir répondu positivement à cette proposition en référence à cette fin que nous avons retenue.

12.7 Propos de clôture

C'est sur cette conviction partagée avec les praticiens engagés à nos côtés qu'il est, pour reprendre Foucault (1984, p. 15), « des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne le voit est indispensable pour continuer à regarder ou à réfléchir », que nous avons fait alliance. C'est-à-dire, pour l'exprimer de façon plus dynamique et concrète « au lieu de légitimer [voire même de simplement controverser] ce que l'on sait déjà, à entreprendre de savoir comment et jusqu'où il serait possible de penser autrement » (Foucault, 1984a, p. 16). Nous partageons - comme les responsables d'entreprise ici associés - que nous sommes dans un moment de notre histoire qui incite - et permet - cet appel à rechercher de nouvelles avenues, y compris et peut-être plus encore, de nouvelles façons de penser. Il s'agit dans ce cas de faire appel à de nouvelles épistémologies comme l'illustre celle développée par Sousa Santos (2011, p. 21) : ce n'est probablement pas « d'alternatives dont nous avons besoin, mais de penser de façon alternative les alternatives existantes ». Une des façons de relever ce défi à partir de la rigueur de raisonnement est d'y entrer à partir de terrains locaux ou régionaux plus à même de les faire émerger.

Nous aurions pu orienter notre recherche sur l'analyse des innovations sociales dont témoignent cette filiale ou ce Groupe industriel et de services. Comme nous l'avons précisé, celles-ci bénéficient de reconnaissances et de valorisations par des organismes externes et il pouvait être intéressant d'en extraire de la connaissance. Cependant, et là est toute la base du partenariat tel que nous l'avons construit, il nous est apparu beaucoup plus contributif d'explorer en quoi et comment (ou non) des acteurs appartenant à une technostucture pouvaient développer un geste critique et réflexif. Nous posons en effet que nous disposions là d'une opportunité rare pour un chercheur, tout à la fois de pouvoir travailler en proximité directe et continue avec des responsables d'entreprise et de tenter avec eux d'éprouver la plasticité organisationnelle en vue de faire émerger, le cas échéant, de nouveaux arrangements postulés porteurs.

Index

- Abdallah-Pretceille, 34
Abdelmalki, 215
Ackoff, 51
Adams, 274
Adorno, 28
Agero Batista, 195
Aggeri, 3
Agogué, 15, 94, 124, 130, 241, 401
Agostinelli, 411
Akroust, 270
Albano, 62
Albert, 42, 418
Allard-Poesi, 27, 28, 29, 46, 294
Alter, 410
Altet, 93
Alvesson, 24, 25, 26, 27, 28, 106, 124, 293,
294
Amalberti, 89
Amblard, 120
Anderfuhren, 1
Anderson, 275
Andersson, 274
Anfray, 149
Angelot, 104
Apostolidis, 300
Arcand, 114
Archer, 62
Arendt, 213
Arrighi, 238, 239, 240
Arrow, 117
Arts, 69
Ashford, 274
Audet, 68
Austin, 188
Autissier, 187
Avare, 25
Avenier, 45, 46, 47, 48, 49, 131, 132, 290,
291, 418
Axelrod, 52
Baba, 223
Baccaro, 138
Bacchi, 57
Bach, 61
Bachelard, 21, 54, 56
Bakhtine, 90, 198
Bakker, 264
Bal, 274
Balicco, 113
Bandura, 412
Barber, 12
Barbier, 16, 141, 279, 421
Barbour, 301
Barclay, 270
Baribeau, 293
Barley, 218
Baron, 115, 118, 263
Barry, 137
Barthes, 221
Baschet, 98
Basso, 186
Bataille, 410
Batifoulier, 107
Bazin, 409
Beaubreuil, 157, 158
Beaud, 293
Beck, 41, 422
Becker, 117
Bégin, 223
Beguine, 403, 404
Bélanger, 61, 204
Belin, 268, 269
Belkhodja, 228
Bellemare, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70,
79, 82, 83, 136, 201, 252, 417
Beluga, 71
Benasayag, 87, 88, 149, 150, 233, 234
Berger, 409
Bernard, 7, 42
Bernard P., 59
Bernaud, 116, 117, 118, 265, 268, 271, 272,
363, 414
Bernoux, 120
Berry, 9, 33, 116, 292
Bertilsson, 103

Besse, 425
 Bessis, 107
 Bhaskar, 48
 Bidault, 12
 Bierema, 30, 32, 33
 Bigo, 157
 Billig, 36, 403
 Bion, 30
 Bishop, 109
 Blair, 291, 292, 304, 305
 Blanchard, 266
 Blanchet, 293, 296, 346
 Blau, 274
 Blouin, 110
 Bohle, 139
 Bois, 127
 Boissard, 146
 Boje, 26
 Bolay, 11, 94
 Boltanski, 21, 29, 36, 39, 43, 73, 75, 94,
 111, 181, 404, 408, 425
 Bonnefond, 82
 Bono, 266
 Bonoli, 202
 Bonvin, 277
 Bordin, 265, 267, 294
 Bornarel, 30
 Bothuyne, 127
 Bouchikhi, 68
 Bouffartigue, 183, 205
 Bourcier, 272
 Bourdieu, 16, 46, 58, 93, 405
 Bourdin, 405
 Bourgeois, 124
 Bourguignon, 150, 151, 152, 173, 221
 Bourhis, 127
 Bournel-Bosson, 82
 Boussard, 33, 413
 Boutinet, 50, 221
 Bouzidi, 271
 Brabet, 24, 31
 Bratton, 109
 Brewer, 83
 Briand, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69,
 70, 79, 82, 136
 Briner, 274
 Brinkmann, 147
 Bromiley, 270
 Bruchon-Schweitzer, 113
 Brun, 265, 271, 272, 277
 Bruno, 96, 98, 99
 Bryant, 265, 273
 Buber, 198
 Bunge, 48
 Burawoy, 38
 Burrell, 31, 34, 35, 45
 Burt, 267
 Butler, 27, 270
 Cadin, 113
 Caillaud, 300, 301, 391
 Caillouette, 98, 99, 100, 184, 419
 Callon, 108, 111, 118
 Camerer, 267
 Campoy, 267
 Canguilhem, 69, 84, 392
 Cannon, 270
 Cantrell, 270
 Capdevielle-Mougnibas, 125, 126
 Capeller, 251
 Capron, 223
 Carel, 99
 Carles, 98
 Carlzon, 278
 Carroll, 224
 Castel, 138, 423
 Castetter, 111
 Catellin, 103, 104
 Cazal, 11, 23, 24, 27, 37, 39
 Cazeneuve, 117
 Cedefop, 155
 Cesaria, 270
 Champy-Remoussenard, 208
 Chanlat, 25
 Charlot, 407
 Charmillot, 1, 2
 Chatelanat, 1
 Chauvier, 97, 104, 420
 Chauviré, 103, 261, 291
 Chevrier, 127
 Chiapello, 21, 29, 73, 178, 181, 425
 Cho, 59
 Chochoy, 51
 Chopin, 426
 Choudhury, 270
 Chroust, 198
 Cifali, 1, 2
 Clark, 270
 Clegg, 26
 Clémentz, 79

Clot, 21, 33, 69, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 129, 168, 183,
 191, 192, 194, 195, 198, 199, 205, 209,
 211, 213, 225, 233, 235, 295, 403, 404,
 420, 423, 424
 Clot., 183
 Cochoy, 38
 Cohen, 52, 318, 329
 Collin, 73
 Collomb, 18, 99
 Commons, 141
 Conway, 274
 Cook, 113
 Corbridge, 109, 110
 Corroyer, 329
 Cossette, 108
 Cossette-Trudel, 421
 Costa, 270
 Côté, 116
 Coutellec, 19
 Couturier, 93, 150
 Cowen, 264
 Cowper, 205
 Cox, 139
 Coyle-Shapiro, 274
 Craipeau, 17
 Cronbach, 315, 316, 324, 327, 328
 Cropanzo, 266
 Crosby, 270
 Cucumel, 61
 Cudowska, 198
 Cummings, 270, 274
 Cunliffe, 218
 Cybal-Michalska, 198
 Czaja, 291, 304
 d'Abundo, 32
 D'Amours, 138, 139, 169
 D'Angio, 425
 Dagenais-Desmarais, 264
 Daguénais, 119
 Dandurand, 58, 59
 Daniel, iii
 Darbellay, 83, 410
 Dassetto, 236
 Davallon, 8
 Davies, 412
 Davis, 270
 Dayer, 1, 2
 De Keyser, 213
 De Lange, 274
 de Nanteuil, 213
 De Rosnay, 138
 De Singly, 291
 Debary, 194
 Deci, 265
 Deetz, 24, 26, 27, 28
 Dejours, 9, 88, 183, 213, 271
 Del Rey, 87, 88
 Delery, 31
 Deleuze, 44, 54
 Della Croce, 232
 Della Rocha, 61
 Delobbe, 22, 274, 275
 Delouvé, 300, 301
 Denzin, 300, 301
 Dérieux, 163
 Desmet, 46
 Desphandé, 269
 Desrumaux, 271, 272
 Dewey, 48, 54, 55, 56, 81, 105, 405, 406
 Dey, 59
 Dibiaggio, 115
 Diener, 264, 265, 272
 Dietrich, 23, 24, 27
 Dimitrova, 136
 Dion, 411
 Dodier, 39
 Doney, 270
 Dortier, 273
 Doty, 31
 Drucker, 21
 Drutel, 194, 195
 Dubar, 178
 Dubois, 157, 221
 Dubonnet, 410
 Duboscq, 90
 Duclos, 137, 138
 Dufourt, 216
 Dugas, 265, 271, 272
 Dulac, 22, 275
 Dumais, 12
 Dumez, 16, 17, 105, 118
 Dunkerley, 26
 Durand, 68, 183, 205
 Durivage, 6, 113
 Durrive, 90, 91, 421
 Duschesne, 293
 Eau, 274
 Eberhard, 44, 139
 Éco, 103

El Akremi, 271
 Elliott, 31, 32, 34, 36
 Ellis, 270
 Enriquez, 427
 Eribon, 179
 Eymard-Duvernay, 14, 110, 111, 117
 Fabre, 9, 54, 56, 95
 Faïta, 33, 79, 88, 89, 90, 191, 195, 199
 Falzon, 17, 18, 273, 276
 Fanshel, 296
 Farvaque, 277
 Faure, 70, 71
 Favre, 54
 Feenberg, 43
 Feldman, 22, 275
 Felio, 169
 Fenwick, 30, 32, 33
 Fernagu-Oudet, 18, 276, 277
 Fernandez, 88, 89
 Ferrary, 115
 Fijalkow, 157
 Fisch, 70
 Fischer, 41
 Flick, 300, 301, 391
 Florida, 416
 Foessel, 157
 Folcher, 410
 Fondeur, 119
 Fontana, 293
 Foot, 109, 110, 111
 Forest, 112
 Forester, 28
 Fortino, 183, 205
 Foucault, 2, 27, 108, 187, 188, 427
 Fournier, 25, 28
 Freeman, 303
 French, 33
 Frère, 408
 Frey, 293
 Funtowicz, 399
 Gadamer, 128
 Gadrey, 295
 Gagné, 266
 Galambaud, 107
 Galbraith, 12, 115
 Garabige, 65, 66
 Garavito, 44
 Garel, 111
 Garfinkel, 410
 Gaudet, 73
 Gaudron, 271
 Gauthier, 128
 Gavard-Perret, 45, 47, 48, 49
 Gazier, 140
 Gazon, 272
 Gehin, 160
 Genel, 19
 Gergen, 418
 Geurts, 51
 Ghiglione, 294
 Ghoshal, 412
 Gibbons, 42, 101
 Giblin, 69
 Giddens, 8, 9, 19, 41, 42, 54, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 73, 77, 85, 92, 96, 98, 100, 101, 121, 124, 132, 157, 158, 179, 187, 191, 192, 193, 196, 211, 215, 218, 229, 230, 231, 250, 251, 256, 257, 269, 294, 368, 369, 394, 410, 412, 416, 417, 422, 426
 Gilbert, 70, 413, 414
 Gilligan, 422, 423
 Gilormini, 166, 167, 170, 179, 180
 Ginzburg, 302, 370
 Giordano, 49
 Girin, 95, 110
 Gitiaux, 178
 Giugnaticeo, 83
 Goffman, 293, 394
 Gold, 109
 Goldman, 293
 Gollac, 423, 424
 Golsorkhi, 24, 25, 29
 Goralczyk-Cenni, 199
 Gotman, 296, 346
 Gotteland, 47
 Gottwald, 6
 Gould, 137
 Gourc, 79, 80
 Graen, 269
 Grammacia, 228
 Granger, 97
 Greenberg, 265, 267
 Greenson, 265, 266
 Grey, 25, 28, 30, 33
 Griffin, 274
 Grize, 75
 Guba, 48, 49, 131
 Gubrium, 293, 294
 Guédon, 271, 272

Guégen, 96
 Guéguen, 96
 Guérin, 113, 413, 414
 Guest, 267, 274
 Guillemette, 292
 Habermas, 24
 Hacking, 95
 Hadwiger, 152
 Hafsi, 290, 415
 Halbwachs, 157
 Hall, 146
 Hallyn, 97
 Hamdouch, 60
 Haon, 47
 Hardey, 101
 Hardy, 38
 Harley, 38
 Harrison, 59
 Hatch, 218
 Hatcher, 30, 41
 Hatchuel, 3, 94, 159, 160
 Hayek, 107
 Heckhausen, 272
 Herfray, 197
 Herreros, 67, 68, 120, 278
 Hirschman, 47, 412
 Hivon, 272
 Hlady-Rispal, 290
 Holmes, 270
 Holstein, 293, 294
 Honneth, 273
 Hook, 109, 110, 111
 Horkheimer, 28
 Horvath, 265, 267
 Huault, 24, 25, 29, 38
 Huberman, 289, 292, 305
 Hughes, 33, 208
 Hunsmann, 2
 Hunt, 48
 Hunter, 113
 Husser, 62
 Huteau, 89
 Ichniowski, 115
 Ionescu, 82
 Ishikawa, 52
 Iveković, 406
 Jacob, 202, 271
 Jacobs, 136
 Jacques, 28
 Jacquet, 82
 Janesick, 27
 Jansen, 274
 Jarillo, 12
 Jarroson, 272
 Jarzabkowski, 418
 Jaspers, 26
 Javaud, 54
 Javeau, 19
 Jeanpierre, 19, 94, 95, 96, 420
 Jenson, 59
 Jermier, 28
 Jeunemaitre, 118
 Jobert, 416
 Jolibert, 47
 Jones, 72
 Jounin, 98
 Jovanovic, 117
 Judge, 266
 Jullien, 20, 34, 73, 74, 94, 96, 156, 222, 230,
 231, 232, 279, 401, 420, 421, 426
 Kacmar, 270
 Kärreman, 25, 26
 Kaufmann, 295
 Kechidi, 62
 Kergoat, 125, 126
 Keune, 140, 141, 142, 147
 Keunen, 74
 Keyes, 264, 265, 272
 Kickul, 274
 Kincheloe, 9
 Kirkpatrick, 270
 Kleiber, 94
 Klein, 83, 201
 Knorr Cetina, 101, 102
 Koestner, 266
 Kohler, 295
 Konovsky, 275
 Korff-Sausse, 30
 Korzynski, 131
 Koselleck, 51, 198, 402
 Kraatz, 274
 Kreps, 115
 Kruskal-Wallis, 306
 Kuhn, 37, 399
 Kurtosis, 306
 Kwok, 30
 Labov, 296
 Lacaze, 22
 Lachance, 272
 Lachèze, 38

Laclau, 30
 Lacour, 16
 Laguardia, 264
Lahire, 408
 Lallement, 136
 Langlois, 61
 Lapayre, 107
 Laplante, 116
 Lapointe, 61
 Larquier, 107, 114
 Lascoumes, 71
 Latour, 3, 29, 36
 Laugier, 423, 424
 Lavalie, 140, 141, 147, 148
 Laville, 20, 38, 43, 44
 Lazarsfeld, 291, 292
 Le Bianic, 228
 Le Boterf, 155
 Le Couturier, 112
 Le Galès, 71
 Le Masson, 15
 Le Moigne, 45, 47, 48, 49, 50, 75, 98, 104,
 121, 129, 290
 Le Roux, 410
 Lebrun, 405
 Leca, 29
 Lecas, 50
 Lefebvre, 10, 148
 Legge, 17, 31, 34, 38
 Leibniz, 97
 Leiter, 264
 Leleu-Merviel, 120
 Lemay, 83, 410
 Lemieux, 39
 Lemire, 274
 Lemoine, 116, 117, 118, 268, 363, 414
 Lémonie, 18
 Lemos Capeller, 426
 Léné, 201
 Lenhardt, 272
 Léonard, 411
 Lequin, 126
 Lerbet-Séréni, 3
 Leresche, 16
 Leriche, 393
 Lester, 274
 Lévesque, 61
 Levy, 101
 Lévy-Leboyer, 113
 Lewin, 274, 409
 Leymarie, 415
 Lhote, 82
 Lhotellier, 265, 271
 Lhuilier, 85, 87
 Lichtenberger, 161
 Likert, 292, 313, 316, 332
 Limoges, 42, 101
 Lincoln, 48, 49, 131, 300, 301
 Lindsfold, 269
 Liorzou, 411
 Livian, 37, 120
 Lo Monaco, 301
 Loarer, 6
 Locke, 270
 Loilier, 27, 28, 29
 Lok, 30
 Louart, 24
 Lucas, 264
 Luttringer, 161
 MacCallum, 60
 Madsen, 142
 Maggi, 62
 Mahlaoui, 421
 Maillard, 240
 Mandran, 245
 March, 184, 196
 Martin, 272, 274
 Martineau, 128
 Martinet, 26, 46, 47, 51, 75, 102, 103, 212,
 290, 414, 419
 Martini-Willemin, 1
 Martuccelli, 4, 9, 10, 62, 63, 73, 74, 75, 76,
 83, 86, 87, 139, 149, 156, 158, 186, 191,
 211, 234, 260, 273, 391, 399, 403
 Martucelli, 73
 Marty, 103
 Masdonati, 266
 Masino, 62
 Maslow, 210, 271
 Mason, 51
 Masse, 295
 Massoudi, 266
 Matten, 224
 Maugeri, 107
 Mayen, 415
 Mayer, 256, 270, 296
 Mayo, 243
 McAllister, 270
 McCrae, 270
 McFalls, 411

McKnight, 270
 McLean Parks, 267, 274
 McMahan, 115
 Méda, 148
 Méhaut,, 160
 Mehmood, 60
 Meilland, 142
 Melé, 68
 Mencacci, 43
 Mercure, 145, 146
 Mériaux, 137, 138
 Merlin, 161
 Meschi, 115
 Metzger, 17
 Meuriot, 410
 Meyer, 8, 9, 11, 43, 44, 50, 52, 53, 54, 55,
 56, 57, 82, 94, 102, 105, 113, 121, 130,
 210, 235, 303, 401, 404, 406, 419
 Meyerson, 47
 Meziani, 81, 293, 294, 296
 Mias, 136, 150, 151, 152, 173, 183, 205,
 221
 Micaëlli, 112
 Michie, 115
 Midler, 134
 Miles, 289, 292, 305
 Mingers, 11, 28
 Mintzberg, 12, 55, 115
 Mishra, 265, 267, 270
 Mitroff, 51
 Miyamoti, 270
 Molinier, 84, 423
 Mollo, 18, 276
 Monaco, 300
 Monnier, 168
 Moon, 224
 Moorman, 269
 Morgan, 45, 108, 425
 Morin, 48, 118
 Morin Es., 265, 271
 Morin, Es., 271
 Morlot, 295
 Morrison, 274
 Mot, 411
 Mouffe, 30
 Moulaert, 60
 Moustaquim, 223
 Mréjen, 213
 Mucchielli, 128, 345, 346
 Muller, 70, 71
 Muniesa, 111
 Murard, 230
 Nachtwey, 147
 Nackoney, 39, 41
 Nahon-Serfaty, 64
 Nanus, 270
 Nathanson, 115
 Neveu, 267, 268, 269, 270, 275
 Nicodème, 19, 94, 95, 96, 420
 Nicot, 415
 Nizet, 24, 29, 39
 Nobre, 196
 Noddings, 424
 Noiseux, 138
 Nord, 28
 North, 410
 Nowotny, 42, 101
 Numagami, 418
 Nurmi, 272
 Nyssen, 213
 O’Riordan, 136
 OMS, 264, 405
 Österberg, 110
 Osterman, 115
 Ottmann, 169
 Ouellet, 42, 43, 296
 Oulmane, 215
 Outhwaite, 368, 369
 Paillé, 128, 345, 346, 347
 Palier, 202
 Palobart, 272
 Panel, 159
 Paperman, 424
 Papinot, 138
 Paquelin, 124
 Paquet, 10
 Parker, 25
 Parr, 164, 165
 Parzefall, 274
 Pasquier, 239
 Pastré, 78, 295
 Pate, 274
 Patton, 95, 266
 Pavie, 122, 212, 213
 Payaud, 212
 Payne, 270
 Peirce, 103, 104, 221, 261, 291
 Pelbeam, 110
 Pelletier, 64
 Pelpel, 160

Peretti, 109, 112
 Perrain, 101
 Perreault, 411
 Perret, 38, 45, 46
 Perrot, 22
 Pesqueux, 93
 Pestre, 3
 Petitet, 75
 Petrella, 60
 Pettersen, 113
 Pfeffer, 31, 115
 Piaget, 45, 46, 47, 290
 Picard, 11
 Pichault, 24, 29, 39
 Piette, 221
 Pigeyre, 113, 413, 414
 Pilbeam, 109
 Piorunski, 231
 Piron, 2
 Plichon, 293
 Pochet, 140, 141, 142, 147
 Pollner, 38
 Popper, 103, 418
 Porquier, 411
 Porter, 109
 Poulain, 401
 Poupart, 161
 Pourcel, 79
 Pourtois, 46
 Pozzebon, 25
 Prahalad, 211
 Pralong, 113
 Prévot-Carpentier, 83
 Price, 109
 Progin, 273
 Prost, 126, 161
 Prot, 88
 Proulx, 425
 Py, 411
 Quareil-Lanoizelée, 223
 Quinlan, 139
 Quinn, 118
 Rabardel, 78, 273, 410
 Rappin, 26, 27, 47
 Rapport SNC, 262
 Rateau, 300, 301
 Raver, 292
 Ravetz, 399
 Régini, 138
 Rehn, 142
 Rein, 10, 53
 Rempel, 270
 Rémy, 236
 Renauld, 79
 Reverdy, 33
 Rexha, 270
 Rey, 65, 66
 Reynaud, 416
 Riant, 275
 Richard Hyman, 137
 Richardson, 300, 301
 Richer, 266, 272
 Richez-Battesti, 60
 Ricœur, iii, 54, 81, 88, 180, 271, 347, 402
 Rieu, 293
 Rieu Plichon, 293, 294, 296
 Rigg, 30
 Rignol, 404
 Rittel, 51
 Robinson, 15, 267, 269, 274
 Rocco, 39, 41
 Roche, 61, 87
 Rochet, 111
 Rodari, 1
 Rogalski, 183
 Rohrbaugh, 118
 Rojot, 62
 Rolland, 107
 Rosanvallon, 163
 Rossier, 266
 Rotter, 268
 Rouanet, 329
 Rousseau, 126, 265, 267, 268, 269, 274
 Rouvillois, 18
 Roux-Dufort, 76, 77
 Royer, 293
 Rubinstein, 82
 Rudolf, 63, 129, 229
 Rugira, 405
 Ryan, 264, 265
 Ryff, 264, 265, 272
 Saba, 274
 Sabatier, 53
 Sadni Jallab, 215
 Saint-Germier, 19, 94, 95, 96, 420
 Saint-Martin, 410
 Sako, 270
 Salès-Wuillemin, 295
 Sambrook, 30, 31, 32, 34, 36
 Sandberg, 48, 124

Sapir, 43
 Saporta, 306
 Sassen, 136
 Sassi, 271
 Saulquin, 118
 Sauvage, 161, 165
 Savoie, 118
 Savoie-Zajc, 295
 Schaufeli, 264
 Schein, 274
 Scheller, 82
 Schier, 118
 Schlick, 47
 Schmid, 11, 94
 Schmitt, 415
 Schneuwly, 81
 Schnur, 232
 Schön, 10, 53, 93
 Schoorman, 270
 Schultz, 157
 Schütz, 418
 Schwartz, 81, 83, 90, 91, 92, 193, 426
 Schwartz Y, 239
 Schwartzman, 101
 Schwartz-Shea, 48
 Schwob, 72
 Scott, 42, 101
 Sen, 11, 18, 276, 277, 393, 423
 Serres, 169
 Séville, 45
 Sheehan, 115
 Shockley-Zalabak, 270
 Shore, 274
 Shotter, 403
 Shrivastava, 76
 Simard, 128
 Simmel, 54
 Simon, 196, 290
 Simondon, 194
 Simonet, 81, 86
 Singer, 264
 Sironi, 14, 130, 131
 Sitkin, 267
 Skewness, 306
 Sköldberg, 28
 Smart, 57
 Smia, 232
 Smith, 270
 Solé, 10, 191, 393, 405
 Solmsen, 403
 Soskice, 146
 Soulet, 347
 Sousa Santos, 20, 43, 44, 227, 425, 426, 427
 Soussi, 98, 99, 100, 184, 419
 Spaemann, 268
 Späth, 146
 Spence, 117
 Spicer, 25, 26
 Spivak, 26
 Sponem, 25
 Staines, 274
 Stake, 16
 Stehr, 56
 Stewart, 30
 Steyaert, 59
 Streeck, 147
 Stroobants, 27
 Suchman, 410
 Sugimura, 81
 Super, 272
 Suquet, 120
 Surel, 53
 Susen, 43
 Sutcliffe, 77
 Sutton, 274
 Szerszynski, 41
 Taris, 264
 Temri, 49
 Terre-Fornacciari, 404
 Tetrick, 274
 Thabet, 270
 Thévenot, 39, 111, 117, 155, 399, 404, 405, 406, 407
 Thielen, 215
 Thiry, 168
 Thoenig, 68
 Thoreseen, 266
 Thozet, 421
 Thuderoz, 204
 Tissier, 407
 Tolbert, 218
 Torrington, 109
 Tosquelles, 87
 Totté, 156
 Touraine, 96, 392
 Townley, 38
 Trehan, 30, 36
 Tremblay, 107, 119, 272
 Tripier, 178
 Troger, 160

Tronto, 422, 423
 Trow, 101
 Tsoukas, 45
 Turgeon, 194
 Turnbull, 32, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 105, 405, 419
 Turnbull S., 31, 32, 36
 Turner, 76
 Uhl-Bien, 269
 Uyttenhove, 74
 Valery, 426, 427
 Valet, 81
 Vallade, 60
 Vallée, 138
 Vallerand, 266
 Van Der Velde, 274
 Van Haecht, 230
 Van Loo, 155, 165
 Van Maanen, 274
 Veblen, 51
 Vennix, 51
 Vercauteren, 96
 Vermersch, 295
 Veroff, 265, 273
 Verstraete, 26
 Very, 186
 Veyrunes, 88
 Vial, 147
 Vielcanet, 145
 Villemain, 18
 Vilmer, 98
 Vincent, 65, 66
 Voisey, 136
 von Glasersfeld, 48
 Vroom, 274
 Vultur, 146
 Vygostki, 286
 Vygotski, 80, 124, 273
 Wachsberger, 391
 Wacquant, 93, 394, 405
 Wanous, 275
 Ward, 335
 Waterman, 264
 Watson, 39
 Watzlawick, 47, 70
 Weakland, 70
 Webber, 51
 Weber, 63
 Weick, 45, 77, 170
 Weil, 94
 Wicks, 303
 Wilcoxon, 306
 Wilkinson, 137
 Willmott, 11, 24, 25, 27, 28, 30
 Wilson, 418
 Winifield, 109
 Winkin, 293
 Winnicott, 268
 Wittgenstein, 404
 Wittorski, 207, 208, 294
 Woessner, 132, 190, 191, 192, 198, 408, 416, 417
 Wolff, 118
 Woolgar, 38
 Wright, 45, 96, 266
 Wroom, 393
 Wynne, 41
 Yanow, 48
 Yin, 16
 Yvon, 81, 88, 89, 211
 Zald, 28
 Zaltman, 269
 Zanna, 270
 Zawadzki, 196
 Zghal, 270
 Zhao, 225
 Zimmermann, 276
 Zingale, 104, 105

Bibliographie

- Abdallah-Preteuille, M. (1999). *L'éducation interculturelle*. Que sais-je ? Paris : PUF.
- Abdelmalki, L. Oulmane, N., Thielen, G. et Sadni Jallab, M., (dir.). (2011). Après la crise, quelles perspectives pour l'intégration commerciale en Méditerranée ? *Crise, commerce et devenir des économies émergentes en méditerranée*. Paris : Publisud.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future. A systems approach to societal problems*. New York : John Wiley & Sons.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. New York : Academic Press, 2, 267-299.
- Agero Batista, M. (2015). *Développement du pouvoir d'agir et genre professionnel : le métier d'agents communautaires de santé au Brésil. Santé publique et épidémiologie*. Thèse de doctorat en psychologie du travail. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Aggeri, F. et Hatchuel, A. (2003). Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société. *Sociologie du travail*, 45, 113-133.
- Agogué, M. (2012). *Modéliser l'effet des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles : innovation orpheline et architecte de l'inconnu*. Thèse Gestion et Management. Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Agogué, M. (2013). *L'innovation orpheline - Lutter contre les biais cognitifs dans les dynamiques industrielles*. Presse des Mines.
- Agogué, M., Le Masson P. et Robinson, D. K. R. (2012). Orphan innovation, or when path-creation goes stale : a design framework to characterize path-dependence in real time. *Technology Analysis and Strategy Management*, 24 (6), 603-616.
- Agostinelli, S. (2010). Entre structure et action : la compétence communicative des TIC. *Questions Vives* [Online], 7 (14).
- Akrout, H. et Akrouf, W. (2011). La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative. *Recherche et Applications en Marketing*, 26 (1), 59-80.
- Albano, R., Masino, G. et Maggi, B. (2010). *The relevance of Giddens' Structuration Theory for organizational research*. Bologna, Italy : TAO Digital Library.
- Albert, M. et Bernard, P. (2000). Faire utile ou faire savant ? La « nouvelle production de connaissances » et la sociologie universitaire québécoise. *Sociologie et sociétés*, 32 (1), 71-92.
- Allard-Poesi, F. et Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Economies & Sociétés*, 1975-1999.
- Allard-Poesi, F. (2015). A Foucauldian Perspective on Strategic Practice: Strategy as the Art of (Un)folding . Dans Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (Eds.), *Strategy as Practice, Theory, Epistemology, Methodology*, 2nd edition. Cambridge : Cambridge University Press.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R. A., *Méthodologie de Recherche en Management*. 4e éd., Paris : Dunod, 14-46.
- Alter, N. et Dubonnet, C. (1994), *Le manager et le sociologue*. Paris : L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises.

- Altet, M. (1991). Les dispositifs d'analyse des pratiques pédagogiques en formation d'enseignants : une démarche d'articulation pratique-théorie-pratique. Dans Blanchard-Laville, C. et D. Fablet. *L'analyse des pratiques professionnelles*, Paris : L'Harmattan, 11-26.
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies : struggling with closeness and closure. *Higher education*, 46 (2), 167-193.
- Alvesson, M. (2008). The future of critical management studies. Dans Barry, D. et Hansen, H. (Eds.), *The Sage Handbook of New approaches in Management and Organization*, London, Sage, 13-30.
- Alvesson, M. et Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. Dans : Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W., *Handbook of Organization Studies*. London : Sage.
- Alvesson, M. et Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London : Sage.
- Alvesson, M. et Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Alvesson, M. et Sandberg, J. (2013). *Constructing Research Questions : Doing Interesting Research*. London : Sage.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organizations Studies. *Academy of Management Review*, 17, 432-464.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (Eds.) (1992b). *Critical Management Studies*. London : Sage.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2003). *Introduction : Studying Management Critically*. Sage Publications, London, 1-22.
- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Paris : PUF.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Le Seuil.
- Anderfuhren, M. et Rodari, S. (dir.) (2014), *Sans garantie de mixité, Les sinueux chemins de l'égalité des sexes dans le travail social et la santé*. Genève : Editions IES.
- Anderson, N. (2001). Towards a Theory of Socialization Impact : Selection as Pre-Entry Socialization, *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 84-90.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism : An examination using a contract violation framework, *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Anfray, J. (2016). Autant de mondes sans connexion : Leibniz et Lewis sur la compossibilité et l'unité du monde. *Les Études philosophiques*, 164 (4), 537-558.
- Angelot, M. (1998). Analyse du discours et sociocritique des textes. Dans Duchet, C. et Vachon, S. (éd), *La recherche littéraire: objets et méthodes*, Collection Documents, Paris / Montréal : Presses Universitaires de Vincennes, 125-140.
- Apostolidis, T. (2006). Représentations sociales et triangulation : Une application en psychologie sociale de la santé. *Psicologia : Teoria e Pesquisa*, 22 (2), 211-226.
- Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec*. Thèse de doctorat inédite, Université de Metz, France.
- Archer, M. ([1982] 2010). Morphogenesis versus structuration : On combining structure and action. *British Journal of Sociology*, 33 (4), 455-483.
- Arendt, H. (1958). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.
- Arendt, H. (1977). *Ich will verstehen : Selbstauskünfte zu Leben und Werk : mit einer vollständigen Bibliographie*. Hannah Arendt, 1906-1975, hrsg. von Ursula Ludz. München : Piper Verl.
- Arrighi, J.-J. (2013). L'apprentissage et le chômage des jeunes : en finir avec les illusions. *Revue française de pédagogie [Online]*, 183.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, (2), 193-216.

- Arts, B. (2000). Regimes, Non-state Actors and the State System : A « Structural » Regime Model. *European Journal of International Relations*, 6 (4), December, 513-542.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation : A resource perspective, *The Academy of Management Journal*, 29 (3), 465-487.
- Ashford, S. J. et Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource : Personal strategies of creating information, *Organizational Behavior & Human Performance*, 32 (3), 370-398.
- Audet, M. et Bouchikhi, H. (s/d) (1993). Structuration du social et modernité avancée, Autour des travaux d'Anthony Giddens. Université de Laval.
- Austin, J.-L. (1991 [1962]). *Quand dire c'est faire*. Paris : Le Seuil.
- Autissier, D. (1998). Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27, 51-61.
- Avare, P. et Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. Dans Hoarau, C. et Laville, J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Toulouse, érès, 113-129.
- Avenier, M.-J. (2009). La question de la quête d'un point de vue fondé relativement à un phénomène organisationnel. Instruite dans le paradigme épistémologique constructiviste radical. *Revue internationale de psychosociologie*, 35, XV, 49-71.
- Avenier, M.-J. (2010). Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques. *Cahiers de recherche n° 2010-03 E4*, 1-20
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, (3), 372-391.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M. L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, D., Gotteland, C.H. et Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris, Pearson Education, 5-45.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil, Éditions Pearson France, P. 11-62.
- Axelrod, R. et Cohen M. (1999). *Harnessing complexity. Organizational implications of a scientific frontier*. New York, The Free Press. (Trad. fr. : Réussir dans un monde complexe, Paris, Odile Jacob, 2001).

B :

- Baba, S., Moustaqim, R. et Bégin, E. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], 16 (2).
- Baccaro, L. (2000). Centralized Collective Bargaining and the Problem of 'Compliance': Lessons from the Italian Experience ». *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (4), 579-601.
- Bacchi, C. (2015). The Turn to Problematization : Political Implications of Contrasting Interpretive and Poststructural Adaptations. *Open Journal of Political Science*, 5, 1-12.
- Bach, S. et Della Rocha, G. (2000). The Management Strategies of Public Service Employers in Europe. *Industrial Relations Journal*, vol. 31, (2), 82-96.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel Esprit scientifique*. PUF, Paris.
- Bachelard, G. (1993 [1938]). *La formation de l'esprit scientifique*. Librairie philosophique J. Vrin, Paris.
- Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Paris : Gallimard.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. et Taris, T. W. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. et Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Balocco, C. (1997). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Bandura, A. (1978). The Self System in Reciprocal Determinism. *American Psychologist*, 33 (4) 344-358.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action : A social cognitive theory*. Upper Saddle River. New Jersey : Freeman.
- Barber, B. (1983). *The logic and the limits of trust*. Piscataway, New Jersey : Rutgers University Press.
- Barbier, J.-C. (2006). *Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le «miracle danois*. Document du CEE, n° 05 / 02.
- Barbier, J.-M. (2009). *Voies pour la recherche en formation*. Éducation et didactique. 3, 120-129.
- Barbier, J.-M. (2013). *La pensée chinoise en Occident. Métissage des cultures et ouverture de la conscience*. Essai. www.barbier-rd.nom.fr/journal/spip.php?article1816
- Barbier, R. (2013). La pensée chinoise en occident, métissage des cultures et ouverture de la conscience. *Essais*, 1-126.
- Barbour, R. (2001). Checklists for improving rigour in qualitative research: a case of the tail wagging the dog? *British Medical Journal*, 322, 1115-1117.
- Baribeau, C. et Royer, C. (Éds). (2012). Les qualités essentielles du chercheur qualitatif. *Recherches qualitatives*, Hors-série, 12.
- Barley, S. R. et Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18 (1), 93-117.
- Baron, X. (2011). Et si la performance était source de bien-être... *L'Expansion Management Review* 2011/2, 141, 10-19. doi:10.3917/emr.141.0010.
- Baron, X. (2015, février). La gestion des ressources humaines en crise. *Métis Europe*, art. 30053 ; ou (janvier), Travail, politique et gestion, *Association Travail et Politique*.
- Baron, J. N. et Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources : frameworks for general manager*. New York, John Wiley.
- Barthes, R. (1980). *La chambre claire*. Paris : Le Seuil.
- Baschet, J. (2014). *Adieux au capitalisme. Autonomie, société du bien vivre et multiplicité des mondes*. Paris : La Découverte.
- Basso, O. et Very, P. (2014). L'entreprise en société : de nouvelles articulations à inventer. *Revue Française de Gestion*, 245 (8), 201-206.
- Bataille, M. (1981). Le concept de « chercheur collectif » dans la recherche-action. *Les Sciences de l'Éducation*, 2 et 3.
- Bazin, H. (2003). *Espaces populaires de création culturelle : enjeux d'une recherche-action situationnelle*, www.recherche-action.fr/linkedDocuments/RA_29005_hm
- Beaubreuil, T. (2011). Le « spatialisme » du dernier Halbwachs. *Espaces et Sociétés*, 144-145 (1), 157-171.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique. *Politix*, 9 (35), 226-257.
- Beck, U. (1992). *Risk Society : Towards a New Modernity*. London : Sage.

- Becker, G. S. (1964). *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The University of Chicago Press, Third Edition, 1993.
- Béguin, P. (2004). Dialogisme et conception des systèmes de travail. *Psychologie de l'interaction*, 56, 60-71.
- Béguin, P. et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *@ctivités*, 1 (2), 35-49.
- Bélanger, J. et Thuderoz, C. (2010). Le répertoire de l'opposition au travail. *Revue française de sociologie*, 51 (3), 427-460.
- Belin, E. (1997). *Une sociologie des espaces potentiels. Télévision dispositive et expérience ordinaire*. Thèse de doctorat, Université de Louvain-la-Neuve.
- Belin, E. (1999). De la bienveillance dispositive (extrait de sa thèse de sociologie, choisi et présenté par Philippe Charlier et Hugues Peeters). *Hermès. Cognition, communication, politique*, 25, 245-259.
- Belin, E. (2000). De la bienveillance dispositive. Dans *Le dispositif entre usage et concept. Hermès*, 25. Paris : CNRS Éditions.
- Belkhdja, C. (2001). L'Acadie confrontée au temps mondial : quelques éléments d'une réflexion autour du sommet de la francophonie de Moncton en septembre 1999 : Note de recherche. *Francophonies d'Amérique*, (11), 151-158.
- Bellemare, G. (1999). Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-machine au salarié-produit. *Sociologie du travail*, (41), 89-103.
- Bellemare, G. (2000). End Users : Actors in the Industrial Relations System ? *British Journal of Industrial Relations*, 38 (3), 383-405.
- Bellemare, G. et Briand, L. (2004). Définition structurationniste des innovations et transformations sociales. Montréal, *Cahiers du CRISES*, (ET0414).
- Bellemare, G. et Briand, L. (2005). *L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : de 1860 aux années 2000*. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 11, (3), 149-166.
- Bellemare, G. et Briand, L. (2006). *Transformation du travail/transformation des frontières des « systèmes » de relations industrielles*, Gatineau et Montréal, document de recherche, CEREST (06-1), coll. « études théoriques », (ET0606).
- Bellemare, G. et Briand, L. (2011). Penser les relations industrielles. De la notion de système à la notion de région. Dans Bellemare, G., Klein, J.-L. (dir.), *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*, p. 43-77. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Bellemare, G. et Briand, L. (2012). *La syndicalisation des services de garde au Québec : à pratiques innovatrices, des concepts nouveaux*. La Revue de l'Ires, 75, (4), 117-141. doi:10.3917/rcli.075.0117
- Bellemare, G., Gravel, A.-R., Briand, L. et Vallée, A. (2006). *Syndicalisme et mouvements sociaux. Voie de renouvellement des théories du syndicalisme et de l'action syndicale efficace ?* Économie et solidarité, 36 (2), 192-218.
- Bellemare, G. et Klein, J. L. (2011). La question territoriale des pratiques sociales, des pratiques scientifiques et des savoirs. Dans Bellemare G., Klein J.-L. (dir.), *Innovation sociale et territoire, convergences théoriques et pratiques*, Québec : Presses Universitaires du Québec, 2-16.
- Beluga, J. P. (2005). Contributions and Limits of the Analysis in Terms of Scaling. *Journal of New Political Science*, 1 (1).
- Benasayag, M. (1998). *Le mythe de l'individu*. Paris : La Découverte.

- Benasayag, M. (2017, juin). *Le progrès a-t-il encore besoin de nous ?*. Conversation éthique science et société. Communication lors de l'Espace de réflexion éthique de la région Ile-de-France, Paris, entretien avec S. Claeys. <https://usbeketrica.com> ; et enregistrement vidéo : Entretien avec Miguel Benasayag, « caractériser l'idéologie du progrès ».
- Benasayag, M. et Del Rey, A. (2006). *Connaître est agir. Paysages et situations*. Paris : La Découverte.
- Berger, G. (2003). La recherche-action : épistémologie historique. Dans P. M. Mesnier et P. Missotte (dir.), *La recherche action : une autre manière de chercher, se former, transformer* (p. 13-26). Paris : L'Harmattan.
- Bernard, P. (1999). Social cohesion : A dialectical critique of a quasi-concept. Dans *Lien Social et Politiques*, n° 41, 47-59.
- Bernard, F. (2002). Dynamiques scientifiques pour territoire en mouvement. Dans « *Les recherches en information et communication et leurs perspectives* », Actes du Xlir Congrès national de la communication, Palais du Pharo (Marseille), SFSIC, 1-4.
- Bernaudo, J.-L. et Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. 3^e édition. Paris : Dunod.
- Bernaudo, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. et Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour construire le sens de la vie et du travail*. Paris : Dunod.
- Bernaudo, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2016). *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. Paris : Dunod.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG, École polytechnique.
- Bertilsson, M. (2003). *The elementary forms of pragmatism : On different types of abduction*. 6th ESA. Conference. Murcia, Spain.
- Besse, J.-M. (2009). *Le goût du monde. Exercices de paysage*, Arles / Versailles, Actes Sud / ENSP.
- Bhaskar, R. (1986). *Scientific Realism and Human Emancipation*. Londres : Verso.
- Bidault, F. et Jarillo, J.-C. (1995). La confiance dans les transactions économiques. Dans F. Bidault, P. Y. Gomez et G. Marion (éds), *Confiance, Entreprise et Société*, Paris : Eska, 109-123.
- Bierema, L. L. (2002). A feminist approach to HRD research. *Human Resource Development Review*, 1 (2), 244-268.
- Bierema, L. L. (2005). Critical Human Resource Development Education : A Review of the Literature and Recommendations for Teaching. Dans Vlosak, D., Kielbaso, G. et Radford, J. *The Proceedings of The Sixth International Conference On Transformative Learning*, Michigan State University & Grand Rapids Community College.
- Bierema, L. L., et d'Abundo, M. (2003). Socially conscious HRD. Dans Gilley, A. M., Callahan, J. L. et Bierema, L. L. (Eds.), *Critical issues in HRD*. Cambridge : Perseus.
- Bigo, D. (2008). *Sociologie politique de l'international : une alternative*. Cultures & Conflits.
- Billing, M. (2000). Towards a critique of the critical. *Discourse & Society*, 11 (3), 291-292
- Bion, W.R. (1965). *Transformations*. Paris, PUF, 1982.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : 128, Armand Colin.
- Blair, J., Czaja, R. F. et Blair, E. A. (2013). *Designing Surveys, A Guide to Decisions and Procedures*. Thousand Oaks / Sage Publications.
- Blair, C., Raver, C. C. et Berry, D. J. (2014). The Family Life Project Investigators. Two approaches to estimating the effect of parenting on the development of executive function in early childhood. *Developmental Psychology*. 50, 554-565.
- Blanchet, A. et Gotmann, A. (2007). *L'enquête de ses méthodes*. France : Décitre.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York : Wiley.

- Blouin, R. (1994). *Les relations industrielles au Québec : 50 ans d'évolution*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Bois, D., Bourhis, H. et Bothuyne, G. (2013). La dynamique de recherche anticipation / émergence : approche catégorielle innovante du récit autobiographique d'une patiente ayant traversé l'épreuve du cancer. *Recherches qualitatives*, Hors-série, 15, 116-131.
- Boissard, S. (2002). Les entreprises publiques à statut : survivance du passé ou solution d'avenir ? Quelques réflexions sur un régime juridique hybride. *Cahiers de la fonction publique*.
- Boje, D. (1995). *Stories of the storytelling organization : a postmodern analysis of Disney as « Tamara-Land »*. *Academy of Management Journal*, 38, 4, 997-1035.
- Bolay, J.-C. et Schmid, M. (eds.) (2004). *Coopération et développement durable. Vers un partenariat scientifique nord-sud*. Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Boltanski, L. (1990). *Sociologie critique et sociologie de la critique*. *Politix*, 3,10.11, 124-134.
- Boltanski, L. (2009). De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation. Paris : Gallimard. Dans M. Ghis, *comptes-rendus*, 2013, <https://llss.hypotheses.org/518>
- Boltanski, L. (2015). Situation de la critique. Dans Frère, B. (red.), *Le tournant de la théorie critique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les Économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonnefond, J.-Y., Clot, Y. et Scheller, L. (2015). Pour une psychologie de l'initiative professionnelle : une expérience à Renault-Flins. Dans *Psychologues & Psychologies*, 239, 25-31.
- Bonvin, J.-M. et Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi*, 98, 9-23.
- Bonvin, J.-M. et Farvaque, N. (2008). *Amartya Sen - Une politique de la liberté*. Collection « Le bien commun, Paris : Michalon.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16, 252-260.
- Bornarel, F. (2010). *La formation d'une aptitude critique en management. La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth comme cadre de réflexion*. 19e conférence de l'AIMS, Luxembourg.
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Les Éditions d'Organisation, Collection Audit.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Raisons d'agir.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris : Seuil.
- Bourdin, A. (2003). La modernité du risque. *Cahiers internationaux de sociologie*, 114 (1), 5-26.
- Bourgeois, E. (1996). *Identité et Apprentissage*. *Éducation Permanente* 128, 27-35.
- Bourguignon, R. et Mias, A., (2017). *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*. Rapport de recherche pour le bureau de l'OIT pour la France.
- Bournel-Bosson, M. (2010). Analyse du travail et revitalisation du collectif. Dans *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Ères, 225-236.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin.

- Boutinet, J.-P. (2005). *De l'objet de recherche au projet de recherche*. Module « Méthodologie de recueil des données ». Séminaire doctoral angevin d'hiver et de printemps. Université de Sherbrooke et Université catholique de l'Ouest.
- Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Brabet, J. (coord.) (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris : Economica.
- Bratton, J. et Gold, J., (2007). *Human Resource Management : Theory and Practice*. 2nd ed., London : Mac Millan.
- Brewer, G. D. (1999). *The Challenges of Interdisciplinarity. Policy Sciences*, 32, Springer Netherlands, 327-337.
- Briand, L. (1999). Le contrôle de gestion dans la modernité avancée : une analyse structurationniste. *Cahiers de recherche du CRISES*, ET9904, Montréal : UQAM.
- Briand, L. (2001). *Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée*. Thèse de Ph.D., Montréal, HEC Montréal.
- Brinkmann, U., et Nachtwey, O. (2013). Relations professionnelles, syndicalisme et conflits sociaux dans le capitalisme allemand. *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Bruchon-Schweitzer, M. (1989, mai). Pratiques et savoirs en matière d'évaluation du personnel. Caen, *Congrès de la Société Française de Psychologie « Pratiques sociales et élaborations du savoir »*, 18-20.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail, une pratique riche de sens*. Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition : Perspectives on human resources Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 716-730.
- Bruno, I. (2015). *Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les « données probantes »*. *Revue Française de Socio-Économie*, hors-série, (2), 213-227.
- Bryant, F.-B. et Veroff, J. (2006). *Savoring : A new Model of positive Experience*, Mahwah, (NJ): Erlbaum.
- Buber, M. (1991). O Ja i Ty [Sur Moi et Toi]. Dans Baran B. (éd.), *Filozofia dialogue* [La philosophie du dialogue]. Cracovie : Znak.
- Bunge, M. (1993). Realism and Antirealism in Social Science. *Theory and Decision*, 35, 207-235.
- Burawoy, M. (2013). La sociologie publique face au marché. Dans Hillenkamp, I. et Laville, J. L. (Dir.), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse : Érès.
- Burrell, G. (2001). *Critical Dialogues on Organization » ephemera*. 1, (1), 11-29.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Londres : Heinemann.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. (2005). Qu'est-ce que la critique : Essai sur la vertu selon Foucault. Dans *Penser avec Michel Foucault : Théorie critique et pratiques politiques*, 73-104.
- Butler, J. K. et Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

C :

- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). *Gestion des Ressources Humaines* (4e éd.). Paris, Dunod.
- Caillaud, S. et Flick, F. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Dans Lo Monaco, G., Delouée, S. et Rateau, P. (Éd.), *Les représentations sociales. Les théories, méthodes et applications* (p. 227- 238). Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Caillouette, J. et Soussi, S. A. (2014). L'espace de recherche partenariale : le poids des identités d'acteurs. Dans Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et Bussièrès, D., (dir), *Le défi de l'innovation sociale partagée : Savoirs croisés*. Montréal, PUQ, Collection Innovation sociale, 35-54.
- Callon, M. (ed.) (1998). The Laws of the Markets, Oxford. *The Sociological Review* - Blackwell.
- Callon, M. (2006). La performativité de l'économie. *Le Libellio d'AEGIS*, 3, 21-28.
- Campoy, E. et Neveu, V. (2005, septembre). *Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi*. Actes du 16e congrès de l'AGRH, Paris.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris : Le Seuil.
- Capeller, W. (2013). Teoris jurídicas contemporanease democracia. Dans Barreto, V., Durate, F. et Schwartz, G., Curitiba, *Direito da sociedade policontextural*. Curitiba : Appris.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte.
- Carel, S., Dubos-Paillard, E., Giannotty, M., Guyon, M. et Mazouin, A. (2010). Générer de l'innovation sociale, le pari des expérimentations du Haut-Commissariat à la Jeunesse. *Céreq, Relief*, 30, 57-66.
- Carles, A. (2010). Lectures critiques. *Raisons politiques*. 40, (4), 157-163.
- Carlson, J. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge : MA, Ballinger.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Castel, R. (2008). *D'où vient la psychologisation des rapports sociaux*. *Sociologies pratiques*, 17, 15-27.
- Castel, O. (2015). La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, (1), 175-192.
- Castetter, W. B. (1992). *The personal Function in Educational Administration*. 5th Ed., New York : MacMillan.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39, (2), 179-185.
- Cazal, D. et Dietrich, A. (2003, novembre). *Éléments pour une GRH critique*. 14e congrès AGRH, Grenoble, 538-560.
- Cazal, D. (2008). Recherches critiques en GRH : intérêts, connaissance et action. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, ESKA, 69-87.
- Cazeneuve, J. (1975). *Sociologie : et les sciences de la société*. Paris : RETZ.
- Cedefop. (mars 2015). *Renforcer l'enseignement et la formation professionnels pour améliorer la vie des citoyens*. Note d'information, cedefop.europa.eu/files/9096_fr.pdf
- Champy-Remoussenard, P. (2015). Les transformations des relations entre travail, éducation et formation dans l'organisation sociale contemporaine : questions posées par trois dispositifs analyseurs. *Revue française de pédagogie*, 190, 15-27.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

- Charlot, B. (2008). La recherche en éducation, entre savoirs, politiques et pratiques. *Recherches & Educations*, 1, 155-174.
- Charmillot, M. (2013). Penser l'écriture de la science. Dans Hunsmann M. et Kapp S. *Devenir chercheur. Écrire une thèse en sciences sociales* (p. 155-169). Paris : EHESS.
- Charmillot, M., Cifali, M. et Dayer, C. (2006). L'écriture de la recherche mise en questions. Dans C. Bota, M. Cifali et M. Durand (Éds), *Recherche, Intervention, Formation, Travail : débats et perspectives dans le champ de la formation des adultes*. Genève : Université de Genève.
- Chauvier, S. (2010). *Le sens du possible*. Librairie philosophique, Paris : J. Vrin.
- Chauviré, C. (2005). L'économie de la recherche chez Charles Sanders Peirce. *Revue de métaphysique et de morale*, 47, (3), 391-402.
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec
- Chiapello, E. et Gitiiaux, F. (2009). Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations. *Revue de l'organisation responsable*, 4 (1), 43-53.
- Cho, A. H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal. Dans Mair, J., Robinson, J. et Hockerts, K. Eds, *Social Entrepreneurship, Hampshire*, 34-56.
- Chochoy, N. (2017, avril). Évaluer la transformation sociale des innovations sociales : les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet. 5^e colloque international du Crises, des émergences à la reconnaissance, *Trajectoire d'innovation*, Montréal : Université du Québec.
- Chopin, J.-P. (2012, mars). Conférence sur Paul Valéry. *Sortir pour entrer avec Paul Valéry*. Bibliothèque de Douai.
- Chroust, G. (2008). Bridging Gaps by Cooperation Engineering. Dans *Proceedings of the International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services (iiWAS'08)*. Linz : ACM, S. 382-389.
- Clark, M. C. et Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.
- Clegg, S. et Dunkerley, D. (1980). *Organization, class and control*. London : Routledge & Kegan Paul.
- Clémentz, C., Pourcel, C. et Renauld, R. (2017). Management et performances d'un processus de formation. LGIPM - ENIM, 1-8.
- Clot, Y. (1999a). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (1999b). Le geste est-il transmissible ? *Actes des 10es entretiens de la Villette : Apprendre autrement aujourd'hui ?* Paris : Éditions de la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette.
- Clot, Y. (2000). II - Analyse psychologique du travail et singularité de l'action. Dans *L'Analyse de la singularité de l'action*. Paris : Presses Universitaires de France, 53-70.
- Clot, Y. (2001a). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. Numéro spécial « Clinique de l'activité et pouvoir d'agir ». *Éducation permanente*, 146, 35-51.
- Clot, Y. (2001b). Clinique du travail et action sur soi. Dans Baudouin, J. M. et Friedrich, J. (Éd.), *Théories de l'action et éducation*. Bruxelles : De Boeck, 255-304.
- Clot, Y. (2002). Clinique de l'activité et répétition. *Cliniques méditerranéennes*, 66 (2), 31-53.
- Clot, Y. (2005, décembre). Conférence Café pédagogique. *Séminaire du travail enseignant*, Lyon : INRP.
- Clot, Y. (2006a). 3. L'unité d'analyse. Dans *La fonction psychologique du travail*, Paris : Presses Universitaires de France, 91-129.

- Clot, Y. (2006b). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, (1), 165-177.
- Clot, Y. (2006c). L'activité entre l'individuel et le collectif : approche développementale. Dans Valléry, G. et Amalberti, R. *L'analyse du travail en perspectives. Influences et évolutions*. Toulouse : Octarès.
- Clot, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation & didactique*, 1 (1), 83-93.
- Clot, Y. (2008a). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008b). Le statut de la critique en psychologie du travail : une clinique de l'activité. *Psychologie française*, 53, 173-193.
- Clot, Y. (2009a). Postface. L'apport de François Tosquelles à la clinique du travail. Dans Tosquelles, F. *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse : Éres, 143-162.
- Clot, Y. (2009b, décembre). Oser le déplaisir et l'inconfort, pour construire ensemble ce qu'on pourrait faire demain. Premier colloque international de didactique professionnelle, *Au-delà des sujets, la question du social*. Dijon. Le café Pédagogique , http://www.cafepedagogique.net/Documents/DDP_Mayen_clot.htm
- Clot, Y. (2010a). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2010b). Pourquoi l'activité dans la clinique du travail ? Dans Clot, Y et Lhuillier, D. (Dir.), *Agir en clinique du travail*. Paris : Éres, 13-25.
- Clot, Y. (2010c). Travail : un néo-fordisme monté sur coussin compassionnel ? *Dialogue*, 135, 40-47.
- Clot, Y. (2011). 1. Théorie en clinique de l'activité. Dans Maggi, B. (Ed), *Interpréter l'agir : un défi théorique*. Paris : PUF, 17-39.
- Clot, Y. (2012a). Yves Clot / Christophe Dejours. Plaisir et souffrance au travail, deux regards. Entretiens recueillis par X. de la Vega. Dans *Travail : du bonheur à l'enfer, Sciences Humaines*, 242.
- Clot, Y. (2012b, janvier). *Débat final au colloque « une politique du Travail*. www.fondation-res-publica.org
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ?. *Activités* [Online], 10-2
- Clot, Y. (2015). *Vygotski avec Spinoza, au-delà de Freud*. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, tome 140, (2), 205-224.
- Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 36, (2), 91-106.
- Clot, Y. (2017). Séries de Pod Audio Cast, Yves Clot. *Amphi Gay-Lussac. Conférence du Cnam*, Paris. <https://podvideos.cnam.fr>
- Clot, Y., Bouffartigue, P., Durand, J. P., Fortino, S. et Mias, A. (2016). Questions autour de la clinique de l'activité, *Nouvelle revue du travail*, 9.
- Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes, (4), *Travailler*, 7-42.
- Clot, Y. et Fernandez, G. (2012). « Mobilisation psychologique et développement du "métier" ». Dans Bernaud, J.-L. et Lemoine, C. (dir.). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, 323-341.
- Clot, Y. et Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?*. Paris : Armand Colin.
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015). *Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre*. *Le travail humain*, 78 (1), 31-52.
- Cochoy, F. et Lachèze, A. (2009). *Études critiques en management*. *Économies et sociétés*, 12, 1975-2209.

- Collin, J. (2016). On social plasticity : The transformative power of pharmaceuticals on health, nature and identity. *Sociology of Health & Illness*, 38 (1), 73-89.
- Collomb, C. (2011). *Ontologie relationnelle et pensée du commun*. *Multitudes*, 45 (2), 59-63.
- Collomb, B. et Rouvillois, S. (2011). *L'entreprise humainement responsable*. Sous la direction de Francis Mathieu et de Marianne de Boisredon. Bruxelles : Desclée de Brouwer.
- Communiqué de Bruges (2010). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020*. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/vocational/bruges_en.pdf.
- Conway, N. et Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees : Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301.
- Cook, M. (1988). *Personnel selection and productivity*, Chichester. Angleterre : John Wiley.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation. Une perspective cognitiviste*. Saint-Nicolas, Québec : Les Presses Universitaires de Laval.
- Cossette-Trudel, M.-A. (2014). *Conceptualisation de l'Utopie : critique, compossibilité et utopologie.Philosophie*. Université de Franche-Comté.
- Coutellec, L. (2015). La science au pluriel : Essai d'épistémologie pour des sciences impliquées. Dans Coutellec, L. *La science au pluriel : Essai d'épistémologie pour des sciences impliquées*. Versailles : Editions Quæ, 7-58.
- Couturier, Y. (2013). Critique de la réflexivité (mais est-ce donc possible ?). *Phronesis*, 2 (1), 8-14.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22, 149-179.
- Cowper, W. (1782). *Poems : by William Cowper, of the Inner Temple, Esq.* Ann Arbor. Michigan : University of Michigan
- Cox, R. H. (1998). The consequences of welfare reform : how conceptions of social rights are changing. Dans *Journal of Social Policy*, 27 (1), 1-16.
- Craipeau, S. et Metzger, J.-L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38, (1), 145-162.
- Cropanzo, R. et Wright, T.A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 51(4), 252-265.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. et Cowles, D. (1990). Relationships quality in services selling. An Interpersonal influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. et Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. Dans N. Delobbe, et coll. (Eds.), *Comportement organisationnel. 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22, 149-179.
- Cudowska, A. (2003). Twórcze rozumienie w dialogu edukacyjnym w perspektywie etyki niewspółobecności M.Bachtina [La compréhension créative dans le dialogue éducatif dans la perspective de l'éthique de la non-coprésence de M.Bakhtine]. Dans Cudowska A., Czynieć świat bardziej etycznym [Rendre le monde plus éthique]. Białystok : Trans Humana.
- Cummings, L. L. et Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI) : development and validation. In R.M. Kramer et T.R. Tyler (Eds.) *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks : Sage, 302-330.
- Cybal-Michalska, A. (2015). La multiplicité et la différence en tant que narrations de la modernité – vers un dialogue créatif avec « l'altérité ». Dans R. Niziotek (coord.), *Moi et l'Autre* :

communiquer avec autrui, favoriser la rencontre, traduire, (p. 57-68). Revue du Gerflint, Synergie Pologne, (12).

D :

- Dagenais-Desmarais, V. (2012, mars). *Des problèmes de santé mentale au bien-être des employés : Mieux comprendre le bien-être psychologique au travail*. 34^e Congrès annuel de la SQRP, Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie, Sherbrooke.
- D'Amours, M. (2010). La responsabilisation comme nouvelle figure de la domination au travail. Le cas des travailleurs indépendants. Dans *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, (p. 77-98). Presses de l'Université du Québec : PUQ (GRH-RI).
- D'Amours, M., Noiseux, Y., Papinot, C. et Vallée, G. (2017). Les nouvelles relations de la relation d'emploi. Dans (s/dir.) M. D'Amours, Y. Noiseux, C. Papinot et G. Vallée, *Les nouvelles frontières de la relation d'emploi*, (p. 409-432), Relations Industrielles, 72 (3).
- Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, 115 (3), 377-382.
- D'Angio, R. (1997). *Au secours le paysage revient !*. Dans *L'information géographique*, 61 (3), 122-128.
- Darbellay, F. (2014). L'interdisciplinarité : voyage à la croisée des cultures scientifiques. Dans Lemay, V. et Darbellay, F. (dir.), *L'interdisciplinarité racontée. Chercher hors frontières, vivre l'interculturalité*. Berne/New York : Peter Lang, 125-140.
- Dassetto, F. et Rémy, J. (2017). La question de l'espace en sociologie. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 48-1, 145-155.
- Davallon, J. (1993). Sociosémiotique des images. Dans A. Decrosse. (dir.), *L'esprit de société*, Liège : Mardaga, 241-280.
- Davies, J. (2010). Management Theory : A Systems Perspective on Understanding Management Practice and Management Behavior. *International Journal of Strategic Decision Sciences*.
- Davies, J. (2012). Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers. *Vie & sciences de l'entreprise*, 190 (1), 95-117.
- Dayer, C. (2009). Modes d'existence dans la recherche et recherche de modes d'existence. *Pensée plurielle*, 20 (1), 63-78.
- Debary, O. et Turgeon, L. (2007). *Objets et mémoires*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme, Presses de l'Université de Laval.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuit : Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. NY, University of Rochester Press.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Le Seuil.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2001). *Subjectivité, travail et action*. La pensée, 328, 7-19.
- Dejours, C. (2005). Travail préparatoire à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004. *Commission « violence, travail, emploi, santé »*.
- Dejours, C. (2009). *Le travail vivant*. Paris : Payot, t.1.

- De Keyser, V. et Nyssen, A.-S. (2006). L'analyse du travail : centrale ou simplement utile ? Dans Vallery, G. et Amalberti, R. *L'analyse du travail en perspective - Influences et évolutions*, (p. 7-15). Paris : Octares.
- Della Croce, C. (2017). Les concepts du pragmatisme ont-ils un intérêt pour la démarche ergologique ? *Ergologia*, (17).
- Delery, J. et Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Deleuze, G. (1968). *Différence et répétition*. Paris : PUF.
- Delobbe, N. (2011). Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi. Dans S. Laberon, *Psychologie et recrutement*, (p. 289-312). Paris : De Boeck.
- Delobbe N. (2012). Contribution des informations préalables à l'entrée, des échanges avec les collègues et les supérieurs, et de la formation à l'ajustement des recrues : rôle médiateur du contrat psychologique. Actes, XXIIIe Congrès de l'Agrh, Nancy.
- Delobbe N. et Dulac T. (2005, septembre). *Contribution respective des pratiques de sélection / recrutement et des tactiques de socialisation l'adaptation de jeunes recrues*. Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines. Paris.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act : a theoretical introduction to sociological methods*. New York : McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2000). Introduction The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2de ed., Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1-34.
- Dérieux, S. (2016). *La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à ENEDIS (ex-ERDF)*. Thèse de doctorat de l'Université de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Derouet, J. F. (1992). *Ecole et justice. De l'égalité des chances aux compromis locaux*. Paris, Métailié.
- Dey, P. et Steyaert, C. (2010). *The politics of narrating social entrepreneurship*. *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 4 (1), 85-108.
- Dewey, J. (1929). *The quest for certainty*. Oxford : Minton, Balch.
- Dewey, J. (1938). *Logic : The theory of inquiry*. New York, New York : Henry Holt.
- Dewey, J. (2004 [1910]). *Comment nous pensons*. Les empêcheurs de tourner en rond. Paris : Le Seuil.
- Dewey, J. (1971 [1933]). *How We Think : A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*, 2nd revised edn. Chicago.
- Dibiaggio, L. et Meschi, P.-X. (2010). *Le management dans l'économie de la connaissance*. Pearson Éducation, France.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E. et Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663.
- Diener, E. et Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener et N. Schwartz (Éds), *Well-being : The foundations of hedonic psychology*. New York : Russell Sage Foundation, 213-229.
- Dimitrova, A. (2005). Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation. *Socio-anthropologie*, 16.
- Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.

- Dortier, J-F. (2010, juin). Combattre, fuir, subir. *Sciences humaines*, numéro consacré aux épreuves de la vie, 216, 30-59.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Transaction Publisher.
- Drutel, E. (2013). Repères et méthodologie d'une analyse de la pratique médiée par les objets techniques. Dans *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 49-60.
- Dubar, C. et Tripier, P. (2005). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.
- Dubois, P. (1983). *L'acte photographique*. Paris : Nathan.
- Dubois, M. et Schultz, E. (2015). La science comme activité sociale : raisons et domaines d'étude pour la sociologie des sciences. *Histoire de la recherche contemporaine*, IV (2), 108-117.
- Duboscq, J. et Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4 (2), 255-286.
- Duclos, L. et Mériaux, O. (2005). L'apport du modèle de l'Institution à la conception des politiques de l'intérêt, sa compréhension traditionnelle, néo-corporatiste, et sa crise actuelle. Table Ronde 3 : *Le politique et la dynamique des relations professionnelles*. 8e Congrès de l'AFSP, Lyon, France.
- Dufourt, D. (2009 [1983]). La théorie de la firme comme obstacle épistémologique. ADEFI. *Economie industrielle. Problématique et Méthodologie*. Collection Firme et système industriel. Paris : Economica, 59-66.
- Dumais, L. (2011). *La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université*. SociologieS [Online], Files, Les partenariats de recherche.
- Dumez, H. (2007). Comprendre l'étude de cas à partir du comment nous pensons de Dewey. *Le Libellio d'Aegis*, 3 (4), 9-17.
- Dumez, H. (2010). La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 6 (2), 28-43.
- Dumez, H. (2013a). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le libellio d'Aegis*, 9 (2), 13-26.
- Dumez, H. (2013b). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.
- Dumez, H. et Jeunemaitre, A. (2010). Quand l'économie échoue à être performative. Une étude de cas. Dans Akrich, M., Barthe Y., Muniesa, F. et Mustar, P., *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon.*, Paris : Presses des Mines, coll. Sciences sociales, 129-141.
- Durand, P. et Thoenig, J.-C. (1996). *L'état et la gestion publique territoriale*. Revue française de sciences politiques, 46 (4), 580-623.
- Durrive, L. (2012). Comment approcher une situation de travail dans une perspective ergologique. *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 6 (2), 237-251.
- Durrive, L. (2015). *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse : Octares éditions.
- Durrive, L. et Schwartz, Y. (2001). *Proposition de vocabulaire ergologique*. <http://sites.univ-provence.fr/ergolog/html/vocabulaire.php>

E :

- Eberhard, C., (2011 [2002]). *Droits de l'homme et dialogue interculturel*. 2e édition revue et augmentée. Paris : Éditions Connaissances et Savoirs
- Eberhard, C. (2013). *Oser le plurivers. Pour une globalisation interculturelle et responsable*. Paris : Éditions Connaissances et Savoirs.
- Eco, U. (1992). *Les Limites de l'interprétation*. Paris : Grasset.

- Efigip (2012, décembre). *La lutte contre le décrochage scolaire : un enjeu fort pour les pouvoirs publics*.
www.efigip.org
- El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles*, 64 (4), 662–684.
- Elliott, C. (1998). *HRD in the United Kingdom - a Review of the Literature*. Proceedings of the AHRD Conference, 536-543
- Elliott, C. et Turnbull, S. (2002). *Proceedings of the annual AHRD conférence*. Hawaï.
- Elliott, C. et Turnbull, S. (Eds) (2005). *Critical Thinking in Human Resource. Development, Routledge Studies in Human Resource Development*. Edited by Monica Lee, London : Routledge, 1-7.
- Ellis, K. et Shockley-Zalabak, P. (1999). *Communicating with management : Relating trust to job satisfaction and organizational effectiveness*. Paper presented at the national Communication Association Annual Convention, Chicago.
- Enriquez, E. (1997). Préface. Dans J. Bouilloud, *Sociologie et société : Epistémologie de la réception* (p. 9-14). Paris : Presses Universitaires de France.
- Eribon, D. (1982). *Entretien avec Pierre Bourdieu*. Libération 19/10/1982. 2e couverture de la revue Théâtre public, 51.
- Eymard-Duvernay, F. (2008). *Justesse et justice dans les recrutements*. Céreq, Formations Emploi, 101, 55-70.
- Eymard-Duvernay, F. et Thévenot, L. (1983). *Les investissements de forme : leurs usages pour la main-d'œuvre*. Note INSEE, N°1978/432, Division Emploi.

F :

- Fabre, M. (2009). *Philosophie et pédagogie du problème*. Paris : Librairie philosophique J. Vrin.
- Fabre, M (2011). « Présentation », *Revue internationale de philosophie*, 3 (257), p. 5-15.
- Fabre, M. (2015). *Education et humanisme. Lecture de John Dewey*. Paris : Vrin
- Falzon, P. (2005, décembre). *Ergonomics, Knowledge Development and the Design of Enabling Environments. Proceedings of the Humanizing Work and Work Environment. HWWE' 2005 Conference*. Guwahati, India, 1-8.
- Falzon, P. et Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 5 (1), 61-69.
- Faure, A. et Muller, P. (2005, novembre). *Les changements d'échelle en science politique : Object classique, questions nouvelles. Conférence des Quatre Pays « Mondialisation, européanisation, fédéralisme et décentralisation : l'Etat et l'action publique à l'épreuve des changements d'échelle »*. Lausanne : France.
- Faure, A. et Muller, P. (2007). Introduction générale. Objets classiques, équations nouvelles. Dans Faure, A., J.-P. Leresche, P. Muller et S. Nahrath (dir.), *Action publique et changements d'échelles : les nouvelles focales du politique*, Paris : L'Harmattan (coll. Logiques Politiques).
- Feenberg, A. (2004). *(Re)penser la technique : vers une technologie démocratique*. M.A.U.S.S., Paris : Découverte.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Fenwick, T. (2000). Putting meaning into workplace learning. Dans A. Wilson and E. Hayes (Eds.), *Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass, 294-311.
- Fenwick, T. (2004). Toward a critical HRD in theory and practice. *Adult Education Quarterly*, 53 (3), 193-209.

- Fenwick, T. (2005). *Conceptions of Critical HRD : Dilemmas for Theory and Practice*. Human Resource Development International 8 (3), 225-238
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation emploi*, 119 (3), 7-27.
- Ferrary, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle*, 132.
- Fijalkow, Y. (2007). *Sociologie des villes*. Paris : La Découverte, « Repères ».
- Fischer, F. (2000). *Citizens, experts and the environment : The politics of local knowledge*. Durham (NC) : Duke University Press.
- Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung*, Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2011). *Introducing Research Methodology : A Beginner's Guide to Doing a Research Project*. Thousand Oaks, Ca., Nueva Delhi, Londres : Sage Publishers.
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27, 527-536.
- Foessel, M. (2017). Préface. Paul Ricoeur, éducateur politique. Dans P. Ricoeur, *Philosophie, Éthique et Politique. Entretiens et dialogues*. Collection « La Couleur des Idées ». Paris : Seuil.
- Folcher, V. et Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (p. 251-268). Paris : PUF.
- Fondeur, Y. (2013). Introduction : systèmes d'emploi et pratiques de recrutement, dans *Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement: déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service*. *Revue de l'Ires*, 76, 31-43.
- Fontana, A. et Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 695-727). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.
- Foot, M. et Hook, C. (2011). *Introducing Human Resources Management*. Pearson Education Limited : Essex.
- Foucault, M. (1976). *La Volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1983). *L'ordre du discours : leçon inaugurale au collège de France*, prononcée le 2 décembre 1970. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1984). *L'usage des plaisirs*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1994). *Le sujet et le pouvoir, Dits et écrits*, 4, p. 222-242. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (2001). *Dits et écrits*, t1, 1954-1975. Paris : Gallimard.
- Fournier, V. and Grey, C. (2000). *At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies*. Human Relations, 53 (1), 7-32.
- Frère, B. (2015). *Le tournant de la théorie critique*. Paris : La découverte.
- Funtowicz, S. O. et Ravetz, J. R. (1994). *Uncertainty, Complexity and Post Normal Science*. Environmental Toxicology and Chemistry, 13, (12).

G :

- Gadamer, H.- G. (1982). *L'art de comprendre : herméneutique et tradition philosophique*. Paris : Aubier.
- Gagné, M., et Kroestner, R. (2002). *Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment*. Toronto, Canada: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Paris : Liaisons.
- Galbraith, J. K. (1967). *Le Nouvel État industriel*. Paris : Gallimard.

- Galbraith, J. et Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation : The role of Structure and Process*. St Paul, MN, West Publishing.
- Garabige, A., Rey, F. et Vincent, C. (2012). Les relations professionnelles au prisme de l'innovation : enjeux pratiques et théoriques. *La Revue de l'Ires*, 75, (4), 3-14.
- Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Revue Politiques et Management public*, 9 (1).
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. La découverte, Collection Repères.
- Gaudet, S. (2011). Apports de l' « intermonde » à l'analyse des parcours de vie. Autour de Danilo Martucelli. Dans M.-B. Tahon, *Sociologie de l'intermonde : La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, 139-151.
- Gaudron, J.-P. (2016). Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. et Pelayo, F., *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail. L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 45 (1).
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (éds.) (2012). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Éducation.
- Gazier, B. (2015). La flexisécurité, qu'est-ce que c'est ? Dans *Transitions*, Vidéo de UODC (Université ouverte des compétences). www.uodc.fr
- Gazon, J. (2008). *Le chômage, une fatalité ?* Paris : L'Harmattan.
- Gehin, J.-P. et Méhaut, P. (1993). *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France*. Paris : L'Harmattan.
- Genel, K. (2013). L'autorité des faits: Horkheimer face à la fermeture des possibles. *Tracés*, revue de sciences humaines, 24 (1), 107-119.
- Gergen, K. J. (1994). *Toward transformation in social knowledge* (2e éd.). London : Sheed & Ward.
- Ghiglione, R. (1986). *L'homme communiquant*. Paris : Armand Colin.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. et Trow., L. (2011 [1994]). *The New Production of Knowledge : The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Londres : Sage.
- Giblin, B. (2005 sept. et oct.). *Les enjeux géopolitiques de l'aménagement : entre réseaux et territoires*. Festival International de Géographie, Actes du festival. International de Géographie, Saint-Dié-des-Vosges [en ligne].
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley : University of California Press
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society ; Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge : Polity Press.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of Modernity*. Cambridge : Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge : Polity Press.
- Giddens, A. (1992). *The Transformation of Intimacy*. Stanford : Stanford University Press.
- Giddens, A. (1994a). *Les Conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan.
- Giddens, A. (1994b). *L'émergence de la politique de la vie*. *Écologie Politique*, 11-12, hiver, 137-158.
- Giddens, A. (2009). *The Politics of Climate Change*. Cambridge : Polity Press.
- Giddens, A. (2012). *La constitution de la société*. 2e édition. Paris : PUF.
- Gilbert, Y. (2015). Penser l'empowerment, la participation ou l'activation : la lente et difficile émergence du concept d'acteur en sociologie. *Revue SAS - Sciences et actions sociales* [en ligne], (1).

- Gilligan, C. (2008 [1982]). *Une voix différente. Pour une éthique du care*. Paris, Champs Flammarion. [1re éd. : Cambridge, Harvard University Press, 1982].
- Gilormini, P. (2009). L'identité narrative du manager socialement responsable : Les apports de la sociologie d'Anthony Giddens. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, (1), 31-42.
- Ginzburg, C. (1989). Signes, traces, pistes. Racines d'un paradigme de l'indice. Mythes, emblèmes, traces. Paris : EHESS, 139-180.
- Girin, J. (1983). *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*. Sous la direction de Michel Berry, CRG-École Polytechnique, rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- Giordano, Y., (coord.) (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris : Editions EMS.
- Girin, J. (1989, mars). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris.
- Giugnatco, I. (co-éd.) (2017). *Penser l'interdisciplinarité critique*. Sur l'interdisciplinarité, dossier de la revue canadienne TrajEthos, 6 (1), 59-70.
- Glaserfeld (von), E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans Watzlawick, P., *L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris : Seuil, 19-43.
- Glaserfeld (von), E. (2001). *The Radical Constructivist View of Science. Foundations of Science* (special issue on impact of radical constructivism on science), 6 (1-3), 31-43.
- Goffman, E. (1973) (trad. fr.). *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1. La présentation de soi. Paris : Éd. Minuit.
- Goffman, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*. Paris : Seuil.
- Golsorkhi, D. et Huault, I. (2009). Mats Alvesson, dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. Dans Charreire Petit, S. et Huault, I. *Les grands auteurs en management*. Éditions 2e Management & Société, 559-571.
- Golsorkhi, D. Huault, I. et Leca, B. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Coll. « Sciences de l'administration », Québec : Presses de l'Université Laval.
- Goralczyk-Cenni, F. (2013). *Le style professionnel de l'accompagnateur*. RéseauEval, <http://www.reseaeval.org>
- Gottwald, K., Durivage, A. et Loarer, E. (2016, juillet). An innovative approach to increasing the social relevance and the psychological health in the recruitment process: a study at an international company. Communication lors du 31st International Congress of Psychology (ICP), *Diversity in Harmony : Insights from psychology*. Yokohama (Japon). OR29-16-15.
- Gould, A. M., Barry, M. et Wilkinson, A. (2015). Varieties of Capitalism Revisited : Current Debates and Possible Directions. *Relations Industrielles*, 70 (4), 587-602.
- Gourc, D. (1997, septembre). Contribution à la réingénierie des systèmes de production. Thèse de doctorat de l'Université de Tours.
- Gourc, D. (2006). Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services. Dossier d'habilitation à diriger des recherches, Institut National Polytechnique de Toulouse.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Grammacia, G. (2001). *Les actes du langage dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.
- Granger, G.-G. (1992). *La vérification*. Paris : O. Jacob.

- Greenson, R. R. (1965). The working alliance and the transference neuroses. *Psychoanalysis Quarterly*, 34, 155-181.
- Greenson, R. ([1967], 1967). *Technique et pratique de la psychanalyse*, (trad. Fr.), Paris : PUF.
- Grey, C. (2004). Reinventing business schools : the contribution of critical management education. Dans *Academy of Management Learning & Education*. 3(2), 178-186.
- Grey, C. (2008). Critical Management Education. Dans S. Clegg & J.R. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, 1, Los Angeles : Sage, 316-320.
- Grey, C., et French, R. (1996). Is a critical pedagogy of management possible ? Dans French, R. et Grey, C. (Eds.), *Rethinking management education*. London : Sage, 1-16.
- Grize, J. B. (1996). *Logique naturelle et communication*. Paris : PUF.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London, Sage.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. Dans Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (éd.). *The Landscape of Qualitative Research*. Londres, Sage, 195-220.
- Guéguen, H. (2014). La critique et le possible : le rôle de la catégorie de possible dans la critique des TNIC. Dans George, F. Granjon (dir.). *Critique, sciences sociales et communication*. Paris : Mare & Martin.
- Guérin, F., Pigeyre, F. et Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH : Mythe et limites. *Revue française de gestion*, 194 (4), 105-121.
- Guest, D. C. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?, *Journal of Organisation Behaviour*, 19, 649-664.
- Guest, D. et Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract : An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Geurts, J. L. A. et Vennix, J. (1989). *Verkenningen in Beleidsanalyse*. Zeist: Kerckebosch.
- Guillemette, F. (2008). L'entretien de recherche. *Recherches qualitatives* (Collection Bibliographies). Trois-Rivières. Québec : Association pour la recherche qualitative.

H :

- Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*. Trad. Jurdant, B., Paris : La Découverte.
- Hadwiger, F. (2016). Global framework agreements: achieving decent work in global supply chains? *International Journal of Labour Research*, 7 (1), 75-94.
- Hafsi, T. (1997). Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle. *Management International*, 2 (1), 19-26.
- Halbwachs, M. (1997 [1950]). *La mémoire collective*. Paris, Albin Michel.
- Hall, P. A. (1993). *Policy paradigms, social learning, and the state : The case of economic policymaking in Britain*. *Comparative Politics*, 25 (3), 275-296.
- Hall, P. A. et Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. Dans P. A Hall et D. Soskice (dir.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press.
- Hallyn, F. (1994). *Le Sens des formes. Études sur la Renaissance*. Genève : Droz.
- Hardey, M. (2004). Internet et société : reconfigurations du patient et de la médecine ? *Sciences sociales et Santé*, 22 (1), 21-43.
- Harley, B. et Hardy, C. (2004). Firing Blanks ? An Analysis of Discursive Struggle. Dans *HRM Journal of Management Studies*, 41 (3), 377-400.

- Harrison, D. et Jenson, J. (2013). Social Innovation Research in the European Union. *Approaches, findings and future directions*. Brussels : European Commission, EUR 25996 EN. Tilgjengelig på.
- Hatch, M.-J. et Cunliffe, A. (2009). *Théorie des Organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, 2e édition. Brussels : De Boeck.
- Hatcher, T. G. (2003). Human potential & The Stockholm Syndrome : A call for the liberation of HRD through eco-centric theory. *Critical Management Studies Conference* - Lancaster University, July, 7-9.
- Hatcher, T. G. (2006). An examination of the potential of human resource development (HRD) to improve organizational ethics. Dans J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics*, Greenwich, CT : Information Age Publishing, 87-110.
- Hatchuel A. (1994). Apprentissage collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, 109-120.
- Hatchuel, A. et Weil B. (dir.) (2009). *Les nouveaux régimes de la conception : Langages, Théories, Métiers*. Paris : Vuibert.
- Hayek, F. A. (1944). *The Road to Serfdom*. 50th anniversary edition, Chicago : University of Chicago Press.
- Heckhausen, I. (1997). Developmental regulation across adulthood: Primary and secondary control of age-related challenges. *Developmental Psychology*, 33, 176-187.
- Herfray, C. (2009). *Vivre avec autrui... ou le tuer : La force de la haine dans les échanges humains*. Toulouse, France : ERES.
- Herreros, G. (2012a). Pour une sociologie d'intervention. *Sociologie clinique*, Toulouse : Ères.
- Herreros, G. (2012b). La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives. *Sociologie clinique*. Paris : Ères.
- Hirschman, A. O. (1971). *A Bias for hope. Essays on Development and Latin America*. New Haven : Yale University Press.
- Hivon, C. (1999). La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute. *Échange*, 13(1), 5-9.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.
- Holstein, J.A., et Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Honneth, A. (2007). *La Réification. Petit traité de théorie critique* (traduit de l'allemand par Stéphane Haber). Paris : Gallimard.
- Horkheimer, M. et Adorno, T. W. (1972). *Dialectic of Enlightenment*. New York : The Seabury Press.
- Horvath, A. O. et Greenberg, L. S. (1989). Development and Validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 223-233.
- Huault, I. et Golsorkhi, D. (2009). Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. Dans Charreire Petit, S. et Huault, I. (Eds.), *Les Grands Auteurs en Management*, Paris : EMS, 559-572.
- Huault, I. et Perret, V. (2009). *Extension du domaine de la stratégie : Plaidoyer pour un agenda de recherche critique*. Économies et Sociétés, Série KC, Études Critiques en Management, XLIII (12), 2045-2080.
- Hughes, E. (1996). *Le regard sociologique*. Essais choisis, Paris : Éditions de l'EHESS.
- Hunsmann, M. (2010, décembre). L'écriture scientifique existe-t-elle ? Comptes-rendus 2010 / 2011, l'écriture, publier / communiquer. Séminaire « *les aspects concrets de la thèse* », EHESS.
- Hunt, S. D. (1991). Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research : Toward Critical Pluralism and Rapprochement. *Journal of Consumer Research*, 18, 3, 32-44.

- Hunter J. E. et Hunter R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 72-98.
- Husser, J. (2010). *La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?* Vie & sciences de l'entreprise, 183-184, (1), 33-55.
- Huteau, M. (1987). *Style cognitif et personnalité*. Lille : PUL.

I :

- Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Iveković, R. (2010). *Subjectivation, traduction, justice cognitive*. Rue Descartes, 67 (1), 43-49.
- Ionescu, S., Jacquet, M. M. et Lhote, C. (1997). *Les mécanismes de défense. Théorie et clinique*. Paris : Nathan.

J :

- Jacob, R. (2001). *Reconnaissance au travail : un cadre de gestion*. Communication au Colloque en gestion de ressources humaines, Québec : CHUQ.
- Jacobs, S. (1984). *Cities and the Wealth of Nations*. New York : Randow House.
- Jacobs, S. (2005). La volonté des acteurs et le poids des structures dans l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques : (France, Belgique, Suisse et Pays-Bas). *Revue française de science politique*, 55 (5), 835-864.
- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design - metaphor, methodolatry and meaning. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand, Oaks, CA : Sage, 209-219.
- Jarzabkowski, P., et Wilson, D. C. (2006). Actionable strategy knowledge : a practice perspective. *European Management Journal*, 24 (5), 348-367.
- Jaspers, K. (1932). *Philosophy*, vol. 2. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Javeau, C. (2006). *Routines quotidiennes et moments fatidiques*. Cahiers internationaux de sociologie. 121, (2), 227-238.
- Jeanpierre, L., Nicodème, F. et Saint-Germier, P. (2013). *Possibilités réelles, Tracés*. Revue de Sciences humaines [En ligne], 24.
- Jobert, G. (2010). Au-delà des sujets, la question du social... *Les dossiers, figures de style*, Le café pédagogique. <http://www.cafepedagogique.net>
- Jones, M. (1999). Structuration Theory. Dans W. Currie et R. Galliers (coord.), *Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective*, Oxford, UK : Oxford University Press, 103-135.
- Jounin, N. (2009). *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*. Paris, Éditions La Découverte.
- Jovanovic, B. (1979). *Job Matching and The Theory of Turnover*. Journal of Political Economy, 87 (5), 972-990.
- Judge, T. A., Thoreseen, C. J., Bono, J. E., et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset. En reprise de note de lecture : (2011). Notes de lecture. *Empan*, 83 (3), 152-157.

- Jullien, F. (1997). Comment pourrait-on se passer de la "création" ? Un détour par la pensée chinoise. *Communications*, 64, 191-209.
- Jullien, F. (2004, octobre). Conférence d'ouverture. Dans *Étudier, chercher ailleurs : les étudiants étrangers dans l'université française*, Paris, Cité-débats, 29-49.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris : Grasset.
- Jullien, F. (2012). L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité. *Working papers series*, FMSH-WP-2012-03.
- Jullien, F. (2013). *L'écart et l'entre. Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité*. Paris : Galilée.
- Jullien, F. (2015). *De l'être au vivre. Lexique euro-chinois de la pensée*. Paris : Gallimard.

K :

- Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles*, 60 (2), 348-369.
- Kergoat, P. et Capdevielle-Mougnibas, V. (2013). Les formations par apprentissage : un domaine de recherche à développer. *Revue française de pédagogie* [Online], 183.
- Keune, M. et Pochet, P. (2009). Flexicurité en Europe : une approche critique. *La Revue de l'Ires*, 63, (4), 105-126.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing : A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62 (2), 95-108.
- Kincheloe, J.-L. et Berry, K.-S. (2004). *Rigour and Complexity in Educational Research : Conceptualizing the Bricolage*. Maidenhead. New York : Open University Press.
- Kirkpatrick, S. A. et Locke, E. A. (1991). Leadership : do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 48-60.
- Kleiber, C. (2001). Puisque ces mystères nous dépassent, feignons d'en être responsable. Réflexion sur la politique scientifique suisse. Journée de la science à l'EPFL, samedi 3 novembre, article du 5 novembre 2001, *journal Le Temps*.
- Knorr Cetina, K. (1998). *Les épistémès de la société : l'enclavement du savoir dans les structures sociales*. Sociologie et sociétés, XXX, (1), printemps, 39-54.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of management*, 26, 489-511.
- Korff-Sausse S. (2014). *Bion et la philosophie orientale*. Le Coq-héron, 1 (216).
- Korzybski, A., (2007 [1933]). Science and Sanity : An Introduction to Non Aristotelian Systems and General Semantics, trad. franç. 2007, *Une carte n'est pas le territoire*. Paris : Editions de l'Eclat.
- Koselleck, R. (1990). *Le futur passé, contributions à la sémantique des temps historiques*. Paris : Ed. EHESS, (traduction de la version originale de 1979).
- Kuhn, T. (1996). *La structure des révolutions scientifiques* (3rd éd.). Chicago : Université de Chicago Press.
- Kvale, S. et Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* 2e éd., Thousand Oaks : Sage Publications.
- Kwok, M. (2004). *Towards an Understanding of Employability Skills Development Among University Graduates for Workplace Entry*. Manitoba : The University of Manitoba.

L :

- Labov, W. et Fanshel, D. (1977). *Therapeutic discourse : Psychotherapy as conversation*. New York : Academic Press.

- Lacaze, D. et Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris : Dunod.
- Laclau, E. et Mouffe, C. ([1985], 2001). *Hegemony and Socialist Strategy : Towards a Radical Democratic Politics*. Londres : Verso.
- Lacour, P. (2005). Penser par cas, ou comment remettre les sciences sociales à l'endroit. *EspacesTemps.net*, Livres, document 1337.
- Laguardia, J. et Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21 (2), 281-304.
- Lahire, B. (2004). *La culture des individus*. Paris : La Découverte.
- Lallement, M. et Mias, A. (2005). Flexibilité du travail et « glocalisation » des relations professionnelles. Dans M. de Nanteuil-Miribel et A. El Akremi (s/dir.), *La Société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, (p. 359-389). Ramonville Saint-Agne : Érès éditions
- Lapayre, N. (2010, novembre). Une analyse critique du Management de Projet : Quels enseignements pour la Gestion des Ressources Humaines ?. Actes XXXe congrès AGRH, *nouveaux comportements, nouvelle GRH ?*, Rennes / Saint-Malo.
- Laplante, N. et Côté, L. (2012). *Transformations du monde du travail : regards interdisciplinaires en relations industrielles*. PUQ.
- Lapointe, P. A., Cucumel, G., Bélanger, P. R., Lévesque, B. et Langlois, P. (2003). Innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier au Québec. *Actes du 39^e Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*, Québec, Presses de l'Université Laval, 333-351.
- Larquier, G. de, (1997). Approches macro-économique du marché du travail et qualité des appariements, dans C. Bessy, C., et F. Eymard-Duvernay (Eds.), *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris : PUF.
- Larquier, G. de, Bessis, F. et Batifoulier, P. (2006, septembre). *La dimension conventionnelle de la coordination*. *EconomiX*, colloque pluridisciplinaire intitulé «Coordination et sciences sociales», université Paris X, Nanterre.
- Lascoumes, P. (2001). Les ambiguïtés des politiques de développement durable. Dans *Qu'est-ce que les technologies ?* Université de tous les savoirs, (5), (s/dir.) Y. Michaud, Paris : Éditions Odile Jacob.
- Lascoumes, P., Le Galès, P., (dir.) (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris : presses de Sciences po.
- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris : Éditions La Découverte.
- Laugier, S. (2015). Care, environnement et éthique globale. *Cahiers du Genre*, 59 (2), 127-152.
- Lavialle, C. (2007). Concilier flexibilité et sécurité : inscriptions théoriques et enjeux sociétaux. Dans J.F. Giret, Y. Grelet, C. Lavialle, J. Timoteo et P. Werquin (eds.), *Ruptures et irréversibilités dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ?*, XIVes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, (p. 7-24), RELIEF (22). Orléans : CERREQ, collection.
- Lavialle, C., (2010). Les projets de « flexi-sécurité » : capitalisme « idéal » vs « capitalisme raisonnable » ? Colloque « *Vers un capitalisme raisonnable ? La régulation économique selon JR Commons* ». Université Laval de Québec.
- Lavialle, C. (2012). Les projets de « flexi-sécurité » : capitalisme « idéal » vs « capitalisme raisonnable » ?. *Socio-Économie du Travail, Économies et Sociétés*, XLVI (34), 1241-1268.
- Laville, J.-L. (2015). La théorie critique : de l'impasse au renouveau. Écoles de Francfort, sociologies pragmatique et publique, épistémologies du Sud. Postface dans Frère, B., *Le tournant de la théorie critique*. Paris : Desclée de Brouwer, 407-433.
- Lazarsfeld, P. F. (1958). On Evidence and Interference in social research. *Daedalus*, 87 (4), 99-130.

- Le Bianic, T. (2000). *Le dispositif français de formation professionnelle à l'épreuve des modèles allemand et britannique*, L.E.S.T-CNRS-UMR6123.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Editions d'organisations.
- Lebrun, P. (2005). Retrouver la mémoire. La recherche qualitative en sciences humaines met le chercheur au centre de la recherche. *Cultures et Sociétés*, Magazine de l'Université du Québec, Réseau.
- Lecas, G. (2006). La modélisation systémique : outils méthodologiques pour économistes. *Innovations*, 2 (24), 199-230.
- Le Couturier, F. G. E. (1825). *Dictionnaire portatif et raisonné des connaissances militaires*. Ed. Pierre Blanchard.
- Lefebvre, H. (1961). Utopie expérimentale : pour un nouvel urbanisme. *Revue Française de Sociologie*, 2 (192).
- Lefebvre, A. et Méda, D. (2008). Performances nordiques et flexisécurité : quelles relations?. *Travail et emploi*, 113.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management : Rhetoric and Reality*. London : Macmillan.
- Legge, K. (1999). Representing People at Work. *Organization*, 6, 247-264.
- Legge, K. (2004). *Human resource management : Rhetorics and realities*. 2 nd éd., London : Palgrave Macmillan.
- Leleu-Merviel, S. (2010). *De l'infra-conceptuel à des données à horizon de pertinence focalisée, Question de communication*. 2 (18), PUN, Éditions universitaires de Lorraine, 174-184.
- Lemay, V. et Darbellay, F. (éds), (2014). *L'interdisciplinarité racontée. Chercher hors frontières, vivre l'interculturalité*. Berne : P. Lang.
- Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général - Théorie de la modélisation*. Presses Universitaires de France.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Sciences Humaines.
- Le Moigne, J.-L. (1992). *Du parce que ... au afin que..., de la triste querelle du déterminisme à la joyeuse dispute du projectivisme*. *Revue Internationale de Systémique*, 6 (3), 223-240.
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Le constructivisme*. Tome 1 : des fondements. Paris : ESF Éditeur.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les Épistémologies constructivistes*. Paris, PUF, Que-sais-je ?
- Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je ? (2969).
- Lemos Capeller, W. (1999). Sousa Santos Boaventura de, Toward a New Common Sense. Law, Science and Politics in The Paradigmatic Transition, 1995. Dans : *Droit et société*, p. 571-575. 42-43, Justice et Politique (II).
- Léné, A. (2005). *Détournements de main-d'œuvre et externalités de la formation dans un modèle de concurrence imparfaite*. *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée, Institut des sciences mathématiques et économiques appliquées - ISMEA*, 58 (2), 45-70.
- Léonard, E. et Dion, D. (2003). Globalisation versus relations industrielles « à la belge » ?. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome xlii, (4), 59-69.
- Leplat, J. et Hoc, J. M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3/1, 49-63.

- Lequin, Y. (1989). L'apprentissage en France au XIXe siècle : rupture ou continuité ? *Formation Emploi*, (27-28), 91-100.
- Lerbet-Séréni, F. (2010). Les sciences humaines : quels savoirs de/par/pour l'Homme ? *Les Cahiers de psychologie politique*, 16.
- Leresche, J.-Ph., Benninghoff, M., Crettaz von Roten, F. et Merz, M. (2006). *La fabrique des sciences. Des institutions aux pratiques*. Lausanne, PPUR.
- Le Roux, R. et Saint-Martin, A. (2016). Situations du déterminisme en sciences humaines et sociales. *Socio*, 6, 9-24.
- Lester, S.W., Eau, C. et Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century : What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24 (1), 10-21.
- Levy, R. (2005). Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises. *Revue d'Économie Industrielle*, 111, 79-96.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *Évaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*. 7ed., Paris, France : Éditions d'organisation.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York : McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris : Éditions Séli Arslan.
- Lhuilier, D. (2009). Clinique et politique. Dans *Destins politiques de la souffrance*, Toulouse : Ères, 159-173.
- Lhuilier, D. et Roche, P. (2009). Introduction. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7, (1), 7-18.
- Limoges, C. (1996). L'Université à la croisée des chemins : une mission à affirmer, une gestion à réformer. Dans *ACFAS. Le lien formation-recherche à l'université : les pratiques aujourd'hui*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772-93.
- Livian, Y. (2012). *Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines : Fondements de la GRH*. HALS Archives ouvertes, (00804685).
- Lok, J. et Willmott, H. (2014). Identities and Identifications in Organizations : Dynamics of Antipathy, Deadlock, and Alliance. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 215-230.
- Lo Monaco, G., Delouée, S. et Rateau, P., eds. (2016). *Les représentations sociales*. Bruxelles : de Boeck.
- Louart, P. (1995). *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*. Paris : Liaisons.

M :

- Madsen, P.-K. (2006). How Can it Possibly Fly ? The Paradox of a Dynamic Labour Market in a Scandinavian Welfare State. Dans Campbell J., Hall J., Pedersen O. (dir.), *National Identity and the Varieties of Capitalism : The Danish Experience*. Montreal : McGill-Queen's University Press.
- Mahlaoui, S. (2016). Recensions de Durrive, L. (2015). L'expérience des norms. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 19 (2), 164-168.
- Maillard, F. (2017). Le baccalauréat professionnel de 1985 à nos jours : d'une singularité à l'autre. *Revue française de pédagogie*, 198 (1), 11-22.
- Mandran, N. (2018). *Méthode traçable de conduite de la recherche en informatique centrée humain : modèle théorique et guide pratique*. ISTE Editions.

- March, J.-G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87
- March, J. et Simon, H. (1999). *Les organisations*. Paris : Dunod.
- Martin, B., Lenhardt, V. et Jarrosson, B. (1996). *Oser la confiance. Propos sur l'engagement des dirigeants*. Paris : Insep Éditions.
- Martineau, S., Simard, D. et Gauthier, C. (2001). Recherche théorique et spéculative : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 22, 3-32.
- Martinet, A. C. (1997), Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique. *Management International*, 2 (1), 67-75
- Martinet, A.-C. (dir.) (1990). *Épistémologie et Sciences de Gestion*. Économisa.
- Martinet, A.-C. (2000). Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline. Dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Presses des Mines.
- Martinet, A.-C. (2007). *Sciences du Management : Épistémique, Pragmatique et Éthique*. Paris : Vuibert-Fnege.
- Martinet, A.-C. (2012). En cheminant avec et grâce à Jean-Louis. Dans Genelot, D., Avenier, M.-J. (Eds), *Agir et penser en complexité avec Jean-Louis Le Moigne. Témoignages de mises en actes*, Paris : L'Harmattan.
- Martinet, A.-C. (2016). Dialogique et management stratégique : une inséparabilité épistémique et pragmatique. *Les approches paradoxales en management : formes, usages, dynamiques*, IAE de Poitiers, Intervention enregistrée en video, Business Science Institute.
- Martinet, A.-C. et Payaud, M. (2009). Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP ». *Revue de l'organisation responsable*, 4, (1), 19-30.
- Martini-Willemin, B.M. et Chatelanat, G. (2002). Accès à l'écrit et déficience mentale : attentes et pratiques. Dans M. Saada-Robert, F. Leutenegger, *Expliquer et comprendre en sciences de l'éducation*, p. 69-88. De Boeck supérieur.
- Martuccelli, D. (2001). *Dominations ordinaires*. Paris : Balland.
- Martuccelli, D. (2004). *Les nouveaux défis de la critique*. *Éducation et sociétés*. 13 (1), 43-56.
- Martuccelli, D. (2005). *La Consistance du social : une sociologie pour la modernité*. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Martuccelli, D. (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*. Paris : Armand Colin.
- Martuccelli, D. (2009). Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne ? Pour quoi, pour qui, comment ? *Sociologie et sociétés*, XLI (1), 15-33.
- Martuccelli, D. (2010), Repenser la domination. Dans R. Malenfant et G. Bellemare (s/dir.), *La domination au travail. Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination* (p. 7-31). Québec, Presses de l'Université de Québec.
- Martuccelli, D. (2011). Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde. Dans M.-B. Tahon, *Sociologie de l'intermonde : La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, 9-46.
- Martuccelli, D. (2014). *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*. Paris : Armand Colin.
- Martuccelli, D. (2015). La sociologie et les régimes de réalité. *Cahiers de recherche sociologique*, (59-60), 99-112.
- Martuccelli, D. et Lits, G. (2009). *Sociologie, Individus, Épreuves. Entretien avec Danilo Martuccell*. *Émulations*, 3 (5) [en ligne].

- Marty, C. et Marty, R. (1992). *La sémiotique*. Montpellier : CRDP.
- Maslow, A. (1966). *The Psychology of Science : A Reconnaissance*. New York : Harper & Row.
- Maslow, A. (1998). *Toward a Psychology of Being* (3rd ed.). New York : Wiley.
- Mason, R. O. et Mitroff, I. I. (1981). Challenging strategic planning assumptions : Theory, cases, and techniques. New York : John Wiley & Sons.
- Massoudi K., Masdonati, J. et Rossier, J. (2006). De l'efficacité de la consultation en OSP. *Panorama*, 6, 21-22.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). « Implicit » and « Explicit » CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- Maugeri, S. (dir.) (2001). *Délit de gestion*. Paris : La Dispute.
- Mayen, P. (2010). Au-delà des sujets, la question du social... *Les dossiers, figures de style*, Le café pédagogique. <http://www.cafepedagogique.net>
- Mayer, M. (2003). L'expérience du réseau ENSI de l'OCDE : L'école comme modèle de communauté apprenante. *Éducation relative à l'environnement : Regards - Recherches - Réflexions*, 4, 269-281.
- Mayer, R., Davis J. et Schoorman F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York (NY) : The Macmillan Company.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognitive-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- McFalls, L., Liorzou, N., Perreault, J. et Mot, A.-E. (2006). Construire la politique : contingence, causalité et connaissance dans la société politique contemporaine. Québec : Presses de l'Université de Laval.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. et Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. *Information Systems Research* 13 (3), 334-359.
- McMahan, G. C., Virick, M. et Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical Perspectives for strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problem and Prospects. Dans G. R. Ferris, P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, et G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management : Supplement. Strategic human resource management in the 21st century*, Stamford : CT7 JAI Press, 99-122.
- Meilland, C. (2011). Danemark. La formation, un remède au chômage des jeunes dans la crise ?, *Chronique internationale de l'IRES*, 133, 140-153.
- Melé, P. (2009). Identifier un régime de territorialité réflexive. Dans Martin Vanier, *Territoires, territorialité, territorialisation ; controverses et perspectives*. PUR, Espaces et territoires, 45-55.
- Mencacci, N. (2003). *Pour une intelligibilité de situations de confrontation à un problème, dans l'enseignement et la formation universitaire professionnalisante*, thèse, Université de Provence, Aix-Marseille I.
- Mencacci, N. (2014). *Les apports de recherches en évaluation et de l'ergologie à l'efficacité des pratiques en éducation scientifique, technologique et professionnelle*. Aix-Marseille Université, note de synthèse en vue de l'habilitation à diriger les recherches.
- Mercure, D. (1996). *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*. Montréal : Boréal.

- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : PUL.
- Meuriot, V. (2015, juin). Propos introductifs, Interdisciplinarité et logique du tiers-inclus, Séminaire scientifique organisé par l'UMR 5281 ART-Dev dans le cadre de l'*Atelier Epistémologie-Méthodologie du Programme Transversal*, Université Paul Valéry, St Charles, Montpellier.
- Meziani, N. et Rieu Plichon, C. (2015). L'entretien de recherche comme épisode narratif à quatre formes : la perspective du répondant. [<http://www.strategieaims.com/events/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3637-lentretien-de-recherche-comme-episode-narratif-a-quatre-formes-laperspective-du-repondant/download>]
- Meyer, M. (1979a). *Découverte et justification en science*. Paris : Klincksieck.
- Meyer, M. (1979b). Analyses critiques. Questions. La nouvelle rhétorique / the new rhetoric : Essais en hommage à Chaïm Perelman, *Revue Internationale de Philosophie*, 33 (127/128), 343-351.
- Meyer, M. (1981). La conception problématologique du langage. Dans : *Langue française*, 52, *L'interrogation*. Sous la direction de Michel Meyer. 80-99.
- Meyer, M. (1986). *De la problématologie : philosophie, science et langage*. Bruxelles : Pierre Mardaga.
- Meyer, M. (1995). *Of Problematology : Philosophy, Science and Language*. Trans. D. Jamison with A. Hart, Chicago : University of Chicago Press.
- Meyer, M. (2005a). *Comment penser la réalité ?* Paris, PUF.
- Meyer, M. (2005b). Qu'est-ce que la problématologie ?. Dans Devillers, V. et Sojcher, J. (coll.), *Ah !*, 2/2005. Éditeur, Cercle d'Art, 39-47.
- Meyer, M. (2008). *De la problématologie. Philosophie, science et langage*. Paris, PUF, Quadrige.
- Meyer, M. (2010). *La problématologie*. Paris : PUF.
- Meyer, M. (2011). *Questionnement et historicité*. Paris : PUF.
- Meyer, M. (2012). *Qu'est-ce que le refoulement ?* Paris : Éditions de l'Herne.
- Meyerson, E. (2011 [1931]). *Du cheminement de la pensée*. Paris, Vrin.
- Micaëlli, J.-P. et Forest, J. (2003). *Artificialisme : introduction à une théorie de la conception*. PPUR, Presses Polytechniques.
- Michie, J. et Sheehan, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 445-464.
- Midler, C. (1996). *L'Auto qui n'existait pas. Management par projets et transformation de l'entreprise*. Paris : InterÉditions.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. 2nd edition Thousand Oask : Sage.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2013). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. 3rd ed. London : Sage.
- Mingers, J. (1992). Technical, practical and critical Or. Past, present and future?. Dans M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Critical Management studies*, Londres : Sage, 90-112.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien - Les 10 rôles du cadre*. Eyrolles, 2e édition.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis : the centrality of trust". Dans Kramer, R. M. et Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 261-287.
- Miyamoti, T. et Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customers trust : a marketing model of japanese buyer-supplier relationship, *Journal of Business research*, 57 (3), 312-319.

- Molinier, P. (2010). Apprendre des aides-soignantes. *Gérontologie et société*, (33), 133, 2, 133-144.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris : La Dispute.
- Monnier, L. et Thiry, B. (1997). Architecture et dynamique de l'intérêt général. Dans L. Monnier, et B. Thiry (Eds.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopératives ?* : 11-29.
- Moorman, C., Zaltman, G. et Desphandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research : The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-28.
- Morgan, G. (1985). Qualitative and action based research. Actes du colloque « *Perspectives de recherche pour le praticien* », Rouyn : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Morgan, G. (1989). *Les images de l'organisation*. Presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Morin, E. (1982). *Sciences avec conscience*. Paris, Fayard.
- Morin, E. et Le Moigne, J. L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan.
- Morin, Es. (2001). *Une approche humaniste dans les organisations*. Conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.
- Morin, Es. (2006). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Études et recherches, Montréal, HEC Montréal.
- Morrison, E. et Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. et Hamdouch, A. (éd.) (Eds.) (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Mréjen, A. (2018). « Pourquoi les distinctions conceptuelles d'Arendt importent. La banalisation de l'injustice sociale selon C. Dejours ». Dans C. Hilb et M. Leibovici, *Pourquoi Arendt importe*, (p.1-14), <http://lcsp.univ-paris-diderot.fr/Arendt.html>
- Muniesa, F. et Callon, M. (2008). *La performativité des sciences économiques*. Papiers de recherche du CSI - Centre de Sociologie de l'Innovation, N°10.
- Murard, N. (2001). À propos de l'individu, du Moi et de l'identité. *Mouvements*, 17 (4), 151-159.
- N :**
- Nackoney, C. K. et Rocco, T. S. (2008). Critically Strategic HRD : Possibility or Pipe Dream ? Dans Lundry, S. L. et Isaac, P. (éds.), *Proceedings of the 49th Annual Adult Education Research Conference*, St. Louis, MO : University of Missouri, 282-287.
- Nahon-Serfaty, I. (2013). Pour une critique des relations publiques à l'ère de la contingence : fondements d'une pratique alternative. Dans Heller, T., Huët, R. et Vidaillet, B. (éds), *Communication et organisation : perspectives critiques*. Septentrion, 413-422.
- Nanteuil, M. de (2009). L'éthique de responsabilité... contre la RSE ?. Dans *Sociologies pratiques*, 1 (18), p. 65-77.
- Nanus, B. (1989). *The leader's Edge : The Seven keys to leadership in a turbulent World*. Chicago IL: Contemporary Books.
- Neveu, V. (2004, septembre). *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Actes du XV^e Congrès de l'AGRH, Montréal.
- Neveu, V. (2005). *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- Nicot, A.-M. (1997). L'intervention de conseil. Dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie « chemin faisant »*. Paris : Economica, 219-238.

- Nizet, J. et Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. La Découverte. Collection Repères.
- Nobre, T. et Zawadzki, C. (2017). L'Analyse Structuro-Comportementale de Giddens Appliquée au Contrôle de Gestion : Une Voie pour Expliquer l'Instrumentation de la Gestion. *Finance Contrôle Stratégie* [Online], 20-1, <http://journals.openedition.org/fcs/1924>
- Noddings, N. (1984). *Caring : A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley : University of California Press.
- North, D.-C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton and Oxford : Princeton University Press.
- Nowotny, O., Scott, P. et Gibbons, M. (2003a). *Repenser la science : savoir et société à l'ère de l'incertitude*. Paris : Éditions Belin.
- Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M. (2003b) . *Introduction : "Mode 2" revisited : The new production of knowledge* . *Minerva*, 41 (3) : 179-194.
- Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies : a reflective dialogue defense of case studies. *Organization Science*, 9(1), 2-15.
- Nurmi, J.-E. (1998). Self-definition and mental health during adolescence and young adulthood, Dans Schulenberg, J. Maggs, L et Hurrelman, K. (Eds), *Health risks and development transitions during adolescence* (p. 395-419). New York : Cambridge University Press.

O :

- OCDE (2002). *OECD Proceedings Social Sciences and Innovation*.
<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9202072E>. PDF.
- OMS (2007). Rapport d'étude sur la santé mentale, Organisation Mondiale de la Santé.
http://www.who.int/topics/mental_health/fr/
- OMS (2014). *Prévention du suicide. L'état d'urgence mondial*. Organisation Mondiale de la Santé. Bibliothèque de l'OMS.
- Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiatuntijan käsikirja*. 4th ed. Helsingin seudun
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?. *Industrial and Labour Relation Reviews*, 47 (2), 173-188.
- Ottmann, J.-Y. et Felio, C. (2016). *Qualité de Vie du Travail Indépendant*. Journée Brestoise de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, 1, 1-21.
- Ouellet, P. (2004). Les nouveaux modes de production de connaissances, la recherche en PME et le développement économique : l'inévitable tension entre « pertinence sociale » et « scientificité ». *Revue internationale P.M.E.*, 17 (3-4), 95-120.

P :

- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative », *SociologieS* [Online], Research experiments, Champs de recherche et enjeux de terrain,
<http://journals.openedition.org/sociologies/3557>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *Analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin.
- Palier B. et Bonoli, G. (1999). Phénomènes de Path Dependence et réformes des systèmes de protection sociale », *Revue française de science politique*, 49 (3).
- Panel, F. (2009). Entreprises publiques et formation professionnelle : Sainte Tulle, une école de métiers d'EDF. Dans *Annales historiques de l'électricité*, Fondation EDF/Comité d'histoire, 7.
- Paperman, P. et Laugier, S. (eds) (2005). *Le souci des autres. Éthique et politique du care*. Paris, éd. de l'Ehess « Raisons pratiques », 16.

- Paquelin, D. (2004). Le tutorat : accompagnement de l'actualisation du dispositif. *Distances et savoirs*, 2 (2), 157-182.
- Paquet, G. (2013). *La gouvernance, science de l'imprécis*. *Organisations & Territoires*, 21 (3), 5-17.
- Parker, M. (2002). *Against management*. Cambridge : Polity.
- Parr, M. (2014). *Les modèles d'alternance travail-études au Québec*. Vidéo de l'OCE (Observatoire compétences-emplois). Québec : UQAM.
- Pastré, P. (2013). Le travail de l'expérience. Dans Albarello, L., Barbier, J.-M., Bourgeois, E. *Expérience, activité, apprentissage*. Paris : PUF.
- Pate, J., Martin, G. et Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change : A process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9 (8), 481-493.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation – Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York : The Guilford Press.
- Pavie, X. (2012). *Innovation responsable, Stratégie et levier de croissance des organisations*. Editions Eyrolles, Paris.
- Peirce, C. S. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge. UK : Harvard University Press.
- Peirce, C. S. (1978). *Écrits sur le signe*. Paris : Le Seuil.
- Peirce, C. S. (2002). *Pragmatisme et pragmatisme*. Paris, France : Éditions du Cerf.
- Pelletier, G. (dir.) (2009). *La gouvernance en éducation : régulation et encadrement dans les politiques éducatives*. Bruxelles-Paris : Éd. DeBoeck.
- Pelpel, P. et Troger, V. (1993). *Histoire de l'enseignement technique*. Paris : Hachette.
- Peretti, J.-M. (2011). *Ressources Humaines*, Éditions Vuibert, 13e édition.
- Perrain, L. (2016, mai). *Les chercheurs en entreprise en 2013*. Note d'information n°5, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, MENESR-SIES.
- Perret, V. et Séville, M., (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Dans Thiétart, R.-A., *Méthodes de Recherche en Management. (et coll.)*, 2e éd, Dunod, Paris, 13-33.
- Pesqueux, Y. (2010). *Pour une épistémologie des organisation*. <hal-00510860>
- Pestre, D. (2006). *Introduction aux Science studies*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- Petitot, V. (2007). *Enchantement et domination : le management de la docilité dans les organisations, analyse d'un cabinet de conseil*. Paris : Archives contemporaines.
- Petterson, N. et Durivage, A. (2006). *L'entrevue structurée : pour améliorer la sélection du personnel*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Encyclopédie de la Pléiade, Paris : Gallimard.
- Picard, H. (2013, novembre). *La GRH en temps de crise(s) ? Pourquoi une critique praticable, ouvrir le champ des alternatives*. XXIIe congrès de l'AGRH, Paris.
- Piette, A. (2007). Fondements épistémologiques de la photographie. *Ethnologie française*, 37 (1), 23-28.
- Pilbeam, S. et Corbridge, M., (2006). *People resourcing : Contemporary HRM in practice*. Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- Piorunski, R. (1998). *Le détour d'un grec par la Chine*. Entretien avec François Jullien. *Ebisu*. 18 (1), 147-185

- Piron, F. (1996). Écriture et responsabilité : trois figures de l'anthropologue. *Anthropologie et sociétés*, 20 (1), 126-148.
- PME (2017, mars). *Rapport annuel sur l'évolution des PME*. Observatoire des PME, Bpifrance.
- Pollner, M. (1991). *Left of Ethnomethodology : The Rise and Decline of Radical Reflexivity*. *American Sociological Review*, 56 (3), 370-380.
- Popper, K. (1959 [1978]). *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot.
- Porquier, R et Py, B. (2004). *Apprentissage d'une langue étrangère : contextes et discours*. Paris : Didier.
- Poulain, P. (2017). Le jeu de l'allusion et de l'accès. Dans C. Raynaud et P. Vernon. *L'allusion et l'accès* (p. 41-51). Tours : Presses universitaires François-Rabelais.
- Poupart, R., Lichtenberger, Y., Luttringer, J.-M. et Merlin, C. (1995). *Construire la formation professionnelle en alternance*. Paris : Les Editions d'organisation.
- Pourcel, C. et Gourc, D. (2005). Modélisation d'entreprise par les processus. *Activités, organisation & applications*. Paris : Éditions Cépaduès.
- Pourcel, C. (2017). Management et performances d'un processus de formation. *The Journal of Quality in Education*, [S.l.], 2, (2).
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (2013). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines : Réflexion sur les méthodes à adopter dans l'étude des problèmes sociaux, éducatifs et psychologiques*. Bruxelles : Pimento.
- Pozzebon, M. (2003). *Criteria for Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research in the IS Field*. Cahier du GReSI, 03-14, 1-27.
- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Pearson Education*. Traduction française : 4 milliards de nouveaux consommateurs. Village Mondial : Paris.
- Prévot-Carpentier, M. (2009). Penser le travail comme activité pour penser la mise en commun de valeurs au travail. *Ergologia*, 2, 135-154.
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd éd., UK : Pat Bond.
- Progin, L. (2010, septembre). *Occuper une position avant d'exercer du leadership : ou l'entrée dans le métier de chef d'établissement scolaire*. Communication prononcée à l'AREF, Actualité de la recherche en éducation et en formation à l'Université de Genève (Suisse).
- Prost, A. (1981). La scolarisation des apprentissages. L'école et la famille dans une société en mutation, Tome 4. *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*. Paris : Nouvelle librairie de France.
- Prost, A. (1992). *Éducation, société et politiques. Une histoire de l'enseignement en France de 1945 à nos jours*. Paris : Seuil.
- Prot, B. (2004). Controverses entre les professionnels à propos de l'exercice de leur métier source de développement de la santé. *Gérontologie et société*, 27 / 111 (4), 171-181.
- Proulx, D. (dir) (2010). *Management des organisations publiques. Théorie et applications*, 2e édition. Presses de l'Université du Québec

Q :

- Quinlan, M. et Bohle, P. (2014). *Re-invigorating Industrial Relations as a Field of Study : Changes at Work, Substantive Working Conditions and the Case of OHS*. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 38 (3), 1-24.
- Quinn, R. E. et Rohrbaugh, P. (1983). *A Spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing value approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29 (3), 363-377.

R :

- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : une approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Rabardel, P. et Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception*. Toulouse : Octarès.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43 (3), 476-489.
- Régini, M. (2000). Between Deregulation and Social Pacts : The Responses of European Economies to Globalization. *Politics & Society*, 28 (1), 5-33.
- Rehn, G. (1988). *Full Sysselsättning Utan Inflation. Skrifter I Urval*. Stockholm : Tidens Förlag.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. et Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Reverdy, T. (2013). *Sociologie des organisations*. Master. Sociologie des organisations, Grenoble-INP, France.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29 (1), 5-18.
- Riant, J.-P. (2010). Modélisation des attentes d'une relation de subordination ou d'échange par le Contrat Psychologique, *Management & Avenir*, 2 (32).
- Richardson, L. (2000). Writing : a method of inquiry. Dans Denzin, N. et Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative Research. 2nd edition* (p. 923-948). Thousand Oaks, California : Sage Publications
- Richer, S. F., Blanchard, C. et Vallerand, R. J. (2002). *A motivational model of work turnover*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F. et Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?. *Innovations*, 38 (2), 15-36.
- Ricœur, P. (1960 / 1988). *Philosophie de la volonté II. Finitude et culpabilité*. Paris : Aubier.
- Ricœur, P. (1965). *Tâche de l'éducateur politique*. Paris : Revue Esprit.
- Ricœur, P. (1969). *Le conflit des interprétations*. Paris : Seuil.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Editions du Seuil.
- Ricœur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Paris : Stock, coll. Les Essais.
- Ricœur, P. et Daniel, J. (2005, juin - juillet). L'étrangeté de l'étranger. *Le Nouvel Observateur*, 36-40
- Rigg, C., Stewart, J. et Trehan, K. (2007). Dans Rigg, C., Stewart, J. (eds.). *Critical human resource development : beyond orthodoxy*. Harlow : Pearson Education.
- Rignol, L. (2004). Epistémologie des théories de la science sociale. Association et communauté dans l'organicisme du premier XIXe siècle. *Cahiers Charles Fourier*, 15.
- Rittel, H. W. J. et Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41, 574-599.
- Robinson, S. L. et Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson S. L., Kraatz, M. S. et Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. et Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Roche, W. K. (2000). The End of New Industrial relations ?. *European Journal of Industrial Relations*, 6 (3), 261-282.

- Rochet, C. (2003). Pauvre manager qui ne serait qu'un psy !. *Expansion Management Review*, 110, septembre.
- Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le travail humain*, 57, 425-443.
- Royer, C., Baribeau, C. et Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous ? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives*, 7 (Hors-série), 64-79.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des Organisations*. Edition ESKA, Paris.
- Rosanvallon, J. (2013). Les générations au travail : des cultures différentes ou un collectif qui se méconnaît ? Le cas des techniciens d'Edf. *La nouvelle revue du travail* [Online], 2.
- Rosnay, J. de (1975). *Le microscope*. Collection « Points », Paris : Le Seuil.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, J.-J. (1835). *Œuvres complètes de J. J. Rousseau : La nouvelle Héloïse*. 2, Publisher : Furne.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 511-541.
- Rousseau, D. M. et McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organisations. Dans Staw, B. M. et Cummings, K. K. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, CT: JAI Press, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., et Camerer, C. (1998). Not so different after all : a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Roux-Dufort, C. (2005). *Comment en est-on arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe*. Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible.
- Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Télescope*, 16 (2), 1-21.
- Rubinstein, S. L. (2007). La question de la conscience et de l'activité dans l'histoire de la psychologie soviétique. Dans Nosulenko, V et Rabardel, P. *Rubinstein aujourd'hui : Nouvelles figures de l'activité*, Toulouse : Octares, 255-262.
- Rudolf, F. (2007). Les conséquences d'un nouveau régime de la modernité sur les représentations de l'action et de l'intervention humaine. *Revue des Sciences Sociales, (Re)penser l'Europe*, (37), 152-158.
- Rudolf, F. (2014). Préface. Dans Camiolo, M., *L'éducation routière en question*, Proximités-. Sociologie, EME éditions.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2009). Promoting self-determined school engagement : Motivation, learning, and well-being. Dans Wentzel, K. R. et Wigfield, A. (Éds.), *Handbook of motivation at school*, New York, NY et London, R.-U. : Routledge et Taylor & Francis, 171-195.
- Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction : New direction in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioural Development*, 12, 35-55.
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727.
- Ryff, C. D. et Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.

S :

- Saba, T. et Lemire, L. (2004). Statut d'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation du contrat psychologique. 15e congrès de l'AGRH, Montréal.

- Sabatier, P. A. (1987). *Knowledge, policy-oriented learning, and policy change*. Science Communication, 8 (4), 649-692.
- Sako, M. (1992). Price, quality and trust. Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge University Press.
- Salès-Wuillemin, E., Morlot, R., Masse, L. et Kohler, C. (2009). La représentation sociale de l'hygiène chez les professionnels de santé : Intérêt du recueil par entretien et de l'analyse discursive des opérateurs de liaison issus du modèle des Schèmes Cognitifs de Base (SCB). *Les cahiers Internationaux. de Psychologie Sociale*, Éd. de l'Université de Liège, 81, 43-72.
- Sambrook, S. (2000). *Talking of HRD* » *Human Resource Development International*. 3 (2), 159-178.
- Sambrook, S. (2001). HRD as emergent and negotiated evolution. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 169-193.
- Sambrook, S. (2003). *A « critical » time for HRD ?*. Proceedings of the 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster : England, 7-9.
- Sambrook, S. (2004). *A « critical » time for HRD ?*. *Journal of European Industrial Training* 28 (8/9), 611-624.
- Sambrook, S. (2008). *Critical HRD : a concept analysis*. *Personnel Review*. 38 (1), 61-73.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced With Interpretive Approaches?. *Organizational Research Methods*, 8 (1), 41-68.
- Sapir, J. (2002). *Les économistes contre la démocratie. Pouvoir, mondialisation et démocratie*. Paris : Albin Michel.
- Sapir, J. (2005). *Quelle économie pour le XXI siècle ?*. Paris : Odile Jacob.
- Sassen, S. (2000). *Cities in a World Economy*. Thousand Oaks : Pine Forge.
- Saulquin, J.-Y. et Schier, G. (2005, mars). *La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?*. Actes du Congrès : La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?.
- Sauvage F. (2001). *L'apprentissage comme mode d'insertion organisationnelle des futurs cadres*. GRAPHE : IAE de Lille.
- Savoie, A. et Morin, E. (2001). *L'erreur managériale : confondre la cause, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle*. *Revue Internationale de Gestion*.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schlick, M. (1925). Philosophie des Lebens. Dans Dessoir, M. (Hg.). *Die Philosophie in ihren Einzelgebieten*. Ullstein, Berlin, 463-492.
- Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens. *Revue internationale P.M.E.*, 17 (3-4), 43-68.
- Schmitt, C. et Leymarie, S. (2004, mars). Vers l'actionnabilité de la recherche en gestion : pour une approche dialectique entre recherche et pratiques. *Academy of Management*, Lyon, 18 et 20 mars.
- Schneuwly, B. (1987). Les capacités humaines sont des constructions sociales. Essai sur la théorie de Vygotsky. *Journal européen de psychologie de l'éducation*, 1, 5-17.
- Schön, D. (1994) *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Schön, D. A. et Rein, M. (1994). *Frame reflection : Toward the resolution of intractable policy controversies*. New York : Basic Books.

- Schütz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien, Méridiens*. Klincksieck, trad. de Collected Papers, Martinus Nijhoff Publishers B.V., 1971, 1973, 1975.
- Schwartz, B. (1981). *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Rapport au Premier ministre. Paris : La Documentation française.
- Schwartz, Y. (1999). La communauté scientifique élargie et le régime de production des savoirs. Dans *la Revue Les territoires du travail. Les continents de l'expérience*, Catéis, 3, 79-87.
- Schwartz, Y. (2000). Discipline épistémique, discipline ergologique, Paideia et politeia. Dans B. Maggi (éd.) *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation, Éducation et Formation*. Paris : PUF, 33-68.
- Schwartz, Y. (2009). Produire des savoirs entre adhérence et désadhérence. Dans P. Béguin & M. Cerf (Eds.), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*, Toulouse : Octarès. 15-28.
- Schwartz, Y. (2014, avril). *Où se trouvent les réserves d'alternatives ?*. Travail et « projet-héritage ». Séminaire G. Péri.
- Schwob, A. (2011). Une approche structurationniste de l'activité de consommation ordinaire : les expériences et la construction du soi des consommateurs dans les forums de discussion en ligne. *Économies et finances*. HEC.
- Sen, A. (1990). Development as capability expansion. Dans Griffin, K. et Knight, J., (eds.) *Human development and the international development strategy for de 1990s*. Macmillan. Londres.
- Sen, A. (1993). *Éthique et économie et autres essais*. Paris : PUF.
- Sen, A. (2000). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Paris : Odile Jacob.
- Sen, A. (2012). *L'idée de justice*. Paris : Flammarion.
- Serres, M. (1991). *Le tiers-instruit*. Edition Bourin.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. et Cesaria, R. (1999). *Measuring organizational trust, Trust and distrust accross cultures. The Organizational trust Index. Feedback manual*. University of Colorado at Colorado Springs.
- Shore, L. et Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. Dans Cooper, C. L. et Rousseau, D. M., (Eds). *Trends in Organizational Behavior*. Chichester : Wiley, 91-109.
- Shotter, J., et Billig, M. (1999). A bakhtinian psychology : from out of the heads of individuals and into the dialogues between them. Dans M. Mayerfeld, & M. Gardiner (Eds), *Bakhtine and the Human Sciences*. London : Sage Publications, 13-29.
- Shrivastava, P. (1992). *Bophal: Anatomy of a Crisis*. London : Chapman.
- Simmel, G., (1992 [1908]). *Soziologie, in Georg Simmel Gesamtausgabe*. Francfort/Main : Suhrkamp, 11.
- Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford : Stanford University Press.
- Simondon, G. (1969). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier-Montaigne.
- Singly, F. (de) (2008). Les jeunesse du monde moderne. Dans Stellingner, A. (dir.), *Les jeunes face à leur avenir : une enquête internationale*. Paris : Fondation pour l'innovation politique. 5-16.
- Sironi, F. (2003). Maltraitance théorique et enjeux contemporains de la psychologie clinique. Dans *Pratiques Psychologiques, Les Nouveaux défis éthiques*, 4, 3-13.
- Smart, B. (1993). *Postmodernity*. London : Routledge.
- Smia, M. et Schnur, N. (2018). Conduire la transformation. Dans D. Bougnoux et F. L'Yvonnet (dir.), *Cahier François Jullien*, (p. 172-178). Paris : Les Cahiers de l'Herne.
- Smith, B. J. et Barclays, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship, *Journal of marketing*, 61, 3-21.

- SNC (2018). *Rapport « Chercheurs d'emploi, enjeu de santé publique »*, Solidarités Nouvelles face au chômage, sns.asso.fr
- Solé, A. (2000). *Créateurs de monde : Nos possibles, nos impossibles*. Monaco, Ed. du Rocher.
- Solmsen, F. (1929). *Die Entwicklung der aristotelischen Logic und Rhetorik. (Neue Philologische Untersuchungen, 4)*. Berlin : Weidmann.
- Soulet, M.-H. (2006). *Le sens du changement. Société en changement, société de changement*. Fribourg : Academic Press Fribourg.
- Sousa Santos, B. (de). (dir.) (2008). *Another Knowledge is Possible. Beyond Northern Epistemologies*. London, New York, Verso.
- Sousa Santos, B. (de). (2011). *Épistémologies du Sud*. *Études rurales*, 187, 21-50.
- Sousa Santos, B. (de) et Garavito, R. (2013). Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation. Dans I. Hillenkamp et J.-L. Laville (dir.), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse : Érès, coll. « Sociologie économique », 127-147.
- Spaemann, R. (1997). *Bonheur et bienveillance. Essai sur l'éthique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Späth, L. (1998). *Blühende Phantasien und harte Realitäten. Wie der Umschwung Ost die ganze Republik verändert*. München : Econ.
- Spence, M. A. (1973). *Job Market Signaling*, *Quarterly Journal of Economics*. 88 (3), 355-374.
- Spicer, A., M. Alvesson, et Kärreman, D. (2007, juillet). *Rethinking critical management studies, or how to be performative*. Paper presented at the fifth international critical management studies conference, Manchester, UK.
- Spivak, G. C. (1999). *A critique of postcolonial reason : Towards a history of the vanishing present*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage.
- Stake, R. E. (2000). *Case studies. Handbook of Qualitative Research*. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, Second Ed : Sage, 435-454.
- Stehr, N. (1994). *Knowledge Societies*. London : Sage.
- Stewart, J. (2005). The current state and status of HRD research. *Journal of European Industrial, Training*, 12 (1).
- Streeck, W. (1991). On Institutional Conditions of Diversified Quality Production. Dans Matzner E., Streeck W. (dir.), *Beyond Keynesianism : The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot : Edward Elgar.
- Streeck, W. (1997). Beneficial Constraints : On the Economic Limits of Rational Voluntarism. Dans Hollingsworth J.R., Boyer R. (dir.), *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Streeck, W. (2004). Educating Capitalists : A Rejoinder to Wright and Tsakalotos. *Socio-economic Review*, (2), 425-438.
- Stroobants, M. (2016). *Sociologie du travail*. 4e éd, Armand Colin.
- Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine*. Communication. Cambridge : Cambridge University Press.
- Sugimura, Y. (1995). L'homme médiation imparfaite. De L'homme faillible à l'herméneutique du soi. L'herméneutique à l'école de la phénoménologie, Paris : Beauchesne, 195-217.
- Super, D. E. (1980). A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Dans D. Brown, L. Brooks et coll. (Eds.). *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice* (2nd ed.), San Francisco, CA : Jossey-Bass, 197-261.

- Suquet, J.-B. (2008). Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP. *Gestion et management*, École Polytechnique X.
- Surel, Y. (2000). *The role of cognitive and normative frames in policy-making*. *Journal of European Public Policy*, 7 (4), 495-512.
- Susen, S. (2015). Pour un dialogue entre la sociologie critique et la sociologie pragmatique de la critique. Dans B. Frère (red.), *Le tournant de la théorie critique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Sutton, G. et Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contracts violations : A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Szerszynski, B. (1999). *Risk and Trust, the Performative Dimension*. *Environmental Values* 8, 239-252.

T :

- Temri, L. (2015, janvier). *De l'innovation technologique à l'innovation responsable dans les PME*. HDR, Université Montpellier.
- TEPSIE (2014). Building the Social Innovation Ecosystem. *A deliverable of the project : « The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe »*, (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme, Brussels : European Commission, DG Research.
- Terre-Fornacciari, D. (1991). *Les sirènes de l'irrationnel : quand la science touche à la mystique*. Paris : Albin Michel.
- Thabet, M. et Zghal, M. (2012). Portée de la confiance et ses domaines d'application : vers une vision intégrative en Marketing. 11e Congrès des Tendances Marketing.
- Thévenot, L. (1997). Un gouvernement par les normes : pratiques et politiques des formats d'information. Dans Conein, B., Thévenot, L. (éd.), *Cognition et information en société*, coll. « Raisons pratiques », 8, (p. 205-241). Paris : EHESS.
- Thévenot, L. (2006). 3. Les régimes d'une action qui convient : du familier au public. Dans L. Thévenot, *L'action au pluriel : Sociologie des régimes d'engagement* (p. 93-111). Paris : La Découverte.
- Thévenot, L. (2012) Des Institutions en Personne : Une sociologie pragmatique en dialogue avec Paul Ricœur. *Études Ricoeuriennes / Ricoeur Studies*. 3 (1), 11-33.
- Thévenot, L. (1993). Le savoir au travail. Attribution et distribution des compétences selon les régimes pragmatiques. Communication au colloque "Limites de la rationalité et constitution du collectif, Cerisy, publié dans B. Reynaud (ed.), 1997, *Les limites de la rationalité, tome 2, Les Figures du Collectif*, (p. 229-321). Paris : La Découverte.
- Thozet, J. (2010). François Jullien, Les transformations silencieuses (Chantiers, I). *Essaim*, 24 (1), 149-152.
- Tissier, D. (2018). *Le management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Eyrolles.
- Torrington, D., Hall, L., et Taylor, S. (2009). *Human Resource Management*. 7th Ed. London, Prentice Hall, London : Prentice Hall.
- Tosquelles, F. (2009 [1967]). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse : Erès.
- Touraine, A. (1992). *Critique de la Modernité*. Paris, Fayard.
- Totté, M. (2010, octobre). *Evaluation et qualité. Réflexions sur les enjeux et outils à partir du monde de la coopération au développement*. Conférence lors de la journée d'étude FEBISP, Intermonde.
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management : Power, ethics and the subject at work*. London : Sage.

- Trehan, K. (2004). *Who is not sleeping with whom? What's not being talked about in HRD?* Journal of European Industrial Training 28 (1), 23-38.
- Tremblay, D.-G. (2002). Nouveaux modes d'exercice et nouvelles formes de travail? Quelles évolutions pour l'avenir ? Dans Tremblay, D.-G. et L.-F. Dagenais (2002). *Segmentations, fragmentations et ruptures du marché du travail*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Dagenais, L. F. (2002). *Ruptures, Segmentations et Mutations du Marché du Travail*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (1998). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, L.-M., Lachance, L. et Richer, L. (2013). Processus menant des étudiants de premier cycle universitaire à changer de programme d'études. Dans *Les dynamiques d'insertion et d'intégration en emploi dans tous leurs états : événements-clés et enjeux particuliers du cheminement professionnel*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Tronto, J. (2012). *Le risque ou le care ?*. PUF : Paris.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge*. Oxford University Press.
- Turnbull, N. (2005). *Policy in Question: From Problem Solving to Problematology*. Sydney : University of New South Wales.
- Turnbull, N. (2008). *Dewey's philosophy of questioning : Science, practical reason and democracy*. History of the Human Sciences, 21 (1), 49-75.
- Turnbull, N. (2013). The questioning theory of policy practice : Outline of an integrated analytical framework. *Critical Policy Studies*, 7, 115-131.
- Turnbull, N. (2014). *Michel Meyer's Problematology: Questioning and Society*. London; New York : Bloomsbury Academic.
- Turnbull, N. (2017). *Political Rhetoric and Its Relationship to Context : A New Theory of the Rhetorical Situation, the Rhetorical and the Political*. Critical Discourse Studies, 14 (2), 115-131.
- Turner, B. (1976). *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*. Administrative Science Quarterly, 21 (3), 378-397.

U :

- UNESCO (2000). *Nouvelles propositions pour l'action*. Actes. Réunion International d'Experts en Education de l'Environnement. Santiago de Compostela : Xunta de Galicia-Unesco.
- Uyttenhove, P. et Keunen, B. (2008). *La puissance projective. Narrativité et imagerie discursives au fondement du projet urbain*. Université de Gand, Gand.

V :

- Valet, A. et Meziani, M. (2017). Anthropologie capacitaire au prisme du handicap Aspects culturels, techniques et politiques. *Recherches & éducations*, HS, 53-65.
- Valery, P. (1950). *Selected Writings of Paul Valery*. New York : New Directions.
- Valery, P. (1973 [1932]). *Cahiers*, t1. Paris : Gallimard.
- Van Haecht, A. (2006). IV. Concilier historicité et compétence de l'acteur : la théorie de la structuration de Giddens. Dans *L'école à l'épreuve de la sociologie : La sociologie de l'éducation et ses évolutions* (p. 123-134). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Van Loo, J. (2015). *Formation professionnelle et apprentissage en Europe : politiques, actions et résultats*. Conférence OCE (Ontario Centres of Excellence's), enregistrement vidéo <https://vimeo.com/146671802>

- Van Maanen, J. et Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Dans Staw, B. et Cummings, L. (Eds), *Research in organizational behavior*, 1, Greenwich : JAI Press, 209-264.
- Veblen, T. B. ([1904], 1975). *The Theory of Business Enterprise*. Clifton : A.M. Kelley.
- Vercauteren, D. (2011). *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*. Paris : Les Prairies ordinaires.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et continue*. Paris : ESF.
- Vermersch, P. (2006). *L'entretien d'explicitation* (5e édition). Paris : ESF.
- Verstraete, T. (2007). *A la recherche des sciences de gestion*. *Revue Française de Gestion*, (178-179), 91-105.
- Vial, M. (2014). *Vocabulaire pour l'intervenant en ressources humaines*.
http://www.michelvial.com/vocabulaire_RH/Accueil_vocab.html
- Vielcanet, F. (2004). Réforme de l'ANPE : révolution de velours sur le marché du recrutement. *Le journal du Management*. Dossiers 041158, <http://management.journaldunet.com>
- Villemain, A. et Lémonie, Y. (2014). Environnement capacitant et engagement des opérateurs : une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont D'Urville. *Activités* [En ligne], octobre, 11-2.
- Vilmer, J. (2006). Possibilité et existentiabilité chez Leibniz. *Revue philosophique de Louvain*, 104, 23-45.
- Voisey, H et O'Riordan, T. (2001). *Globalization and Localization*. Dans T. O'Riordan, *Globalism, Localism and Identity*. London : Earthscan Publications.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York : Wiley.
- Vygotski, L. S. (1994 [1994]). *Le problème de la conscience dans la psychologie du comportement*. (trad. F. Sève) *Société française*, 50, 32-47.
- Vygotski, L. S. (1997 [1934]). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.

W :

- Wacquant, L. (2012). Pratique, pouvoir et science : quelques clés pour comprendre Bourdieu. Dans Keuchyan, R. et Bronner, G., *La théorie sociale contemporaine*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Wanous, J. (1992). *Organisational Entry - Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. New-York : Addison-Wesley.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Watson, T. J. (2004). HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies*, 41 (3), 447-467.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. et Fisch, R. (1975). *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil.
- Watzlawick, P. (1988). *L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Paris : Seuil.
- Weber, M. (1968 [1904]). *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis* *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen : Mohr, 3, 146-214.
- Weber, M. (1989). *Rationalisierung und entzauberte Welt. Schriften zu Geschichte und Soziologie*. Leipzig.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing Reading*. MA : Random House.

- Weick, K. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination ». *Academy of Management Review*, 14 (4), 516-531.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Weick, K. et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Wicks, A. et Freeman, R. E. (1998). Organization studies and the new pragmatism : Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organ. Sci.* 9 (2) 123–140.
- Winkin Y. (2001). *Anthropologie de la communication*. Paris, Le Seuil.
- Willmott, H. (1997). Management and organization studies as science ?. *Organization*, 4 (3), 309-344.
- Willmott, H. (2008). Critical Management Studies' Education. Dans S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, 1, Los Angeles : Sage, 320-325.
- Winifield, P., Bishop, R. et Porter, K. (2007). *Core Management For HR Students and Practitioners*. London : Butterworth Heinerman.
- Winnicott, D. W. (1975). *Jeux et réalités. L'espace potentiel*. Paris : Gallimard.
- Witowski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris : L'Harmattan.
- Witowski, R. (2008). *La professionnalisation. Savoirs*, 17, (2), 9-36.
- Wössner, R. (2010). La territorialisation : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, (4), 669-685.
- Wolff, D. (2010). Le développement durable - Théorie et applications au management. 2e édition, *théories et applications au management*, Dunod.
- Woolgar, S. (1988). Reflexivity is the Ethnographer of the Text. Dans Woolgar S. (Ed), *Knowledge and Reflexivity: New Frontiers in the Sociology of Scientific Knowledge*. Sage, 1-13.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning Real Utopias*. Brooklyn-Londres : Verso.
- Wynne, B. (1996). May the sheep safely graze ? A reflexive view of the expert-lay knowledge divide. Dans Lash, S., Szerszynski, B. and Wynne, B. (eds). *Risk, Environment and Modernity, Towards a New Ecology*. London : Sage, 44-83.
- Y :**
- Yanow, D. et Schwartz-Shea, P. (éd.) (2006). *Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*. Londres : Sharpe.
- Yin, R. K. (1981). *The case study crisis : some answers*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 58-65.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research. Design and Methods*. 4th ed., Thousand Oaks (CA), Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. 3rd ed., Thousand Oaks (CA), Sage.
- Yvon, F. (2001). Activité réelle et réel de l'activité dans la restauration rapide. *Éducation permanente*, 146, 73-85.
- Yvon, F. et Clot, Y. (2001). Le travail en moins. Une approche psychologique de l'activité. *Cités*, 8, 63-73.
- Yvon, F. et Clot, Y. (2004). Apprentissage et développement dans l'analyse du travail enseignant. *Psychologia da Educacao*, 19, 11-38.
- Yvon, F. et Veyrunes, P. (2014). Genre et style. Dans A. Jorro (Ed.). *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Bruxelles : De Boeck, p. 141-144.

Z :

- Zhao, M. (2012). *La différence des stratégies ou la différence de l'axiologie : une exploration de la pensée de François Jullien*. Thèse de doctorat, Université Michel de Montaigne - Bordeaux III.
- Zimmermann, B. (2008). *La liberté au prisme des capacités*. Paris : EHESS.
- Zimmermann, B. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris : Economica.
- Zingale, S. (2012). *Interpretazione e progetto. Semiotica dell'inventiva*. Milano : FrancoAngeli.
- Zingale, S. (2017). *Abduction and design*. Working paper, Politecnico di Milano, Dipartimento di Design.

Table des annexes

Annexe 1 : Présentation succincte d'Engie	484
Annexe 2 : Présentation succincte de GRDF	485
Annexe 3 : Extrait du site web créé à destination des candidats (environnement capacitant).....	489
Annexe 4 : Carte de visite « capacitante » en vue de soutenir la diversité des profils.....	502
Annexe 5 : Questionnaire « candidat »	503
Annexe 6 : Premier courriel reçu après dépôt de candidature (nouveau processus).....	525
Annexe 7 : Courriel de reprise de contact (le cas échéant)	527
Annexe 8 : Gestion du processus (vue d'ensemble).....	528
Annexe 9 : Courriel « appréciation du projet de collaboration »	530
Annexe 10 : Page de garde « appréciation du projet de collaboration »	532
Annexe 11 : Distribution des scores par items	534
Annexe 12 : Distribution des scores d'échelles par étape	536
Annexe 13 : ACP sur le questionnaire. Histogramme des valeurs propres.....	537
Annexe 14 : Corrélations inter-items et coefficients alphas sur les échelles	538
Annexe 15 : Prévion de la satisfaction en 4 ^e partie par les indices aux étapes précédentes par procédure.....	547
Annexe 16 : Analyse des correspondances multiples (ACM) et Classification ascendante hiérarchique (CAH).....	552



CA 2017 : 65 milliards d'euros. Coté à Paris et Bruxelles (ENGI), le Groupe est représenté dans les principaux indices financiers (CAC 40, BEL 20, Euro STOXX 50, STOXX Europe 600, MSCI Europe, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, Euro STOXX Utilities, STOXX Europe 600 Utilities) et extra-financiers (DJSI World, DJSI Europe et Euronext Vigeo Eiris - World 120, Eurozone 120, Europe 120, France 20, CAC 40 Governance).

ENGIE AUJOURD'HUI



PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ
BAS CARBONE

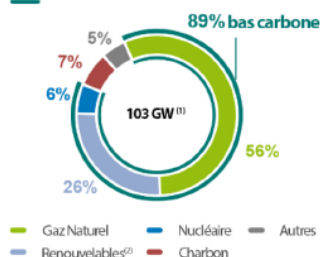
Leader mondial en IPP

103 GW⁽¹⁾ de capacité installée

~90% bas carbone

23% d'énergies renouvelables⁽²⁾

Répartition des capacités



INFRASTRUCTURES
ÉNERGÉTIQUES

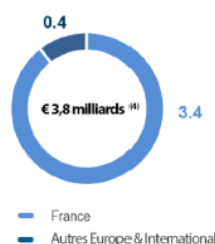
Leader européen
en infrastructures gazières

Capacité de stockage de
12 milliards de mètres cubes

Objectif de gaz verts en France :
100% en 2050

Expertise en transport et
distribution d'électricité

EBITDA infrastructures gazières



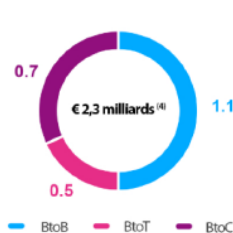
SOLUTIONS
CLIENTS

24 millions de clients mondialement

Leader mondial de solutions
énergétiques pour les villes

+250 de réseaux de chaud et
froid mondialement

EBITDA par type de métier



Une présence dans 70 pays sur 5 continents

150 000
salariés

65 Mds €
de chiffre d'affaires

2,4 milliards
de résultat net récurrent
après impôts

€14,3 billion
dédiés au programme
d'investissement 2016-
2018

AMÉRIQUE DU NORD⁽¹⁾

3.9 Mds €
de chiffre d'affaires

EUROPE⁽²⁾

51.0 Mds €
de chiffre d'affaires

ASIE

2.8 Mds €
de chiffre d'affaires

AMÉRIQUE LATINE

4.3 Mds €
de chiffre d'affaires

AFRIQUE

0.4 Md €
de chiffre d'affaires

MOYEN-ORIENT

0.9 Mds €
de chiffre d'affaires

OCÉANIE

1.9 Md €
de chiffre d'affaires



Présentation

Acteur référent du monde de l'énergie et expert de l'énergie gaz, GRDF est le principal opérateur du réseau de distribution de gaz naturel en France.

Créée le **31 décembre 2007**, GRDF (Gaz Réseau Distribution France) est une **filiale indépendante** regroupant les activités de distribution de gaz naturel en France et détenue à 100 % par ENGIE.

Nos missions :

- Concevoir, construire, entretenir et exploiter les 198 886 km de réseau de distribution de gaz naturel ;
- Acheminer le gaz naturel pour le compte de 50 fournisseurs, en toute impartialité ;
- Distribuer, en toute sécurité, le gaz naturel auprès de nos 11 millions de clients ;
- Promouvoir les usages du gaz naturel et le développement rentable du réseau et de l'énergie gaz ;
- Accompagner et raccorder au réseau les producteurs de biométhane ;

Principal gestionnaire de réseau de distribution de gaz naturel en France, GRDF distribue, chaque jour, le gaz naturel à plus de 11 millions de clients, pour qu'ils disposent du gaz quand ils en ont besoin. Pour se chauffer, cuisiner, se déplacer, et bénéficier d'une énergie pratique, économique, confortable et moderne, quel que soit leur fournisseur.

Pour cela, et conformément à ses missions de service public, GRDF conçoit, construit, exploite, entretient le plus grand réseau de distribution d'Europe (198 886 km) et le développe dans plus de 9 500 communes, en garantissant la sécurité des personnes et des biens et la qualité de la distribution.

Un vecteur d'énergie au service des territoires

Le plus long réseau de gaz naturel en Europe

198 886 km
de réseau de gaz naturel, soit presque 5 fois le tour de la terre !

293 TWh
de gaz naturel acheminé

762 millions
d'euros investis pour développer, entretenir et exploiter le réseau

1 million
d'euros consacrés chaque jour à la sécurité du réseau

10,9 millions de clients en France

9 541 communes
desservies par le réseau de distribution de gaz naturel

77 % de la population
habite une commune desservie en gaz par GRDF

129 opérateurs

de l'Urgence Sécurité Gaz diagnostiquent 24h/24 et 7j/7 chaque appel lié aux urgences gaz

22 sites

d'injection de biométhane exploités dans le réseau GRDF

Une entreprise dynamique

11 431 collaborateurs

650 collaborateurs recrutés et 1 040 alternants
qui vont être formés 2016

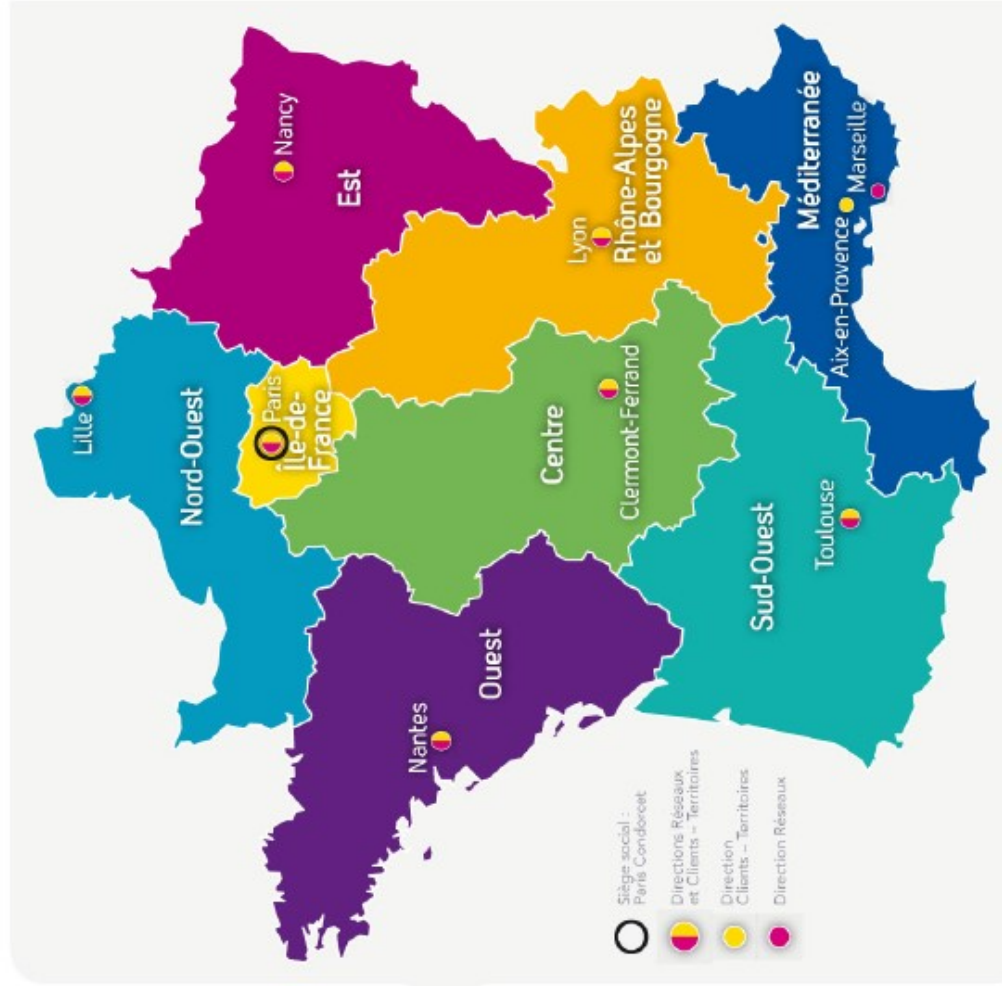
3,621 milliards d'euros de chiffre d'affaires

Prévisions 2017

Recrutement de **500 CDI** et **400 nouveaux alternants**

Organisation

- Organisation en 8 régions comptant chacune :
 - 1 Direction Réseaux
 - 1 Direction Clients – Territoires
 - Des unités communes avec Enedis : UCF (Unité Clients Fournisseurs), USR (Unité Services Régionaux)
- 3 entités support d'appui national :
 - UCN (Unité Comptable Nationale),
 - UOI (Unité Opérationnelle Informatique)
 - Serval
- 1 centre de formation gazière : Energy Formation



Des équipes d'experts



Les conseillers du service client GRDF

accueillent et accompagnent les clients pour leur faciliter l'accès au réseau.



Les développeurs du réseau

assurent la promotion de l'énergie gaz naturel et optimisent le développement du réseau pour le bénéfice des clients, des fournisseurs de gaz naturel et des collectivités territoriales.



Les équipes sécurité industrielle

assurent les dépannages d'urgence 24h/24 et 7j/7 de tous les clients, quel que soit le fournisseur de gaz naturel choisi, en cas de défaillance ou incident sur le réseau.



Les techniciens d'intervention clientèle

réalisent les interventions techniques afin de raccorder les clients au réseau gaz, mettent en service les installations gaz et assurent le relevé des compteurs pour le compte des fournisseurs.



Les équipes territoriales

Accompagnent les collectivités territoriales, les décideurs locaux et les concédants.

RÉSIS

Accueil

La formation

Les emplois

GrDF

Ce site

candidater

Q/R

Réseau de Soutien à l'Innovation Sociale

Site élaboré par le RÉSIS,
avec l'aimable autorisation de
Gaz Réseau Distribution de France



Devenir **Technicienne** ou **Technicien Réseau Gaz** c'est possible ...

GrDF accompagnera, avec plusieurs CFA régionaux, près de 100 d'entre-vous dans ce projet particulièrement novateur.

Pourquoi pas vous ?

Ce site a été conçu pour vous ... Il n'a qu'un but : vous éclairer et vous aider à étudier :

- le sens que pourrait avoir un tel projet pour vous,
- la façon dont vous pourriez l'engager de la manière la plus favorable.

Le **RÉSIS** est un réseau informel qui s'est donné comme objet de soutenir les actions menées par des entreprises, organisations ou associations, lorsque celles-ci déploient de façon volontariste, des démarches visant à donner corps et sens à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, au Développement Durable et au respect de la personne.

Cette formation de **Technicien Réseau Gaz**, portée par l'**Education Nationale**, se témoigne en ce sens innovante tant par sa visée que par le fait qu'elle a aussi été pensée, dès le départ, pour faciliter l'accès à une large diversité de publics :

- femmes qui se souhaitent accéder à des emplois du domaine technique trop souvent conjugués au masculin,
- personnes en recherche d'emploi et pour qui le projet d'entrer dans ce métier se présente particulièrement motivant,
- personnes reconnues comme travailleurs handicapés (RQTH) et qui voient dans ce projet un horizon porteur,
- jeunes en fin de cycle de formation initiale et qui se souhaitent continuer leur apprentissage et accéder à une formation de ce niveau,

MENU

Accueil

La formation

Les emplois

GrDF

Ce site

candidater

Q/R

Titre de Technicien Réseau Gaz :

- délivré par l'Education Nationale
- de Niveau IV (niveau identique au Bac Pro)
- en contrat d'alternance
- sur 2 ans



leur apprentissage et accéder à une formation de ce niveau,

- ...

Un des processus de recrutement de GrDF - actuellement déployé sur 2 régions à savoir les **régions -EST et CENTRE -** se présente lui-aussi comme particulièrement innovant. Pour ces 2 régions en effet, tous les candidat(e)s se voient accompagné(e)s dès le dépôt de leur candidature afin d'affiner leur projet et lui permettre d'être véritablement analysé. Après ce travail autour de leur projet, tous ceux et celles qui se sentent particulièrement motivé(e)s et se souhaitent pouvoir le soutenir bénéficient d'un entretien avec le/la chargé(e) de recrutement de GrDF.

Enfin dans le cadre des démarches volontaristes engagées par GrDF en vue de favoriser l'accès à ses métiers (*), il est à noter qu' **à compétences égales, priorité sera donnée :**

- aux personnes handicapées et autres bénéficiaires de l'obligation

d'emploi (Art. L5212-13 du Code du travail),

- aux candidatures féminines, conformément au plan pour l'égalité entre les hommes et les femmes, signé par GrDF (Article L1143-1 du code du travail).

Nous espérons que ce site sera une véritable ressource pour vous. Il a été conçu autour de 6 espaces auxquels vous pouvez accéder à partir du sommaire où selon vos pôles d'intérêt.

Kathleen Gottwald - RÉSIS -

suite

Ce site a été réalisé par le RÉSIS, il n'engage donc pas GrDF. Cependant, toutes les informations qu'il contient sont bien entendu conformes à celles émises par GrDF, voire vous permettent d'être redirigé(e) vers son site institutionnel: <http://www.grdf.fr>

(*) Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, accord pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, ...

5 portraits illustratifs ...

suite



Philippe

" Je suis encore actuellement en formation CAP plomberie. Je n'ai donc pas encore mon diplôme. Je me souhaite un contrat d'alternance pour devenir technicien. Est-ce trop tôt pour adresser ma candidature ? "

suite



Evelyne

" J'ai fait des études de niveau Bac dans le domaine clientèle, mais j'adore bricoler et porter un casque ne me pose aucun problème. Ce projet me plaît mais je ne connais cependant rien au gaz. Je peux quand même candidater ? "

suite



Dominique

" Choisir son futur métier n'est pas simple et moi, je cherche surtout un emploi où je peut-être utile aux autres. Qu'est-ce que l'on fait, qu'est-ce que l'on vit lorsqu'on est technicien réseau gaz ? Avec qui on travaille, pour qui et sur quoi ? "

suite



Caroline et Vanessa

" Cela fait 25 ans que je travaille dans des équipes majoritairement masculines, rappelle Caroline qui a débuté sa carrière dans la mécanique auto. J'ai ensuite choisi de rester dans un secteur

super bien ! "



Idriss

" Je travaillais depuis près de 18 ans dans le domaine de la maintenance industrielle mais mon entreprise a fermé il y a quelques mois. J'ai juste un CAP mais j'aime le travail sur chantier et je me souhaite reprendre une formation pour un métier qui a de l'avenir. Je suis inscrit au Pôle Emploi et j'ai 44 ans. Est-ce que je peux tout de même proposer ma candidature pour cette formation ? "



Le Titre : "Technicien Réseau Gaz"

- 1 - Le Titre
- 2 - Une formation en Alternance
- 3 - Les prérequis
- 4 - Les contenus
- 5 - Les modes d'évaluation
- 6 - Les CFA partenaires
- 7 - Les conditions d'admissibilité

1 - Le Titre "Technicien Réseau Gaz"

Le Titre "Technicien Réseau Gaz" est une formation certifiée de Niveau IV, délivrée par l'Education Nationale. De la même durée et du même niveau que les formations Bac Pro TMSEC et TISEC qui s'en rapprochent, il s'en distingue sur 3 points :

- Il a été élaboré en collaboration avec les employeurs de la filière : GrDF, GRT et la Fédération des Canalisateurs de France,
- Il a été conçu pour permettre l'accès à une large catégorie de profils : jeunes en continuation d'étude mais aussi demandeurs d'emploi et surtout, en ne conditionnant pas son accès au témoignage de prérequis du domaine gazier,
- il porte sur une pluralité d'emplois et un segment d'emploi porteur, ce qui lui permet de soutenir une très forte employabilité.

2 - Une formation en alternance

Pour cette rentrée 2015, l'inscription au Titre "Technicien Réseau Gaz" est ouverte aux deux formats de l'alternance que sont les [contrats de professionnalisation](#) et les [contrats d'apprentissage](#).

La co-construction de ce titre avec les employeurs a permis de concevoir des contenus de formation qui articulent de façon optimale le temps en Centre de Formation et le temps en Entreprise. Chaque module a ainsi été élaboré en vue de travailler efficacement les transferts pédagogiques CFA/entreprise, voire les remises à niveaux lorsque cela est nécessaire.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les spécificités de GrDF en matière d'alternance : "[6 bonnes raisons de faire son alternance chez GrDF](#)". [[bonnes raisons](#)]

3 - Les prérequis

Comme précisé, le Titre Technicien Réseau Gaz est [ouvert à une large gamme de profils](#). Sous couvert que vous répondez aux exigences liées à l'engagement d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et qu'entrer dans l'apprentissage d'un tel métier se présente pour vous comme particulièrement motivant, vous pouvez proposer votre candidature que vous soyez :

- encore actuellement en formation de type CAP ou BEP du domaine technique,
- sorti(e) du cycle scolaire avec ou sans être diplômé(e) (par exemple de niveau baccalauréat mais non titulaire de celui-ci),
- inscrit(e) en tant que demandeur d'emploi, sans nécessité d'avoir exercé dans des activités gazières.

C'est bien avant tout votre motivation et le réel sens qu'un tel projet peut avoir pour vous qui sont ici les principales clefs de succès.

Pour les personnes qui ne présentent aucune connaissance gazière, le CFA procédera avec vous le cas échéant, à l'étude des conditions de réussite (modules de mise à niveau, ...).

4 - Les contenus

Ce Titre "Technicien Réseau Gaz" délivré par l'Education Nationale comprend :

- des modules de langue, de culture générale et de communication, de mathématiques et de sciences physiques ici appliqués au contexte professionnel,
- et naturellement une large palette de modules de nature plus technique afin de couvrir la totalité des savoirs nécessaires à la maîtrise des activités qui caractérisent ce métier de technicien réseau gaz.

De même niveau et de même nature que les Bac Pro, cette formation s'en distingue par la forte place accordée aux enseignements professionnels. Le rythme articule pour chacune des 2 années que dure la formation, une alternance fréquente entre CFA et entreprise, totalisant au final et par an, 26 semaines en entreprise et 20 semaines en Centre de Formation.

5 - Les modes d'évaluation

Un premier niveau d'évaluation porte sur l'évaluation continue tout au long de l'alternance. Il s'agit ici d'évaluations formatives qui visent à permettre d'acter les niveaux atteints, voire d'identifier les écarts et ainsi se donner les moyens d'y remédier. Cette évaluation est une évaluation partagée et co-alimentée par le CFA, l'entreprise et la personne en cours de formation. Elle est rendue visible par la présence d'un carnet de suivi pédagogique qui accompagne et soutient tout le parcours de formation.

Un second niveau d'évaluation tient à l'épreuve finale qui marque la fin du cycle en vue de la délivrance du Titre de Technicien Réseau Gaz. A la différence des Bac Pro, l'examen final ne s'inscrit pas dans une épreuve de niveau national. Les épreuves sont organisées au niveau du CFA et bénéficient d'un jury composé tout à la fois, d'enseignants du CFA et de membres de l'entreprise.

6 - Les Centres de formation partenaires

Cette offre de formation qui vient de naître devrait dès cette année être proposée sur tout le territoire via 9 CFA régionaux co-concepteurs de ce Titre Technicien Réseau Gaz. Cette large couverture géographique vise en outre à limiter la discrimination géographique en couvrant efficacement le territoire afin de faciliter au mieux l'accès de chacun. Ces CFA sont basés dans les départements suivants : 13 - Bouches-du-Rhône, 44 - Loire-Atlantique, 54 - Meurthe-et-Moselle, 59 - Nord, 63 - Puy-de-Dôme, 65 - Haute-Pyrénées, 69 - Rhône, 94 - Val-de-Marne (et dans le 71 - Saône-et-Loire, via un CFA propre aux Canalisateurs de France).

[suite](#)

7 - Les Conditions d'admissibilité

Cette formation certifiée par l'Education Nationale s'inscrit dans le cadre de la formation par alternance, soumise donc à des conditions d'accès et de catégorie de contractualisation. Elle est ainsi ouverte à deux types de contrat :

- Contrat d'apprentissage : dans le cadre de la formation initiale, si vous avez entre 16 et 25 ans (sans limite d'âge si vous êtes reconnu(e) "travailleur handicapé")

- Contrat de professionnalisation :

- si vous êtes âgé(e) de 16 à 25 ans, sans limite d'âge si vous êtes "demandeur d'emploi",
- si vous êtes bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation spécifique de solidarité (ASS), l'allocation adulte handicapé (AAH) ou si vous bénéficiez d'un contrat unique d'insertion (CUI).

Exemple de Questions / Réponses (extrait illustratif) :

Questions / réponses

Il vous reste encore peut-être des questions. Voici ci-dessous les plus couramment posées, accompagnées donc de réponses adaptées. Au-delà, n'oubliez pas que ce qui compte avant tout, c'est que vous puissiez porter votre projet et c'est ce que vient garantir ici le processus de recrutement détaillé sur ce site.

01

Je suis une femme, est-il vraiment possible de s'engager dans ce métier ?

Bien-sûr et ce, pour plusieurs raisons :

- de nombreuses femmes exercent déjà maintenant ce type de métier qui étaient effectivement considéré à tort, comme tous les métiers qui s'en rapprochent, comme des métiers d'hommes,
- ces métiers évoluent, tant en amplification de la relation avec la clientèle qu'en technologie. Ils appellent également à l'innovation et à l'adaptabilité qui sont des compétences dont peuvent témoigner aisément au moins autant les femmes que les hommes,
- enfin GrDF s'est engagé dans un accord pour l'égalité entre les hommes et les femmes. Afin de ré-équilibrer la mixité dans ces métiers techniques traditionnellement masculins, à **compétence égale**, priorité sera donnée à la candidature féminine.

A noter que par l'élargissement des prérequis, cette formation est accessible à une très grande diversité de parcours et de profils. La valeur centrale est bien ici l'appétence ressentie pour ces types d'emploi. Le reste s'apprend et la formation est là pour cela.

Extrait de la page « Candidater » :

Pour candidater

Pour ceux et celles pour qui il est maintenant clair que ce métier "est fait pour vous", je ne peux que vous conseiller de déposer votre candidature sans tarder : le **recrutement de GrDF est en cours et donc petit à petit, au fil des semaines, les offres de contrat d'alternance vont se trouver pourvues.**

Près de 100 offres de contrats en alternance sont actuellement publiées dont près de 30 pour ce qui est des 2 régions GrDF qui développent un processus de recrutement innovant : régions EST et CENTRE.

Pour rappel, les villes dans lesquelles les offres sont à pouvoir ainsi que le nom du Centre de formation qui délivre cette formation sont exposés en page "CFA (*)" : [\[lieux\]](#)

Mode opératoire pour déposer votre candidature

A - vous rendre sur le site institutionnel de GrDF. Voici un lien qui vous y conduit directement : [\[offres GrDF\]](#)

B - sélectionner selon vos critères et dérouler la liste d'offres pour identifier celles susceptibles de véritablement vous intéresser

C - créer un dossier candidat en votre nom

D - puis candidater sur la/les offre(s) que vous identifiez comme particulièrement pertinente(s) à vos yeux

Cette application de dépôt de candidature va vous demander un peu de temps (+/- 20 mn) et objectivement elle n'est pas une application particulièrement agréable à manipuler. Cependant, elle est la **porte d'accès** qui va ensuite vous permettre de véritablement entrer dans un processus de recrutement qui lui sera particulièrement respectueux et attentif à votre projet. Le recrutement n'est pas une affaire d'outils mais de rencontres de qualité. Ci-dessous pour vous éclairer, le processus de GrDF tel que j'ai pu le voir se déployer.

Un processus de recrutement en 4 étapes

Temps 1 : affiner votre projet

48h après avoir déposé votre candidature, vous recevrez de la part de GrDF, un mail qui va venir vous éclairer avec précision quant au processus retenu par GrDF. Durant ce "temps 1" vous serez particulièrement soutenu(e) pour affiner au mieux votre projet :

- vous disposerez via ce mail de liens vers des pages web qui viendront compléter ceux de ce site,
- vous disposerez également d'un code d'accès personnel à une application en ligne qui vous sera d'une aide confortable et très appréciable pour faciliter la **mise en visibilité de vos compétences et de vos préférences de travail**. L'application est ici d'un usage très simple puisqu'elle consiste à vous inviter à vous positionner à travers une série de questions,
- dès le lendemain de vos réponses en ligne, **vous recevrez un Compte-Rendu personnalisé** qui vous livrera l'analyse de vos réponses et le moyen de vous en saisir : vous aurez en cela la possibilité de l'enrichir, de l'ajuster, de la consolider, ...
- Ce compte-Rendu vous livre également les coordonnées téléphoniques des chargé(e)s de recrutement pour que vous puissiez convenir avec lui/elle, -à votre initiative et si vous le souhaitez à l'issue de votre travail de préparation-, d'un rendez-vous.

Temps 2 : Analyser votre projet avec le/la chargé(e) de recrutement

L'entretien, qui sera ici **téléphonique**, durera environ 30 mn. Il va s'agir avec le/la chargée de recrutement tout à la fois :

- de mieux cerner votre profil (en cela l'analyse sur laquelle vous avez travaillé vous sera d'un très bon usage),
- et d'analyser en commun les qualités de ce projet de collaboration qui s'esquisse : sa faisabilité, les conditions de réussite, ce que vous et GrDF pouvaient mettre en commun pour lui donner une première forme, ...

Cet entretien a bien pour finalité d'analyser véritablement ce projet de collaboration. Vous n'êtes naturellement pas le/la seul(e) candidat(e). C'est donc au bout de quelques jours (en général en fin de semaine) que le/la chargé(e) de recrutement reviendra vers vous. Dans le cas d'un avis favorable partagé, votre candidature sera présentée au(x) responsable(s) de l'Unité Opérationnelle en charge du pourvoi du poste concerné.

Le contact avec l'Unité Opérationnelle qui a le poste à pouvoir devrait être rapide. Cependant il peut arriver pour des raisons de coordination que son appel ne soit pas aussi rapide que souhaitable. Votre candidature reste cependant bel et bien active et accompagnée d'un avis favorable du chargé(e) de recrutement, ce qui est le meilleur gage d'une rencontre en Unité à venir.

Temps 3 : Rencontrer le(s) responsable(s) en Unité Opérationnelle

Cet **entretien** est cette fois **physique** et aura lieu soit directement sur le lieu de travail concerné, soit au sein d'une des entités de la région concernée. Deux modes de conduite d'entretien sont développés selon les Unités concernées :

- certaines préfèrent des rencontres individuelles (c'est à dire un seul candidat sous la forme d'un/ou plus souvent deux entretiens),
- d'autres préfèrent procéder à des journées de recrutement ici à la maille régionale. Dans ce second cas de figure, les entretiens restent de même nature, mais les entretiens réalisés ne le seront pas forcément par les responsables qui seront demain vos managers. Cette approche retenue par certaines unités vise à permettre ensuite une optimisation des affectations, en fonction des spécificités propres à chaque candidat(e) et la réalité des lieux où les postes sont à pourvoir.

L'objet de ces entretiens est là aussi d'analyser le projet de collaboration envisagé, cette fois avec une dimension métier plus dense : échanges autour du métier, des conditions de travail, des qualités nécessaires, de votre motivation pour l'emploi et naturellement pour ce parcours de 2 ans en alternance.

Dans le cas d'un avis favorable là aussi partagé, c'est avec le CFA que se bouclera, si ce n'est déjà fait, ce processus de recrutement.

Temps (4) : Rencontrer le(s) responsable(s) du CFA

La rencontre avec le(s) responsable(s) de CFA est bien entendu indispensable. D'abord parcequ'il(s) est/sont totalement une partie prenante de la décision de valider ou non avec vous et GrDF le projet esquissé, ensuite parce qu'il y a lieu, pour vous comme pour le CFA d'éclairer avec plus de précisions ce parcours Titre Technicien Réseau Gaz.

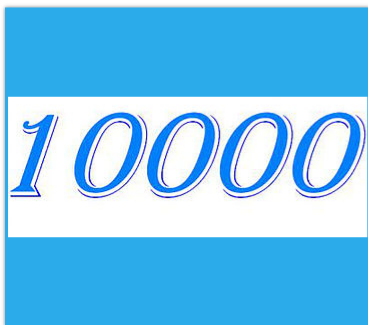
Cette **rencontre**, elle aussi **physique** n'a cependant pas toujours lieu en temps final. Certains d'entre vous déposent leur candidature chez GrDF justement suite à leur échange avec le CFA, d'autres en cours de processus, d'autres enfin en dernières étapes.

Ce qui est par contre acquis ici et que vous n'avez pas besoin de vous soucier de "trouver votre CFA". Le CFA qui soutient ce Titre au sein de votre région est tout à la fois le partenaire et le co-concepteur de ce Titre Technicien Réseau Gaz.

A partir de là, ce sera pour une partie d'entre-vous le début d'une collaboration que je vous souhaite aussi riche que passionnante.

Pour d'autres, ce sera de fait la remise en mots d'un autre projet. Cependant, si je me réfère à l'ensemble des témoignages candidats que je reçois, les échanges et le travail d'analyse conduit vous seront très bénéfiques pour vos candidatures ultérieures.

Un métier qui a l'avenir devant lui



10000

Les emplois directement concernés

10 000 : c'est le nombre d'emplois de Technicien(ne) qui se rapporte directement à ce jour à cette formation Titre Technicien Réseau Gaz via des acteurs phares sur ce marché de l'emploi : GrDF, GRT, TIGF et la Fédération des canaliseurs de France. Ce secteur qui est amené à jouer un rôle important dans le contexte de la transition énergétique est un secteur en pleine évolution. L'évolution des technologies, la place de la relation clientèle et le niveau de départ en retraite font de ce secteur, un générateur d'emplois durables particulièrement vivant. Rien que pour GrDF, c'est ici près de 100 recrutements en contrat d'alternance qui seront réalisés en cette 1ère année de création de ce titre qui prépare au métier de Technicien Réseau Gaz. Toutes les offres en cours sont publiées et donc visibles via en outre son site institutionnel : [\[offres GrDF\]](#)

A seul titre informatif (sous couvert dès lors d'actualisation), les villes des trois régions EST, CENTRE et OUEST où les postes sont à pourvoir vous sont livrées sur la page : [\[CFA\]](#)

Extrait « annonce » :

Offre type GrDF : "Technicien Réseau Gaz" (telle que publiée sur le site institutionnel GrDF)

L'offre que nous vous proposons vise à vous permettre de vous doter d'une formation professionnelle ouvrant à une pluralité d'emplois très sollicités sur le marché du travail. L'évolution des technologies et des besoins de la clientèle et les vagues de départ en retraite font des emplois de cette filière une filière attractive et ce, sur le long terme. Si vous aimez tout à la fois l'univers technique, la relation clientèle, le travail à l'extérieur et que vous portez une haute attention à la prévention et à la sécurité, alors pourquoi pas vous ?

GrDF propose actuellement sur l'ensemble de son territoire, en contrat d'alternance, plus de 100 offres visant à préparer aux différents emplois du métier de Technicien Réseau Gaz.

Unité opérationnelle ici concernée : NANCY (exemple)
Emploi plus spécifiquement préparé : Technicien Clientèle (exemple)

Le Titre Certifié qui soutient cette offre de formation par l'alternance a été spécialement conçu pour en faciliter l'accès à toutes celles et ceux qui en témoignent une véritable appétence. Notre engagement est de véritablement étudier avec vous la faisabilité de ce projet dès lors qu'il fera véritablement sens pour vous et pour nous :

- Vous êtes une femme qui aimait l'univers technique et la relation clientèle ? Pas d'inquiétude si vous ne connaissez pas l'univers du gaz et de sa technique. La formation est faite pour cela,
- Vous êtes actuellement demandeur d'emploi et vous témoignez d'expériences avérées (activité de dépannages, de travaux sur chantiers, d'interventions auprès de la clientèle,...) ? la formation vous est aussi ouverte,
- Vous être en train d'achever votre parcours de CAP ou BEP plomberie ? N'attendez pas d'obtenir votre diplôme pour étudier ce projet et présenter votre candidature.

Bien entendu cette formation est également totalement ouverte aux personnes porteuses d'une reconnaissance RQTH.

Comme vous le voyez à travers ces quelques exemples, c'est avant tout de votre projet et de votre motivation dont il est question ici, sous-couvert que vous soyez éligible au contrat d'alternance (*).

Pour vous aider à mieux appréhender qui nous sommes et nos métiers, nous vous invitons à vous rendre sur notre site GrDF : www.grdf.fr

Vous y trouverez de façon détaillée ce qui se rapporte à ce Titre Technicien Réseau Gaz, aux emplois auxquels il prépare et plus fondamentalement qui nous sommes et quelles sont nos valeurs.

Vous y découvrirez, si vous ne le savez déjà que GrDF fort de plus de 11500 collaborateurs, achemine le gaz naturel à plus de 11 millions de client grâce au plus grand réseau de distribution d'Europe.

Vous y découvrirez que devenir Technicien Réseau Gaz, fera de vous des professionnels en mesure d'intervenir, tout à la fois sur nos réseaux, nos branchements et nos comptages (mise en service, réalisation de branchement, entretien et maintenance, dépannage), d'entretenir avec nos clients des relations de qualité et bien entendu fera également de vous des professionnels de la sécurité. Le métier de Technicien Réseau Gaz est un vrai métier pour qui aime les métiers vivants.

Il est dit de GrDF que « nous sommes reconnus comme des femmes et des hommes sur lesquels on peut compter » et nous nous reconnaissons totalement dans cette définition. L'enquête Capital, réalisée auprès de salariés des 1600 entreprises de plus de 500 collaborateurs, fait d'ailleurs de GrDF, le 20ème « meilleurs employeurs 2015 ». Si la passion vous en dit, nous aurons donc plaisir à étudier avec vous votre projet de collaboration.

Le Titre certifié qui soutient la formation Technicien Réseau Gaz est un Titre de l'Education Nationale de niveau IV (comme le sont les Bac Pro).

Il se déroule en 2 ans, en alternance et à partir de septembre 2015 via l'un de nos 9 CFA partenaires (1 par région). Déjà identifié, vous n'aurez donc pas à rechercher le CFA qui pourrait soutenir votre formation, il est à nos côtés. Pour le contrat proposé ici, le CFA est celui de :

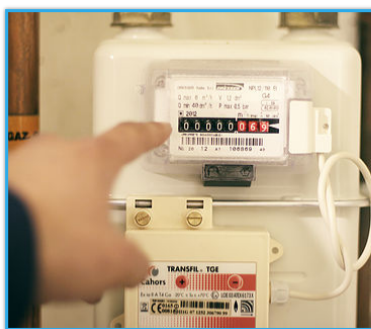
(ici adresse du CFA concerné)

(*)- Cette formation s'inscrit dans la formation par alternance, soumise donc à des conditions d'accès et de catégorie de contractualisation. Elle est ainsi ouverte à deux types de contrat :

- Par contrat d'apprentissage, si vous avez entre 16 et 25 ans mais sans limite d'âge si vous êtes reconnu travailleur handicapé
- Par contrat de professionnalisation, si vous êtes âgé(e) de 16 à 25 ans mais sans limite d'âge si vous êtes demandeur d'emploi, si vous êtes bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation spécifique de solidarité (ASS), l'allocation adulte handicapé (AAH) ou si vous bénéficiez d'un contrat unique d'insertion (CUI)

Nous vous invitons donc, si la proposition qui vous est présentée ici fait véritablement sens pour vous, de déposer votre candidature. Nous aurons alors le plaisir de revenir vers vous dans les 2 jours qui suivront le dépôt de votre candidature sur notre site GrDF

Extrait « présentation des emplois » de Technicien Réseau Gaz :



Un Titre qui prépare à plusieurs emplois

Ce Titre Technicien Réseau Gaz vient vous permettre de vous préparer à une gamme d'emploi du domaine "réseau gaz naturel" (*) et devient en cela particulièrement riche en termes d'employabilité. La professionnalisation qu'elle délivre porte ainsi tout à la fois sur le domaine de la maintenance réseau, de la relation clientèle, de la cartographie, ...

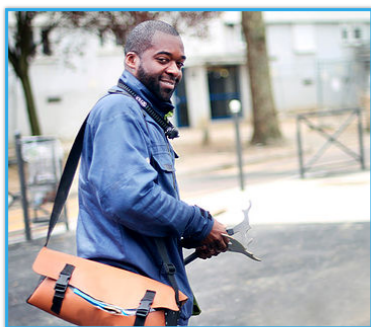
(*) : Entendu Réseau de Transport et de Distribution. L'installation intérieure / aval du compteur -type activité de chauffagiste- étant du ressort des formations de type Bac Pro TMSEC/TISEC)

Si vous souhaitez mieux connaître la typologie actuelle des emplois de GrDF :
[\[métiers GrDF\]](#)

Technicienne, pourquoi pas moi ? : [\[Technicienne\]](#)

Les offres de contrats d'alternance proposées par GrDF pour cette année 2015 prennent appui principalement sur deux emplois type :

- l'emploi de Technicien(ne) d'intervention gaz (ci-dessous 1),
- l'emploi de Technicien(ne) clientèle (ci-dessous 2).



Technicien(ne) clientèle GrDF

Ecoute, disponibilité, satisfaction : tels sont les mots d'ordre des métiers de la relation clients/fournisseurs. Leur objectif est de gérer l'acheminement du gaz naturel pour le compte des fournisseurs jusqu'aux clients...

Dans le cadre de l'emploi type de technicien(ne) clientèle :

- Vous intervenez chez les clients pour effectuer des opérations techniques en gaz et en électricité, mise en service, relevé d'index, mise hors service, pose de compteur gaz ou électrique, dépose de compteur, changement de compteur, etc.
- Vous respectez dans toutes vos interventions les procédures et règles de sécurité applicables en électricité et en gaz. Par exemple, vous avez plusieurs points à vérifier avant de mettre à disposition le gaz chez un client.
- Au cours de vos interventions, vous cherchez la satisfaction du client en réalisant un travail de qualité et en répondant aux questions des clients.
- Vous réalisez seul la majorité de vos interventions.
- Vous utilisez un PDA (assistant numérique personnel) sur lequel les interventions à réaliser sont chargées le matin. Tout au long de la journée, vous complétez les informations nécessaires. Le soir, en rentrant à l'agence, vous les déversez vers le système d'information de l'entreprise.

• Selon l'organisation de votre agence, vous pouvez être amené à intervenir en cas d'incident ou d'accident sur un ouvrage gaz ou électricité, mettant en jeu la sécurité des personnes et des biens. Il s'agit de l'Intervention Sécurité Gaz (ISG) ou du Dépannage Electricité, qui imposent d'assurer à tour de rôle une astreinte 7j/7 et 24h/24.

- Un point particulier à noter : le rôle de GrDF est différent de celui des fournisseurs de gaz.
- Les clients sont libres de choisir leur fournisseur de gaz. GrDF, de son côté, ne vend pas de gaz mais s'occupe de construire, entretenir et faire fonctionner le réseau de gaz. Les interventions chez les clients (par exemple, mettre en service un client qui emménage) sont réalisées par GrDF, à la demande du fournisseur choisi par le client.
- En tant que technicien clientèle, vous devez respecter le « code de bonne conduite » de GrDF, donc répondre au client en respectant nos obligations de neutralité vis-à-vis des fournisseurs

Pour affiner votre connaissance de cet emploi :

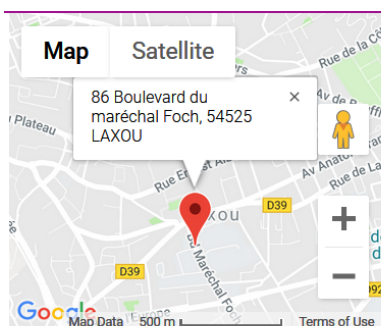
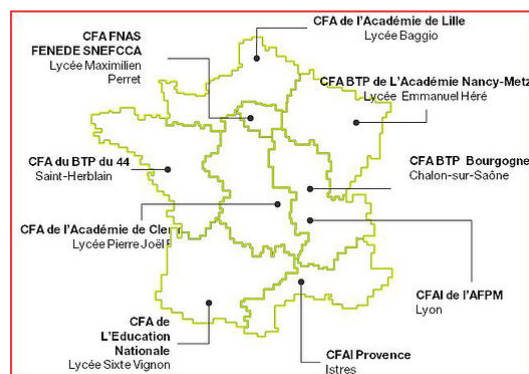
Fiche emploi : [\[parcours pro\]](#)

Les Centres de formation partenaires

Le RÉSIS, qui mobilise ses moyens pour soutenir les démarches porteuses d'Innovation(s) Sociale(s) en Entreprise, n'a pas vocation à soutenir directement le recrutement de GrDF.

Le soutien du RÉSIS tient ici à la présence, sur les deux régions identifiées ci-dessous par un (*) (Régions EST et CENTRE) d'un processus particulièrement innovant quant à la prise en compte des candidatures et à l'attention portée aux personnes qui se souhaitent engager un projet de collaboration avec GrDF.

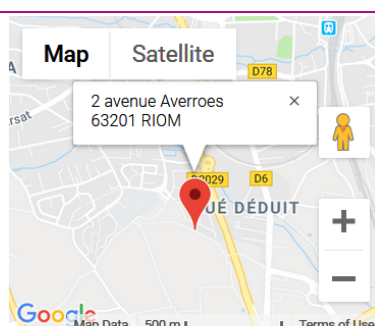
Néanmoins, dès lors qu'il s'agit ici d'une démarche qui couvre l'ensemble du territoire, nous livrons ci-dessous les coordonnées des 9 centres Partenaires en soutien de ce nouveau Titre (le 9ème étant quant à lui propre à la Fédération des Canaliseurs de France) et au sein desquels devrait s'ouvrir dès septembre 2015, une promotion "Technicien Réseau Gaz".



54 - Meurthe-et-Moselle (*)
CFA BTP de Pont a Mousson
Lycée Emmanuel Héré

86, Boulevard du Maréchal Foch
 54525 LAXOU
 Tél : 03 83 90 83 30
http://www4.ac-nancy-metz.fr/lyc-emanuel-heré-laxou/Lyceé_Emanuel_Héré/

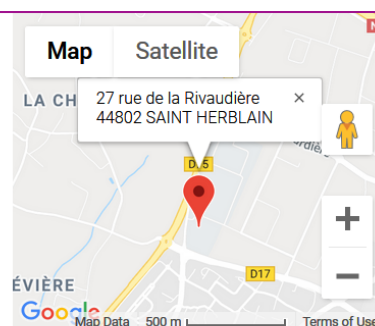
Pour 14 postes GrDF à pourvoir sur :
 Nancy, Sarreguemines, Forbach Thionville, Epinal, Reims Bezannes, Kingersheim, Haguenuau, Montbéliard, Thionville, Epinal, Vittel Remiremont, Metz



63 - Puy-de-Dôme (*)
CFA de l'Académie
Lycée Pierre Joël Bonte

2, avenue Averroes
 63201 RIOM Cedex
 Tél : 04 73 671 671
<http://www.entauvergne.fr/public/0631985R/Pages/default.aspx>

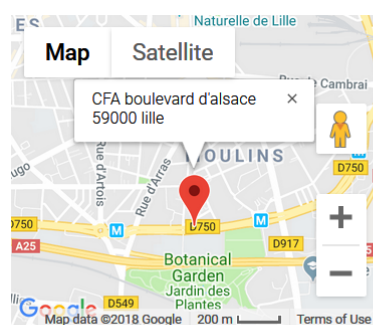
Pour 14 postes GrDF à pourvoir sur :
 Clermont-Ferrand, Le Puy, Limoges, Orléans, Bourges, Chartes, Chateauroux, Blois, Tours



44- Loire-Atlantique
BTP CFA Loire Atlantique
Site de Saint Herblain

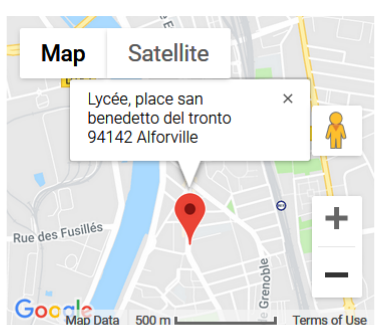
27, rue de la Rivaudière (BP 60169)
 44802 SAINT HERBLAIN Cedex
 Tél : 03 83 90 83 30
<http://www.cfabtp44.com/cfa/site-de-st-herblain>

Pour 14 postes GrDF à pourvoir sur :
 Quimper, Saint Briec, Saint Malo, Lorient, Le Mans, Angers, Reze, Angoulême, Brest, Vannes, Orval, Tanneur, Challans



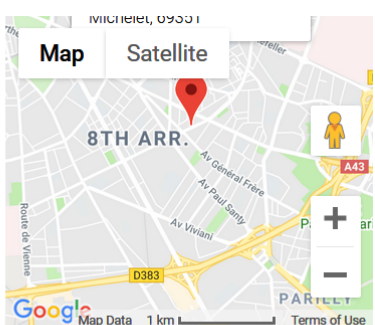
59 - Nord
CFA de l'Académie
Lycée Baggio

Boulevard d'Alsace
 59000 LILLE
 Tél : 03 20 88 67 88
<http://www.lycée-baggio.fr>



94 - Val-de-Marne
CFA FNAS FEDENE SNEFCCA
Lycée Maximilien-Perret

Place San Benedetto Del Tronto
 94142 ALFORVILLE
 Tél : 01 43 53 52 00
<http://www.maxp.fr/drupal6/>



69 - Rhône
CFA de l'AFPM

10, Boulevard Edmond Michelet
 69351 LYON Cedex 08
 Tél : 04 78 77 05 00
<http://www.afpi-cfai.com/>



Map Satellite

12 rue du taillade 65800

L'ARSENAL

Adour

500 m

65 - Haute-Pyrénées
CFA de l'Education Nationale
Lycée Sixte Vignon

12, rue du Taillade
 65800 AUREILHAN
 Tél : 05 62 38 93 93
<http://sixte-vignon.entmip.fr/>



Map Satellite


8 chemin de Capeau 13800

Naturelle des Coussouls de Crau

2 km

13 - Bouches-du-Rhône
CFAI de Provence

8 Chemin de Capeau, ZAC de Trigrance
 13800 ISTRES
 Tél : 04 42 11 44 00
<http://www.cfaiprovence.com/>



Map Satellite

3 rue Jean Rostand chalon sur saone

General Hospital Centre Hospitalier Chalon sur Saone William Morey

500 m

71 - Saône-et-Loire
CFA TP de Bourgogne
Lycée Thomas Dumorey

3, rue Jean Rostand
 71100 CHALON SUR SAONE
 Tél : 03 80 41 93 27
<http://www.cfa-tp-bourgogne.com/>
CFA "Titre" pour les Canalisateurs de France

Extrait de la « présentation générale de GRDF » :

GrDF



Qui est GrDF ?

Créée le 31 décembre 2007, GrDF, filiale à 100% de ENGIE (nouveau nom du Groupe GDF SUEZ), regroupe l'ensemble des activités de distribution du gaz naturel en France. Structure récente et en plein renouvellement, GrDF, au travers de Gaz de France, est riche de 60 ans d'histoire avec les Français. Acteur stratégique du marché de l'énergie, GrDF est au service des fournisseurs, des partenaires de la filière, des collectivités locales et des clients.

Pour mieux connaître GrDF : [\[connaître GrDF\]](#)



GrDF en quelques chiffres clefs

- Près de 11 millions de clients et plus de 9500 communes desservies,
- Près de 200 000 km de réseau soit presque 5 fois le tour de la terre ce qui en fait le plus long réseau de gaz naturel en Europe ...,
- Plus de 11 000 collaborateurs qui oeuvrent sur tout le territoire français,
- Plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014.

Pour en savoir plus : [\[chiffres clefs\]](#)



presentation_GrDF.pptx

Extrait de la « présentation » du RéSIS :

RéSIS

[Accueil](#)[La formation](#)[Les emplois](#)[GrDF](#)[Ce site](#)[candidater](#)[Q/R](#)

Réseau de Soutien à l'Innovation Sociale

Site élaboré par le RéSIS,
avec l'aimable autorisation de
Gaz Réseau Distribution de France

Agir, ensemble, autrement ...



Kathleen Gottwald

Très sensible à l'interculturalité, au potentiel des rencontres et au respect des autres, j'oeuvre autant que je le peux - et particulièrement depuis ces dernières années - au soutien de démarches qui se déploient vers cet horizon. C'est ma façon à moi d'apporter ma contribution à notre "vivre ensemble". Certes nous vivons ou constatons, plus encore en ces années de turbulences, tout un ensemble de situations qui nous interpellent. Chacun peut constater ici et là des actions qu'il juge non adaptées, voire inacceptables. Chacun peut aussi constater que de nombreux acteurs oeuvrent au quotidien à "ouvrir des possibles", à faciliter les rencontres et les projets. Plutôt que de chercher des coupables ou de chercher à comprendre ce qui ne fonctionne pas, nous cherchons quant à nous et dans le domaine qui est ici celui du rapport au travail, à soutenir ce et ceux qui choisissent de ne pas opposer l'efficacité à l'humain et à son potentiel et de développer des rapports hautement respectueux des autres et donc de soi-même. Les actions que nous menons - j'utilise le nous car le RéSIS est avant tout un réseau -, prennent des formes souvent différentes. La création de ce site en est un exemple : venir soutenir ce qui peut être qualifié d'innovation sociale. Derrière ce Titre, il a bien la conviction que des femmes et des hommes peuvent oeuvrer ensemble en vue de soutenir une meilleure santé de notre société, c'est à dire de chacun et de tous.

- RéSIS -

**Réseau de Soutien à l'Innovation
Sociale**

Agir pour faciliter une réelle diversité et l'accès au plus grand nombre

Elaborer une nouvelle formation pour préparer à un métier n'a rien en soi d'innovant. Cette formation "Titre Technicien Réseau Gaz" l'est, quant à elle, au sens où elle résulte d'une réflexion qui relève de nombreux défis portés par des acteurs qui ont voulu agir pour contribuer aussi à affaiblir un certain nombre de réalités sociales et économiques préjudiciables pour tous :

- près d'un jeune sur 2 sans diplôme demeure au chômage 3 ans après avoir arrêté ses études (sans qualification, ou 1er diplôme non obtenu, comme par exemple les personnes de niveau bac mais non diplômées),
- un jeune sur 2, diplômé d'un Bac Pro, n'exerce pas au bout de 3 ans le métier pour lequel il a été formé,
- plus de 4% des actifs sont au chômage depuis 1 an et plus et nous savons que l'éloignement durable de l'emploi crée de l'exclusion et aggrave les difficultés. Le contrat de professionnalisation, levier ici pertinent, ne connaît pas en cela l'essor qu'il pourrait connaître,
- les femmes se retrouvent quant à elles, bien souvent exclues des métiers techniques demandant une qualification, faute en outre, de ne pas disposer des prérequis nécessaires pour y prétendre ou pour s'y former,
- les travailleurs handicapés ne parviennent pas plus à un accès naturel à l'emploi malgré les différents leviers d'action mobilisables et les talents et la motivation dont ils témoignent souvent,
- ...

Il ne s'agit pas ici de recenser négativement les points de tensions de nos marchés de l'emploi tels qu'ils apparaissent mais bien au contraire de souligner qu'il est "du possible dans le réel" : la création de ce Titre Technicien Réseau Gaz, ne fait pas ici que répondre aux besoins de compétences d'une filière. Elle vient également soutenir de nouvelles façons de penser la formation et de la rendre plus ouverte, plus accueillante à un plus grand nombre, y compris à des personnes qui pour différents motifs s'en trouvaient jusqu'alors éloignées ou exclues. Se profile ici un processus dynamique qu'il s'agit de soutenir :

- une formation ouverte à un large public et qui offre des contenus formatifs particulièrement porteurs pour accéder à l'emploi,
- un processus d'accompagnement qui vise à soutenir efficacement le processus d'apprentissage tout au long de la formation,
- et en amont, un processus d'accompagnement et de rencontre qui permet d'analyser avec sérieux et en confiance réciproque, chaque projet de collaboration.

La raison d'être de ce site

Ce Titre Technicien Réseau Gaz est ainsi l'aboutissement d'une réflexion qui a démontré qu'en agissant ensemble autrement, il était possible de relever ces défis trop souvent posés comme "impossibles" ou de la responsabilité d'autres acteurs. Il témoigne ainsi de la pertinence d'agir, ensemble, autrement, résultant de la prise d'initiatives et d'une collaboration positive entre :

- des décideurs et experts qui opèrent au sein des entreprises qui composent cette filière,
- des acteurs de l'Education Nationale et d'acteurs en charge de la conduite des Centres de formation,
- mais aussi d'élus régionaux et locaux.

Ce titre, c'est le côté pile de la démarche. Le côté face, c'est le vôtre. Il n'est pas suffisant en effet que cette formation facilite la diversité des profils et permette ainsi l'accès à la formation et à l'emploi à une plus large diversité de personnes, encore faut-il que vous le sachiez et que vous puissiez soutenir votre projet. C'est ici que se situe l'ambition de ce site : vous éclairer et vous y aider.

Vous voilà peut-être maintenant candidate ou candidat ...

La confiance en l'autre, le sentiment de respect, le constat que l'on a pu soutenir son projet et être entendu(e), ne peuvent se révéler par la seule grâce de pages d'un site web. Candidater est toujours une épreuve, mais nous nous construisons aussi avec et par les épreuves, dès lors que l'on peut y avoir sa place, toute sa place et que les gens que l'on y rencontre nous font confiance et que nous leur faisons confiance tout autant. En contexte de recrutement, il n'est pas de processus normé garant de réussite ni de modèle type quant à la bonne façon de faire ou d'être.

Les situations de recrutement sont fondamentalement des temps de rencontres, avec vous-même d'abord, puis le cas échéant avec les responsables au sein de l'entreprise et des centres de formation qui étudieront avec vous les possibles voire les conditions pour qu'il en soit ainsi. S'il n'est pas de "règles" garantant de réussite, il est par contre certaines pratiques ou attitudes qui elles produisent de l'irrespect voire altèrent notre santé psychologique et sociale.

Le processus que nous soutenons ici vise à se saisir de cette question et pousser à innover dans la pratique de recrutement. Nous avons pu constater qu'il plaçait la qualité des relations au centre de ses préoccupations. Ce processus offre un cadre très équipé pour permettre tout à la fois le déploiement d'une confiance réciproque et la dynamique de chacune des personnes engagées dans l'échange.

Si vous souhaitez cependant, au terme de votre processus de candidature, me livrer vos ressentis, je vous y encourage : exprimer ce que l'on a considéré comme éprouvant, mais aussi ce que l'on a particulièrement apprécié est aussi une façon de contribuer à notre "vivre ensemble". Chacun est bel et bien acteur : dire c'est à la fois être écouté et c'est aussi permettre :

- que les choses appréciées soient dites et recueillies pour encourager ceux/celles qui les génèrent,
- et que les choses moins réussies soient elles aussi connues pour en permettre des requestionnements ou améliorations.

Je vous livre ici, une adresse mail qui vous permettra, si vous le souhaitez, de me livrer vos propres perceptions au terme de votre candidature : resis.kathleen.gottwald@gmail.com

Pour ce qui est des questions relatives à ce cursus de formation en alternance, à GrDF, aux emplois, aux recrutements en cours et au suivi de votre candidature, il ne me sera pas possible de vous répondre. Je n'en ai ni la connaissance, ni le mandat. Vous aurez par contre, dès votre dépôt de candidature, des interlocuteurs/trices GrDF identifié(e)s à votre écoute.

Il me reste à vous souhaiter :

- d'abord, bonne réflexion car préparer un projet professionnel est un projet sérieux et engageant,
- ensuite bonne chance pour la suite...

J'ai pour ma part rencontré dans le cadre de ce projet des acteurs de haute écoute, que ce soit au sein de l'Entreprise, au sein de l'Education Nationale ou des centres de formation. Je pense qu'il en sera de même pour vous et que chacun(e) sortira enrichi(e) de ces échanges et de ces réflexions.

Pour ma part, je suis heureuse à l'idée que ce site sera très utile à un certain nombre d'entre vous. Sachez que je l'ai réalisé en ce sens avec plaisir et avec cet objectif central : qu'il vous soit utile.

Bien à vous,
Kathleen

Annexe 4 : Carte de visite « capacitante » en vue de soutenir la diversité des profils



- Campagne Alternance 2015 -

TECHNICIENNE RESEAU GAZ

Chez 

Pourquoi pas moi ?

Action de communication du **RÉSIS** auprès du public féminin en vue de faciliter son accès aux métiers techniques. Avec l'aimable autorisation de **Gaz Réseau Distribution de France**.



En cours

- Campagne Alternance 2015 -

Rendez-vous sur :

<http://www.technicienreseau gaz.com>

☎ : 06 11 12 65 93

Préparation au Titre Technicien Réseau Gaz, délivré par l'Education

Formation en 2 ans, de niveau IV (équivalent Bac Pro), **accessible aux jeunes de moins de 26 ans** (sans limite d'âge pour les personnes reconnues *RQTH*) **et aux personnes en recherche d'emploi** (si ouvrants droit)

La connaissance du domaine gaz n'est pas un prérequis indispensable

RÉSIS : RÉSEAU DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

NB. Le N° de téléphone qui figure sur cette carte avait pour objet de permettre un contact direct des candidats avec la chargée de recrutement (N° de téléphone portable pour faciliter le contact, dédié à cette campagne alternance TRG).

Cette carte de visite a été élaborée dans le cadre de l'expérimentation du processus P2. Elle a été distribuée à différents groupes d'acteurs participant à des degrés divers au marché de l'emploi (Maison de l'Emploi, Pôle Emploi, certaines associations et collectivités locales,) et le cas échéant directement à certaines personnes susceptibles d'envisager un tel projet.

- Ergonomie du questionnaire :

Ma perception du processus de recrutement GrDF

Ce questionnaire est composé de 4 parties et le temps pour y répondre en totalité est estimé entre 10 et 15 mn :

- si vous n'avez pas été convié-e à un 1er entretien, vous serez guidé-e pour ne répondre qu'aux parties 1 et 4,
- si vous avez participé uniquement à un 1er entretien, vous serez guidé-e pour répondre aux parties 1, 2 et 4,
- si vous avez été convié-e au final à rencontrer le-s responsable-s d'Unité Opérationnelle, vous êtes invité-e à répondre aux 4 parties qui constituent ce questionnaire.

Échelle pour les réponses :

- 1 : Totalemment en désaccord
- 2 : Plutôt en désaccord
- 3 : Légèrement en désaccord
- 4 : Ni en accord, ni en désaccord
- 5 : Légèrement d'accord
- 6 : Plutôt d'accord
- 7 : Totalemment d'accord

PARTIE 1 : du dépôt de ma candidature au 1er contact par GrDF

A - Au moment où j'ai décidé de déposer ma candidature,

1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues :

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalemment en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalemment d'accord

- Ensemble du questionnaire ci-dessous :

Ma perception du processus de recrutement GrDF

Ce questionnaire est composé de 4 parties et le temps pour y répondre en totalité est estimé entre 10 et 15 mn :

- si vous n'avez pas été convié-e à un 1er entretien, vous serez guidé-e pour ne répondre qu'aux parties 1 et 4,

- si vous avez participé uniquement à un 1er entretien, vous serez guidé-e pour répondre aux parties 1, 2 et 4,

- si vous avez été convié-e au final à rencontrer le-s responsable-s d'Unité Opérationnelle, vous êtes invité-e à répondre aux 4 parties qui constituent ce questionnaire.

Échelle pour les réponses :

- 1 : Totalemment en désaccord
- 2 : Plutôt en désaccord
- 3 : Légèrement en désaccord
- 4 : Ni en accord, ni en désaccord
- 5 : Légèrement d'accord
- 6 : Plutôt d'accord
- 7 : Totalemment d'accord

PARTIE 1 : du dépôt de ma candidature au 1er contact par GrDF

A - Au moment où j'ai décidé de déposer ma candidature,

1. 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalemment en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalemment d'accord

2. 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalemment en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalemment d'accord

3. 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalemment en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalemment d'accord

4. 4) La façon dont elle était rédigée m'a ouvert des perspectives :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

5. 5) La façon dont elle était rédigée a renforcé ma motivation :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

6. 6) La façon dont elle était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

7. 7) La façon dont elle était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

8. 8) Lorsque j'ai déposé ma candidature, cette offre représentait un très fort enjeu pour moi :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

9. 9) Lorsque j'ai déposé ma candidature, j'estimais très faibles mes chances d'être recruté-e :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

B - Après le dépôt de ma candidature,

Après avoir déposé ma candidature chez GrDF (majoritairement via le site internet); dépôt suivi de la réception d'un mail de bon enregistrement de celle-ci) et dans l'attente dès lors du 1er contact de GrDF,

10. 10) J'étais très confiant-e quant à un 1er retour positif de GrDF sur ma candidature :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

11. 11) J'étais très anxieux-ieuse dans l'attente de ce 1er avis de GrDF :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

12. 12) Lorsque GrDF a pris contact avec moi pour la 1ère fois, cela s'est fait (une seule réponse) :

Une seule réponse possible.

- Dès les premiers jours qui ont suivi le dépôt de ma candidature
- Plus de 15 jours après le dépôt de ma candidature
- C'est en fait moi et non GrDF qui ai pris l'initiative du contact
- Je n'ai pas eu d'échange avec GrDF ni par mail, ni avec quelqu'un depuis le dépôt de ma candidature

Ce tout 1er contact avec GrDF, par mail, appel téléphonique ou rencontre :

13. 13) A eu pour objet (plusieurs réponses possibles) :

Plusieurs réponses possibles.

- De m'informer que ma candidature n'était pas retenue (si vous avez coché cette case, nous vous invitons à vous rendre directement à la PARTIE 4 de ce questionnaire : pour cela dirigez-vous dès maintenant au bas de cette page et cliquez sur "continuer", faire de même ensuite en vous déplaçant directement en bas de page des parties 2 et 3)
- De m'informer que ma candidature était en cours d'étude par un-e chargé-e de recrutement et que celui-ci/celle-ci reviendrait vers moi à la suite de son analyse
- De me remercier de ma candidature
- De m'exposer clairement les étapes du processus de recrutement chez GrDF
- De mettre à ma disposition des moyens pour que je puisse consolider mon projet
- Autre : _____

14. 14) M'a donné l'impression que GrDF souhaitait m'aider à candidater au mieux :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

15. 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GrDF :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

16. 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

Durant ce temps d'attente et en perspective d'un prochain rendez-vous,

17. 17) Je me suis senti seul / sentie seule :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

18. 18) Je me suis senti perdu / sentie perdue, sans points de repère :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

19. 19) Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

20. **20) J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

21. **21) J'ai pu affiner mon projet professionnel :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

22. **22) Pour ce qui est de la prise de rendez-vous pour un premier entretien avec le/la chargé-e de recrutement (plusieurs réponses possibles) :**

Plusieurs réponses possibles.

- J'ai été invité-e à prendre moi-même rendez-vous
- J'ai été convoqué-e à un rendez-vous par GrDF
- Ce rendez-vous a été convenu en tenant compte de nos contraintes réciproques
- Le/la chargé-e de recrutement qui a analysé ma candidature m'a informé qu'il/elle ne donnerait pas suite (si vous avez coché cette case, nous vous invitons maintenant à vous rendre directement à la PARTIE 4 de ce questionnaire : pour cela cliquez ci-dessous sur "continuer"; faire de même ensuite en vous dirigeant directement en bas de page des parties 2 et 3)

PARTIE 2 : 1er entretien avec le/la chargé-e de recrutement

Si vous avez eu un entretien avec le/la chargé-e de recrutement, merci de répondre à cette partie. Il s'agit ici du 1er entretien qui a permis d'étudier en détail votre candidature.

Si vous n'avez pas eu d'entretien avec le/la chargé-e de recrutement, merci de passer directement à la PARTIE 4 : pour cela, vous rendre directement au bas de cette page en ne répondant à aucune question de cette partie 2, et y cliquer sur "continuer".

Échelle pour les réponses :

- 1 : Totalement en désaccord
- 2 : Plutôt en désaccord
- 3 : Légèrement en désaccord
- 4 : Ni en accord, ni en désaccord
- 5 : Légèrement d'accord
- 6 : Plutôt d'accord
- 7 : Totalement d'accord

Au moment du rendez-vous pour ce 1er entretien, j'ai eu le sentiment,

23. **23) D'être bien préparé-e pour soutenir ma candidature :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

24. **24) Que je pourrais exprimer ce qui compte pour moi et être entendu-e :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

Durant l'entretien,

25. **25) Les objectifs de l'entretien m'ont été très clairement expliqués dès le début :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

26. **26) La façon dont allait se passer cet entretien m'a également été très clairement communiquée :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

27. **27) J'ai ressenti chez le/la chargé-e de recrutement le plaisir de me rencontrer :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

28. **28) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

29. **29) Je me suis senti-e très rapidement en confiance :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

30. **30) Je n'ai pas eu la possibilité de m'exprimer vraiment à ma façon :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

31. **31) Je me suis senti-e respecté-e :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

32. **32) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/la chargé-e de recrutement :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

33. **33) Je me suis senti-e en difficulté :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

34. **34) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

35. **35) J'ai trouvé les échanges constructifs :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

36. **36) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

37. **37) J'ai trouvé que le/la chargé-e de recrutement n'a jamais cherché à me piéger :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

J'ai perçu le/la chargé-e de recrutement comme une personne,

38. **38) Très compétente :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

39. **39) Soucieuse de me mettre à l'aise :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

40. **40) Qui s'est vraiment intéressée à moi :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

41. **41) Pour qui j'ai compté en tant que personne :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

42. **42) Qui a eu plaisir à me rencontrer :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

43. **43) Avec qui on pouvait dire les choses :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

44. **44) Qui ne cherchait pas à me juger :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

45. **45) Qui avait envie de me motiver :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

46. **46) Qui m'a donné envie de rejoindre GrDF :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

A la fin de l'entretien,

47. **47) Le/la chargé-e de recrutement m'a exprimé clairement son point de vue sur le projet de collaboration envisagé :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

48. **48) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

49. **49) Nos points de vues se sont totalement rejoints :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

50. **50) Je pense que la décision prise est juste :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

Cet entretien a été pour moi,

51. **51) Agréable :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

52. **52) Enrichissant :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

53. **53) Pénible :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

54. **54) Décevant :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

55. **55) Cet entretien me laisse une très bonne image de GrDF :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

PARTIE 3 : Entretien-s au sein de l'Unité Opérationnelle

Il s'agit ici de la phase d'entretien où vous vous êtes déplacé-e physiquement pour rencontrer des managers ou des responsables ressources humaines de l'Unité Opérationnelle où le poste est à pourvoir.

Si vous n'avez pas eu d'entretien avec ce-s responsable-s opérationnel-s, merci de passer directement à la PARTIE 4 : pour cela vous rendre dès maintenant au bas de cette page en ne répondant à aucune question de cette partie 3 et y cliquer sur "continuer"

Échelle pour les réponses :

- 1 : Totalement en désaccord
- 2 : Plutôt en désaccord
- 3 : Légèrement en désaccord
- 4 : Ni en accord, ni en désaccord
- 5 : Légèrement d'accord
- 6 : Plutôt d'accord
- 7 : Totalement d'accord

Durant ces épreuves et/ou entretien-s,

56. **56) Les objectifs m'ont été très clairement expliqués dès le début :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

57. **57) La façon dont cela allait se passer m'a également été très clairement communiquée :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

58. **58) J'ai ressenti chez mon/mes interlocuteur/trice-s le plaisir de me rencontrer :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

59. **59) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

60. **60) Je me suis senti-e très rapidement en confiance :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

61. **61) Je n'ai pas senti-e que la/les personne-s que j'ai rencontré voulai-en-t vraiment que je m'exprime à ma façon :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

62. **62) Je me suis senti-e respecté-e :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

63. **63) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec la/les personnes rencontrée-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

64. **64) Je me suis senti-e en difficulté :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

65. **65) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

66. **66) J'ai trouvé les échanges constructifs :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

67. **67) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

68. **68) j'ai trouvé que personne n'a jamais cherché à me piéger :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

J'ai perçu mon/mes interlocuteur/trice-s comme une/des personne-s,

69. **69) Très compétente-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

70. 70) Soucieuse-s de me mettre à l'aise :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

71. 71) Qui s'est/se sont vraiment intéressée-s à moi :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

72. 72) Pour qui j'ai compté en tant que personne :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

73. 73) Qui a eu/ont eu plaisir à me rencontrer :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

74. 74) Avec qui on pouvait dire les choses :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

75. 75) Qui ne cherchai-en-t pas à me juger :

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

76. **76) Qui avai-en-t envie de me motiver :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

77. **77) Qui m'a/m'ont donné envie de rejoindre GrDF :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

A la fin de cette/ces épreuve-s et/ou entretien-s,

78. **78) Il m'a été exprimé clairement le point de vue final de GrDF sur ma candidature et ce projet de collaboration :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

79. **79) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

80. **80) Nos points de vues se sont totalement rejoints :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

81. **81) Je pense que la décision prise est juste :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

Cette/ces rencontres en Unité Opérationnelle a été/ont été pour moi,

82. **82) Agréable-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

83. **83) Enrichissante-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

84. **84) Pénible-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

85. **85) Décevante-s :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

86. **86) Cette seconde étape en Unité Opérationnelle a confirmé ou augmenté en positif l'image de GrDF que j'avais à la suite du 1er entretien :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

PARTIE 4 : Perceptions générales au terme du processus

Échelle pour les réponses :

- 1 : Totalement en désaccord
- 2 : Plutôt en désaccord
- 3 : Légèrement en désaccord
- 4 : Ni en accord, ni en désaccord
- 5 : Légèrement d'accord
- 6 : Plutôt d'accord
- 7 : Totalement d'accord

Tout au long de ce processus de recrutement,

87. **87) Je me suis senti-e respecté-e en tant que personne :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

88. **88) Je me suis senti-e vraiment associé-e à l'analyse de ma candidature :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

89. **89) Je peux dire que ma candidature a été vraiment étudiée :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

A l'issue de cette expérience,

90. **90) J'ai amélioré ma connaissance de moi-même :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

91. **91) Je me sens mieux équipé-e pour soutenir ultérieurement d'autres candidatures si nécessaire :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

92. **92) Mon projet professionnel est devenu plus clair :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

93. **93) J'ai l'impression que chez GrDF, on tient beaucoup compte de la dimension humaine dans les relations de travail :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

94. **94) J'ai renforcé ma confiance en moi-même :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

95. **95) J'ai renforcé ma confiance envers les autres :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

96. **96) J'ai renforcé ma confiance envers GrDF :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

97. **97) J'ai renforcé ma confiance envers le monde du travail :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

Au final, j'ai le sentiment,

98. **98) De sortir plus fort-e de cette expérience :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

99. **99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

100. **100) Que j'en sors au contraire déprimé-e :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

101. **101) Que ce processus de recrutement donne vraiment envie de rejoindre GrDF :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

102. **102) Que ce processus de recrutement était honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

103. **103) Qu'aucun propos ou attitude n'a été ressenti par moi comme discriminant :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

104. **104) Que le processus s'est déroulé conformément à ce que l'on m'avait annoncé :**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

105. **105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive :**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalement en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement d'accord

106. **Pour conclure, pourriez-vous préciser votre expérience en termes de situation de recrutement :**

Plusieurs réponses possibles.

- C'était ma 1ère expérience de recrutement
- Je n'ai vécu que très peu de situations de recrutement (moins de 5)
- J'ai déjà une certaine expérience (de l'ordre de 5 à 20)
- J'ai très souvent été en situation de recrutement (supérieur à 20)

107. **Si vous souhaitez ajouter un commentaire personnel, nous vous invitons à l'exprimer dans l'espace ci-dessous :**

108. **Lorsque j'ai déposé ma candidature pour ce contrat en alternance, j'étais :**

Une seule réponse possible.

- Encore en scolarité donc candidature en vue de continuer mes études
- Sans emploi et donc en recherche d'un projet de formation pertinent
- Salarié en projet de reconversion
- Autre : _____

109. **Au terme de ce processus et au moment où je répons à ce questionnaire :**

Une seule réponse possible.

- Nous avons retenu -GrDF et moi- de nous engager dans ce projet de formation par alternance
- Ma démarche a abouti mais dans une autre entreprise
- Je reste actif dans ma recherche mais elle n'a pas encore abouti
- J'ai changé de projet et je ne suis plus en recherche
- Autre : _____

110. **Je suis :**

Plusieurs réponses possibles.

- Une femme
- Un homme

111. **Ma tranche d'âge :**

Plusieurs réponses possibles.

- 16-20 ans
- 20-25 ans
- 25-35 ans
- 35-50 ans
- 50 ans et +

112. **J'ai le sentiment que nos réponses collectives à ce questionnaire vont vraiment être prises en compte :**

Une seule réponse possible par ligne.

Non, je ne le crois pas du tout	Je ne le crois pas mais peut-être un peu	Je ne sais pas	Je le crois sur certains points	Oui, je le crois vraiment
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

113. **Cette enquête a pour viser de contribuer à l'amélioration des relations dans le monde du travail, ici donc pour ce qui est de la situation de recrutement. Vous y avez activement participé et nous vous en remercions. Souhaitez-vous en retour, bénéficier de la synthèse et des conclusions de cette enquête ?**

Plusieurs réponses possibles.

- Oui, volontiers
- Non, merci

114. **Si oui, voici mon adresse mail pour vous permettre d'effectuer cet envoi :**

Les envois se feront en décembre 2015, après clôture du recrutement et du travail d'analyse de vos questionnaires. Votre adresse mail n'est accessible que par la responsable universitaire en charge du traitement de ceux-ci, ici seule personne habilitée à accéder à ces données. L'employeur GrDF n'a accès quant à lui qu'à la synthèse finale. Votre adresse sera détruite dès clôture de l'enquête. (conformément au certificat éthique N°2180/2015 délivré pour cette étude)

Nous vous remercions de votre participation
Très cordialement

K.G
Pilote de cette enquête



DESTINATAIRE : Michel DURAND

ÉMETTEUR : Pôle Ressources Humaines de la DRHT de GrDF

POSTE GrDF SUR LEQUEL VOUS AVEZ CANDIDATÉ : TECHNICIEN CLIENTÈLE - Titre TECHNICIEN RÉSEAU GAZ (N° de la demande de poste - Titre de la demande de poste)

Bonjour,

Vous venez de nous proposer votre candidature. Nous avons le plaisir de vous confirmer que nous allons maintenant l'étudier en commun.

LA DÉMARCHE QUE NOUS ALLONS ENGAGER ENSEMBLE COMPORTE 4 ÉTAPES :

Étape 1 : ALIMENTER VOTRE PROJET

L'objet est ici de vous permettre tout à la fois :

- D'être en mesure de mettre en valeur avec plus de précisions vos qualités et vos préférences. Pour vous permettre de le faire au mieux, nous avons investi avec notre partenaire COMPMETRICA dans une application qui, par un ensemble de questions/réponses en ligne, vous délivrera une analyse sous forme de Compte Rendu. Cette application a été pensée pour vous, nous espérons quelle sera en cela une véritable plus-value,
- D'appréhender plus en avant qui nous sommes : notre mission, nos valeurs, nos métiers. Pour vous appuyer, vous disposez de différentes ressources en ligne que nous vous présentons ci-dessous.

Lorsque vous jugerez que votre préparation vous convient, il vous suffira de nous contacter au 07 85 11 52 13 afin d'organiser un rendez-vous avec notre chargé(e) recrutement. Cependant, pour soutenir la dynamique de votre candidature, nous vous invitons à répondre au questionnaire en ligne sans tarder.

Étape 2 : ÉCHANGER AVEC NOTRE CHARGÉ(E) DE RECRUTEMENT

L'objet est ici que vous puissiez travailler avec lui au rapprochement entre votre projet professionnel et celui de GrDF en vue :

- D'enrichir notre connaissance réciproque,
- D'identifier en commun les qualités et la faisabilité du projet envisagé.

Cet échange permettra de statuer vous et nous quant à la pertinence ou non de rencontrer le(s) responsable(s) de l'Unité où le poste est à pourvoir.

Étape 3 : RENCONTRER LE(S) RESPONSABLE(S) DE L'UNITÉ OPÉRATIONNELLE

Lors de cette rencontre, vous travaillerez avec le(s) responsable(s) de l'Unité en vue :

- De rapprocher les exigences du métier de vos appétences et habiletés,
- De dégager les conditions de réussite qu'un projet de collaboration nécessiterait.

A l'issue de cette rencontre, se décidera entre vous et le(s) responsable(s) la pertinence d'engager ou non la dernière étape du processus.

Étape 4 : RENCONTRER LE(S) RESPONSABLE(S) DU CURSUS DE FORMATION (C.F.A, Lycée, École, Université, ...)

Au-delà des contacts précédents que vous avez déjà eu ou non avec la structure de formation concernée, il s'agira pour clore d'étudier la pertinence et la faisabilité du projet formatif retenu.

- Dès lors que la décision commune d'engager ce parcours de formation en alternance sera actée, une invitation vous sera dressée par le ou la responsable Ressources Humaines de l'Unité Opérationnelle pour engager la démarche de contractualisation.

Comme vous le voyez, 4 étapes simples et précises en vue de vous accompagner et de donner la meilleure assise au projet de formation ainsi retenu.

► NOUS SOMMES DONC ICI EN CETTE ÉTAPE 1 : ALIMENTER VOTRE PROJET PROFESSIONNEL

A) ACCÈS À LA PLATEFORME POUR RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

- Adresse web de la plateforme : <https://candidat.epsi-inc.com>
- La page d'ouverture vous invite à saisir un code candidat personnel :

○ **VOICI VOTRE CODE CANDIDAT :**

Il vous suffira ensuite de suivre le cheminement proposé.

B) ACCÈS À DE PLUS LARGES INFORMATIONS SUR GrDF

- Connaître GrDF ses activités et ses valeurs : <http://www.grdf.fr/particuliers/entreprise-grdf/connaitre-grdf>
- Réaliser son projet d'alternance chez GrDF : <http://www.grdf.fr/grdf/rejoignez-nous/apprendre-nos-metiers/des-contrats-en-alternance-varies/>
- Les métiers qui recrutent : <http://www.grdf.fr/particuliers/entreprise-grdf/grdf-recrutement>

C) NUMÉRO DE TÉLÉPHONE POUR LA PRISE DE RdV :

- Numéro de téléphone pour la prise de RdV avec notre équipe de chargés de recrutement que vous effectuerez à l'issue de votre préparation : **07 85 11 52 13**. Ce N° de téléphone vous est dédié et vous est accessible du lundi au vendredi jusqu'à 18 h 00.

Voilà, vous êtes maintenant parfaitement équipé pour soutenir votre projet.

Nous vous souhaitons une bonne préparation !

Pour le Pôle RH de la DRH de GrDF
[L'équipe de Chargé\(e\)s de recrutement](#)

Pour toutes demandes complémentaires, notre adresse mail : grdf-recrut-pem@grdf.fr

Annexe 7 : Courriel de reprise de contact (le cas échéant)



DESTINATAIRE : Yacine ZITOUN

ÉMETTEUR : Pôle Ressources Humaines de la DRHT de GrDF

POSTE GrDF SUR LEQUEL VOUS AVEZ CANDIDATÉ : TECHNICIEN CLIENTÈLE - Titre TECHNICIEN RÉSEAU GAZ (N° de la demande de poste - Titre de la demande de poste)

Bonjour,

Dans le cadre de votre candidature, nous vous avons adressé il y a maintenant une semaine un mail d'accueil.

Ce mail vous informait en outre, que nous mettions à votre disposition un questionnaire en ligne visant à vous permettre, après y avoir répondu, de disposer d'un Compte Rendu d'analyse qui vous permettra de mieux travailler la mise en lumière de vos qualités et de vos préférences.

Cette démarche a été conçue et engagée avant tout pour vous aider. A cette heure cependant, notre partenaire COMPMETRICA (qui assure la gestion de cette plateforme en ligne) nous informe que vous n'avez pas encore répondu à ce questionnaire¹.

Sachez que ce délai n'impacte pas votre candidature : Il vous est donc toujours possible de répondre à celui-ci dans les jours à venir².

Nous vous informons néanmoins que nous commençons à nous entretenir avec les premiers candidats et que dès lors le nombre d'offres proposées en contrat d'alternance va naturellement se réduire au fil des jours³.

Très cordialement,
L'Équipe de recrutement du Pôle RH de GrDF

Pour toutes demandes complémentaires, notre adresse mail : grdf-recrut-pem@grdf.fr

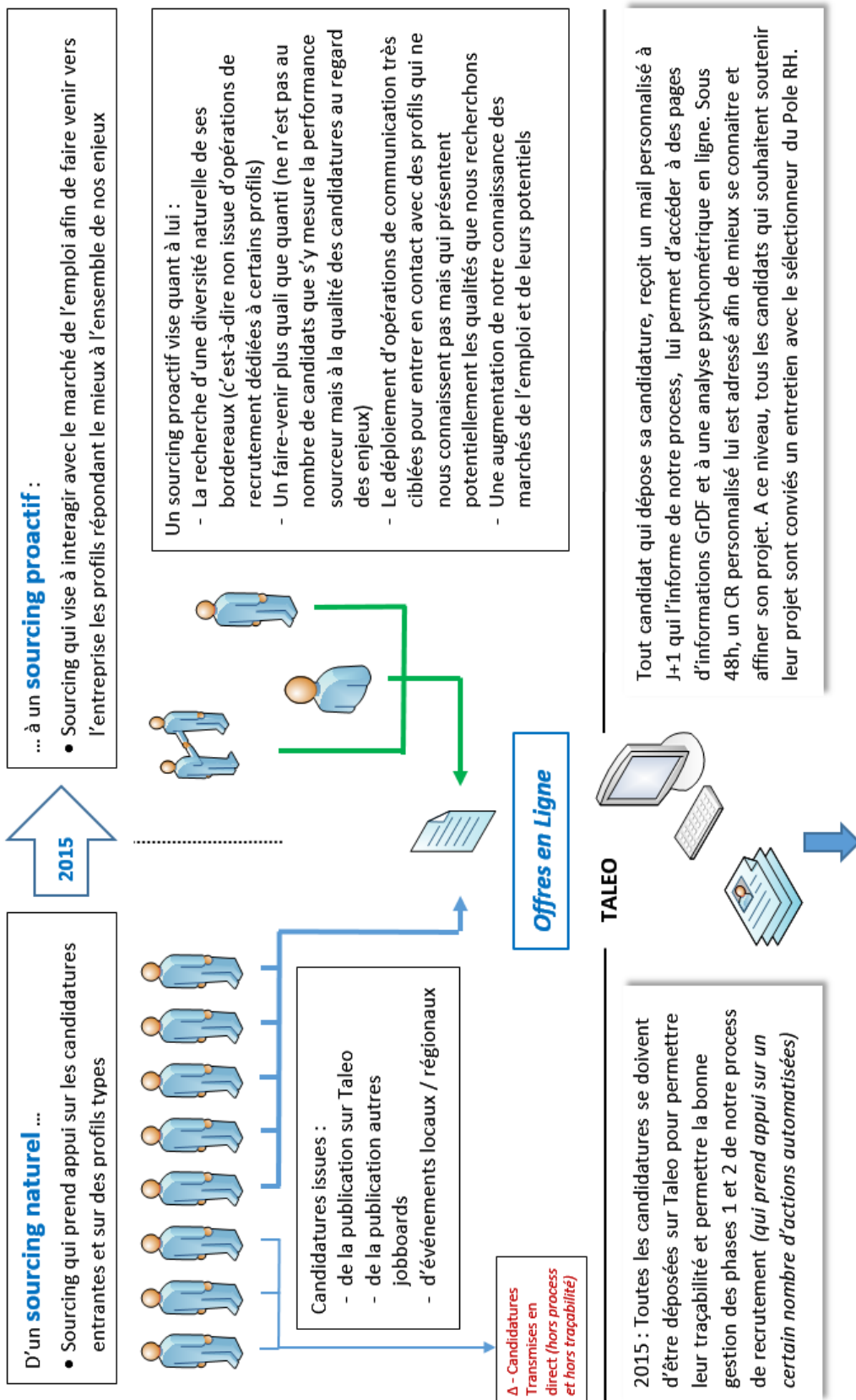
¹ : Si entendu, il est un motif technique qui ne vous permet pas l'accès à la plateforme, nous vous invitons à nous contacter par mail à grdf-recrut-pem@grdf.fr ou nous contacter au **07 85 11 52 13**.

² : Pour cela, vous disposez dans notre mail du mode opératoire et du code candidat qui vous sera nécessaire.

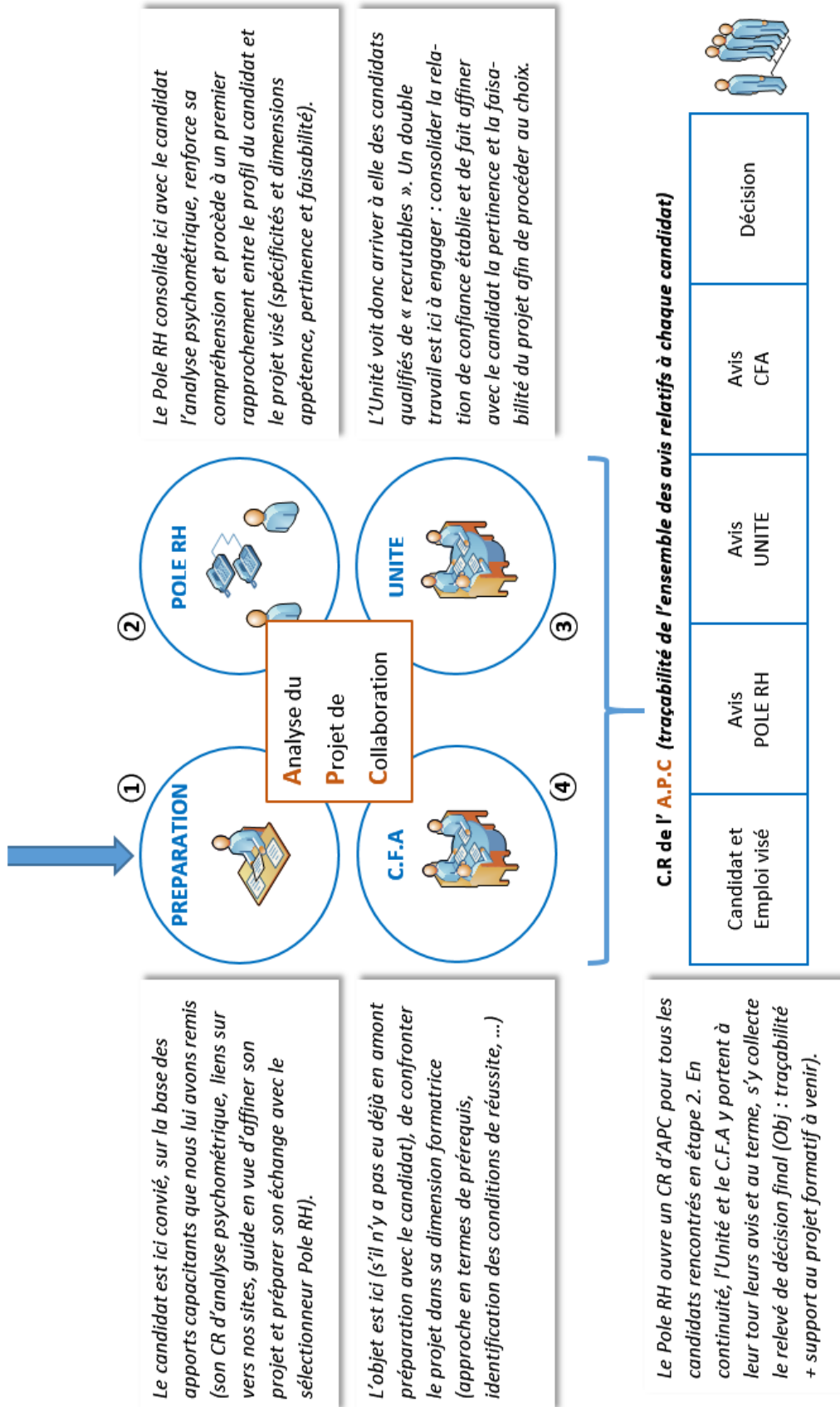
³ : Si votre non accès au questionnaire en ligne résulte de votre décision de ne pas donner suite à votre candidature, nous vous remercions de nous en faire part.

Phase 1 : GESTION DU SOURCING

Régions CENTRE / EST / OUEST



Phase 2 : GESTION DE LA SELECTION





DESTINATAIRE : Michel DURAND

ÉMETTEUR : Pôle Ressources Humaines de la DRHT de GrDF

POSTE GrDF SUR LEQUEL VOUS AVEZ CANDIDATÉ : TECHNICIEN CLIENTÈLE - Titre TECHNICIEN RÉSEAU GAZ (N° de la demande de poste - Titre de la demande de poste)

Bonjour,

Comme convenu, nous avons le plaisir de vous adresser votre **Compte Rendu** d'analyse du questionnaire en ligne auquel vous venez de répondre.

Ce **Compte Rendu**, comme nous vous l'avons précisé, a été conçu spécialement pour vous aider à alimenter votre projet.

VOUS CONSTATEREZ QU'IL EST COMPOSÉ DE 2 PARTIES :

- Une première qui va pour permettre de travailler et de mieux spécifier et mettre en mots vos habiletés et vos appétences,
- Une seconde qui vous soutiendra en vue d'identifier le ou les emplois qui font le plus de sens pour vous.

Pour vous permettre d'alimenter votre réflexion, nous vous rappelons que vous disposez également de ressources en ligne :

- **Connaitre GrDF ses activités et ses valeurs :** <http://www.grdf.fr/particuliers/entreprise-grdf/connaitre-grdf>
- **Réaliser son projet d'alternance chez GrDF :** <http://www.grdf.fr/grdf/rejoignez-nous/apprendre-nos-metiers/des-contrats-en-alternance-varies/>
- **Les métiers qui recrutent :** <http://www.grdf.fr/particuliers/entreprise-grdf/grdf-recrutement>

Au terme de votre préparation, il vous appartiendra de nous contacter au **07 85 11 52 13** (du lundi au vendredi jusqu'à 18 h 00). Cet appel vous permettra de convenir d'une date et d'une heure de rendez-vous avec un(e) de nos chargé(e)s de recrutement.

Vous serez ainsi à l'étape 2 du processus que nous vous avons exposé. L'entretien sera téléphonique (environ 30 mns) et consistera à travailler en commun au rapprochement entre votre projet professionnel et celui de GrDF.

Il permettra de statuer, vous et nous, quant à la pertinence ou non de rencontrer le(s) responsable(s) de l'Unité où le poste est à pourvoir.

Nous vous souhaitons bonne préparation et sommes à votre écoute pour la prise de rendez-vous !

Très cordialement,

Pour le Pôle RH de la DRH de GrDF
L'équipe de Chargé(e)s de recrutement

Pour toutes demandes complémentaires, notre adresse mail : grdf-recrut-pem@grdf.fr



GrDF & MOI



Analyse de Projet de Collaboration



Nom et Prénom :	
Nom du Poste (N°) :	
Ville / Lieu :	
Unité / Service :	
Région :	

Qui (Nom / fonction) :	Quoi (étape clef du processus) :	Quand :	Envoi APC

Avis (nom du responsable + relevé de décision) :			Commentaires :
Resp. Sélection :	<input type="checkbox"/> Avis favorable	<input type="checkbox"/> sous condition	
	<input type="checkbox"/> Avis défavorable		
Resp. Unité :	<input type="checkbox"/> Avis favorable	<input type="checkbox"/> sous condition	
	<input type="checkbox"/> Avis défavorable		
Resp. CFA	<input type="checkbox"/> Avis favorable	<input type="checkbox"/> sous conditionné	
	<input type="checkbox"/> Avis défavorable		
Décideur :	<input type="checkbox"/> Accord recrutement		
	<input type="checkbox"/> Non recrutement		

Campagne Alternance 2015 : « nos collaboratrices et collaborateurs de Demain »

- Nos enjeux

Notre recrutement par alternance sera particulièrement conséquent cette année et notre ambition est bien que par celui-ci, GrDF entretienne de véritables relations confiantes et respectueuses avec l'ensemble des candidat(e)s qui se proposent de nous rejoindre. Il s'agit d'un investissement particulièrement volontariste et qui soutient trois enjeux centraux :

- Préparer notre avenir : en formant à nos emplois de demain et en œuvrant à un fort taux de transformation (formé(e)s / recruté(e)s – domaines cœur de métier),
- Réussir une diversité naturelle de profils et de parcours : cette diversité sera notre force de demain et fera de nous un véritable acteur intégré dans la vie locale. Mais pour cela elle se doit être naturelle,
- Générer des dynamiques de collaboration : que ce soit avec les candidat(e)s ou les parties prenantes du territoire concerné.

- Contexte de l'emploi

L'image des Entreprises en tant qu'institutions est aujourd'hui particulièrement dégradée et l'horizon n'apparaît plus comme porteur d'avenir pour bon nombre de personnes. Dans un tel contexte et au regard de ce qui fait sens et valeur pour nous, nous devons nous démarquer de ces perceptions et témoigner par nos postures et nos engagements que GrDF est bel et bien une entreprise composée de femmes et d'hommes sur lesquels on peut compter et que nos métiers sont riches de dynamisme et porteurs d'avenir.

Sur un second plan, de nombreuses personnes se trouvent en trop grand nombre discriminées ou écartées du monde de l'emploi au de-là de leur appétence et de leurs habiletés. Il nous appartient au titre de notre contribution sociétale mais aussi au titre de notre propre performance, d'aller vers ces publics et de mobiliser leurs talents, avec, au besoin, le soutien de partenaires territoriaux à même de soutenir cette dynamique.

- Le Projet de Collaboration comme horizon

Recruter un nouveau collaborateur est un défi des plus délicats à relever. Au quotidien, les compétences de nos collaborateurs se témoignent et permettent leurs évaluations. Mais lorsqu'il s'agit de décider parmi un groupe de personnes que l'on rencontre pour la première fois quelle sera celle qui viendra nous rejoindre, la question n'est plus de même nature. Cette question se transforme plus encore lorsqu'il s'agit de l'alternance car nous avons face à nous des personnes qui se proposent d'apprendre avec nous et par nous, un de nos métiers.

La confiance, la collaboration, l'engagement comme la dynamique d'apprentissage et d'adaptation, qualités qui sont au cœur de notre projet, ne sont cependant pas des qualités intrinsèques et qu'ils s'agiraient de déceler chez une personne un jour J. Elles se construisent. Elles sont la résultante de la qualité des interactions et de celles-ci se forgeront tout à la fois notre image et les fondements des postures collaboratives à venir.

La qualité du recrutement « alternance » tient bien moins à l'évaluation en soi de la personne candidate, qu'à l'analyse de la faisabilité et pertinence du projet de collaboration que nous pourrions, elle et nous, engager de façon féconde voire conditionnée. Il y a lieu pour cela de veiller à :

- éclairer quant à ce qui caractérise les spécificités de nos emplois, analyser véritablement les possibles, rechercher la façon dont peuvent se combler les écarts, c'est-à-dire non pas chercher à analyser ce qu'ils sont ou seraient, mais bien ce que nous en disons et ce que nous pourrions faire ensemble,
- Instaurer une véritable relation de respect et de confiance qui témoigne que nous sommes et seront bien là, à leurs côtés, dans des dynamiques d'engagement réciproques,
- Ce, en étant tout aussi attentif à ceux qui nous rejoindront qu'à ceux avec lesquels l'horizon de collaboration amorcé n'aboutira pas : il en est de nos valeurs que chaque candidat(e) puisse sortir enrichi de sa rencontre avec nous.

- Le Projet de Collaboration comme horizon

Pour les 3 Unités opérationnelles qui œuvrent avec l'appui du Pôle RH, le processus de recrutement bénéficie d'une démarche encadrée qui vise tout à la fois à soutenir le candidat dans la construction de son projet et à œuvrer à un recrutement de qualité¹. Ce Compte-Rendu vise à garantir la traçabilité et la mise en dynamique des 3 avis portés : celui du sélectionneur du Pôle RH, de l'Unité et du Centre de formation partenaire.

¹ Conformément à nos enjeux « Label diversité », ce document vient recueillir les analyses et avis des acteurs mandatés. Il appartient à chacun à ce niveau, de garantir cette traçabilité et de veiller à nos engagements, délais de contact et de réponses aux candidats.

Annexe 11 : Distribution des scores par items

		Procédure-Centralisée							
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Lower 95% CI for Mean	Upper 95% CI for Mean	Median	Minimum	Maximum
Q7	Co 7) Féral l'annonce était rédigée n'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances	100	5.25	1.23	5.00	5.50	6.00	1.00	7.00
Q19	Co 19) Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet	104	5.08	1.42	4.92	5.25	6.00	1.00	7.00
Q23	Co 23) D'être bien préparé-e pour soutenir ma candidature	86	5.78	1.33	5.54	6.02	6.00	1.00	7.00
q931	Co 1-33 Pdt le entretien, je me suis senti en difficulté	87	5.64	1.64	5.29	5.99	6.00	1.00	7.00
q941	Co 1-66 Pdt le process, je me suis senti en difficulté	83	4.96	1.69	4.60	5.43	5.00	2.00	7.00
q181	Cau 1-18 Après le contact pdt entente ler RV, je me suis senti perdu	102	5.62	1.68	5.29	5.95	6.00	1.00	7.00
Q48	Cau 48) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	86	5.71	1.26	5.44	5.98	6.00	1.00	7.00
Q79	Cau 79) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	53	4.75	1.74	4.27	5.23	5.00	1.00	7.00
Q15	Cap 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GDF	104	5.38	1.63	5.00	5.69	6.00	1.00	7.00
q171	Cap 1-17 Après le contact pdt entente ler RV, je me suis senti seul	104	5.28	1.85	4.92	5.64	6.00	1.00	7.00
Q29	Cap 29) Je me suis senti-e très rapidement en confiance	87	5.68	1.33	5.40	5.96	6.00	1.00	7.00
Q42	Cap 42) C&R Qui a eu plaisir à me rencontrer	86	5.64	1.68	5.22	6.06	6.00	1.00	7.00
Q46	Cap 46) C&R Qui m'a donné envie de rejoindre GDF	85	6.12	1.23	5.85	6.39	7.00	1.00	7.00
Q49	Cap 49) Je me suis senti-e très rapidement en confiance	84	4.93	1.66	4.47	5.38	5.00	1.00	7.00
Q73	Cap 73) Interlocuteur Qui a eu/ont eu plaisir à me rencontrer	54	4.76	1.93	4.24	5.28	5.00	1.00	7.00
Q77	Cap 77) Interlocuteur Qui m'a donné envie de rejoindre GDF	54	4.74	1.84	4.24	5.24	6.00	1.00	7.00
Q183	Cap 183) Que ce processus de recrutement donne vraiment envie de rejoindre GDF	107	5.66	1.73	5.34	5.99	6.00	1.00	7.00
Q6	Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée n'a donné une bonne image de l'entreprise	100	6.14	1.13	5.92	6.36	6.00	2.00	7.00
Q14	Cb 14) M'a donné l'impression que GDF souhaite m'aider à candidater au mieux	100	6.28	1.47	5.87	6.33	6.00	1.00	7.00
Q19	Cb 19) C&R Souhaité de me mettre à l'aise	85	5.82	1.30	5.63	6.00	6.00	1.00	7.00
Q45	Cb 45) C&R Qui avait envie de se motiver	85	5.99	1.43	5.28	5.90	6.00	1.00	7.00
Q76	Cb 76) Interlocuteur Souhaité-e de se mettre à l'aise	53	5.33	1.83	4.63	5.64	6.00	1.00	7.00
Q76	Cb 76) Interlocuteur Qui avait envie de se motiver	53	4.75	1.77	4.27	5.24	5.00	1.00	7.00
Q89	Cf 89) Je peux dire que ma candidature a été vraiment étudiée	100	5.33	1.93	4.94	5.68	6.00	1.00	7.00
Q94	Cf 94) J'ai l'impression que GDF tient compte de la dimension humaine dans les relations de travail	100	6.08	1.89	5.43	6.94	6.00	1.00	7.00
Q184	Cf 184) que le processus s'est déroulé conformément à ce que l'on m'avait annoncé	100	5.68	1.83	5.11	6.08	6.00	1.00	7.00
Q17	Cl 17) J'ai trouvé que le/la chargé-e de recrutement n'a jamais cherché à me piéger	87	5.93	1.40	5.63	6.23	6.00	1.00	7.00
Q59	Cl 59) Je pense que la décision prise est juste	86	5.33	1.60	4.98	5.67	6.00	1.00	7.00
Q81	Cl 81) J'ai trouvé que personne n'a jamais cherché à se piéger	54	4.78	1.84	4.28	5.28	5.00	1.00	7.00
Q83	Cl 83) Je pense que la décision prise est juste	54	4.48	1.98	3.94	5.02	4.00	1.00	7.00
Q182	Cl 182) Que ce processus de recrutement était honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme	100	6.42	1.82	6.06	6.77	6.00	1.00	7.00
Q183	Cl 183) qu'aucun propos ou attitude n'a été ressenti par moi comme discriminant	107	6.08	1.68	5.78	6.38	7.00	1.00	7.00
Q28	Co 28) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	87	5.68	1.82	5.40	5.96	6.00	1.00	7.00
q901	Co 1-30 Pdt le entretien, je n'ai pas eu le possibilité de m'exprimer vraiment à sa façon	86	5.96	1.47	5.52	6.27	7.00	1.00	7.00
Q43	Co 43) C&R Avec qui on pouvait dire les choses	87	5.78	1.33	5.43	5.93	6.00	1.00	7.00
Q44	Co 44) C&R Qui ne cherchait pas à me piéger	87	5.82	1.54	5.49	6.15	6.00	1.00	7.00
Q59	Co 59) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	54	4.74	1.84	4.24	5.24	6.00	1.00	7.00
q911	Co 1-43 Pdt le process, n'ai pas senti que les personnes voulaient vraiment que je m'exprime à sa façon	88	4.68	1.78	4.11	5.09	5.00	1.00	7.00
Q74	Co 74) Interlocuteur Avec qui on pouvait dire les choses	88	4.88	1.78	4.33	5.46	5.00	1.00	7.00
Q74	Co 74) Interlocuteur Qui ne cherchait pas à se piéger	88	4.82	1.87	4.30	5.33	5.00	1.00	7.00
Q18	Cc 18) C&R Très compétent	87	6.17	0.97	5.97	6.38	6.00	1.00	7.00
Q69	Cc 69) Interlocuteur Très compétent-e	53	5.83	1.37	5.33	6.35	6.00	1.00	7.00
Q16	At 16) La façon dont allait se passer cet entretien n'a également été très clairement communiquée	85	5.82	1.54	5.38	6.24	6.00	1.00	7.00
Q67	At 67) La façon dont cela allait se passer n'a également été très clairement communiquée	88	6.18	1.78	4.88	6.62	6.00	1.00	7.00
Q5	Ao 5) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée	111	6.08	1.26	5.83	6.28	6.00	2.00	7.00
Q18	Ao 18) Les objectifs de l'exercice m'ont été très clairement expliqués dès le début	86	5.98	1.47	5.78	6.28	6.00	1.00	7.00
Q56	Ao 56) Les objectifs m'ont été très clairement expliqués dès le début	54	5.24	1.73	4.77	5.71	6.00	1.00	7.00
Q1	Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues	110	4.93	1.73	4.60	5.25	5.00	1.00	7.00
Q1	Ar 1) J'ai trouvé cette annonce accueillante	111	6.07	1.24	5.64	6.50	6.00	1.00	7.00
Q17	Ar 17) J'ai ressenti chez le/la chargé-e de recrutement le plaisir de me rencontrer	88	6.82	1.43	6.63	7.00	6.00	1.00	7.00
Q47	Ar 47) Le/la chargé-e de recrutement n'a exprimé clairement son point de vue sur le projet de collaboration envisagé	88	5.78	1.87	5.43	6.09	6.00	1.00	7.00
Q18	Ar 18) J'ai ressenti chez mon/ma interlocuteur/trice-s le plaisir de me rencontrer	88	6.11	1.66	5.86	6.37	6.00	1.00	7.00
Q78	Ar 78) Il n'a été exprimé clairement le point de vue final de GDF sur ma candidature et ce projet de collaboration	88	4.98	1.79	4.63	5.39	6.00	1.00	7.00

		Procédure-Centralisée							
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Lower 95% CI for Mean	Upper 95% CI for Mean	Median	Minimum	Maximum
Q4	S 4) La façon dont l'annonce était rédigée n'a ouvert des perspectives	109	5.76	1.21	5.53	5.99	6.00	2.00	7.00
Q5	S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation	110	5.81	1.30	5.56	6.05	6.00	2.00	7.00
Q35	S 35) J'ai trouvé les échanges constructifs	87	5.98	1.35	5.61	6.18	6.00	1.00	7.00
Q36	S 36) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	85	5.93	1.40	5.63	6.23	6.00	1.00	7.00
Q39	S 39) Nos points de vues se sont totalement rejoins	87	5.38	1.31	5.10	5.66	6.00	1.00	7.00
Q66	S 66) J'ai trouvé les échanges constructifs	54	5.06	1.77	4.57	5.54	5.00	1.00	7.00
Q67	S 67) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	53	5.09	1.79	4.60	5.59	5.00	1.00	7.00
Q80	S 80) Nos points de vues se sont totalement rejoins	53	4.38	1.85	3.79	4.81	4.00	1.00	7.00
q121	i-12 Après dépôt candidature, Moment du 1er RV avec GDF	109	3.56	0.75	3.42	3.70	4.00	1.00	4.00
Q16	RE 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e	105	5.69	1.45	5.41	5.97	6.00	1.00	7.00
Q24	RE 24) Que je pourrais exprimer ce qui compte pour moi et être entendu-e	87	5.57	1.37	5.28	5.87	6.00	1.00	7.00
Q31	RE 31) Je me suis senti respecté-e	86	6.08	1.42	5.78	6.39	7.00	1.00	7.00
Q34	RE 34) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	86	5.78	1.35	5.41	5.99	6.00	1.00	7.00
Q49	RE 49) C&R Qui s'est vraiment intéressée à moi	85	5.92	1.36	5.63	6.21	6.00	1.00	7.00
Q43	RE 43) C&R Pour qui j'ai compté en tant que personne	87	5.75	1.34	5.46	6.03	6.00	1.00	7.00
Q62	RE 62) Je me suis senti-e respecté-e	54	5.98	1.62	4.85	5.74	6.00	1.00	7.00
Q65	RE 65) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	54	4.91	1.84	4.41	5.41	5.50	1.00	7.00
Q71	RE 71) Interlocuteur Qui s'est/se sont vraiment intéressé à moi	53	4.68	1.77	4.19	5.17	5.00	1.00	7.00
Q72	RE 72) Interlocuteur Pour qui j'ai compté en tant que personne	53	4.74	1.83	4.23	5.24	5.00	1.00	7.00
Q87	RE 87) Je me suis senti-e respecté-e en tant que personne	108	5.69	1.54	5.39	5.98	6.00	1.00	7.00
Q88	RE 88) Je me suis senti-e vraiment associé-e à l'analyse de ma candidature	107	5.67	1.55	5.38	5.97	6.00	1.00	7.00
Q20	PD 20) J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même	102	5.43	1.67	5.10	5.76	6.00	1.00	7.00
Q21	PD 21) J'ai pu affiner mon projet professionnel	103	5.56	1.53	5.26	5.86	6.00	1.00	7.00
Q52	PD 52) Entretien Enrichissant	87	6.18	1.34	5.82	6.39	7.00	1.00	7.00
Q83	PD 83) Rencontres Enrichissantes	51	5.24	1.69	4.76	5.71	6.00	1.00	7.00
Q90	PD 90) J'ai amélioré ma connaissance de moi-même	109	5.48	1.67	5.09	5.72	6.00	1.00	7.00
Q91	PD 91) Je me sens mieux équipé-e pour soutenir ultérieurement d'autres candidatures si nécessaire	108	5.52	1.54	5.23	5.81	6.00	1.00	7.00
Q92	PD 92) Mon projet professionnel est devenu plus clair	107	5.39	1.58	5.09	5.70	6.00	1.00	7.00
Q32	EP 32) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/la chargé-e de recrutement	89	5.81	1.32	5.53	6.09	6.00	1.00	7.00
Q51	EP 51) Entretien Agréable	86	5.74	1.16	5.50	5.99	6.00	2.00	7.00
q931	EP 1-53 le entretien Pénible	86	6.52	1.84	6.30	6.75	7.00	3.00	7.00
q941	EP 1-54 le entretien Décevant	86	6.48	1.37	6.10	6.69	7.00	1.00	7.00
Q83	EP 83) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/les personnes rencontrée-s	54	5.26	1.69	4.82	5.70	5.50	1.00	7.00
Q84	EP 84) Rencontres Agréables	51	5.39	1.69	4.82	5.57	5.00	1.00	7.00
q941	EP 1-84 Rencontres en U.Op Pénibles	51	6.00	1.23	5.65	6.35	6.00	2.00	7.00
q951	EP 1-85 Rencontres en U.Op Décevantes	52	5.68	1.88	5.07	6.12	6.50	1.00	7.00
Q88	EP 88) De sortir plus fort-e de cette expérience	107	5.16	1.70	4.83	5.48	6.00	1.00	7.00
Q89	EP 89) Que cette expérience m'a donné de l'énergie	108	5.26	1.57	4.96	5.56	6.00	1.00	7.00
q1001	EP 1-100 En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé	108	5.98	1.72	5.65	6.31	7.00	1.00	7.00
Q185	EP 185) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive	105	5.55	1.60	5.24	5.86	6.00	1.00	7.00
Q8	EGI 8) Lorsque j'ai déposé ma candidature, cette offre représentait un très fort enjeu pour moi	108	6.32	0.87	6.16	6.49	7.00	3.00	7.00
q91	EGI 1-9 Au dépôt candidature, j'estimais très faibles mes chances d'être recruté	111	4.31	1.81	3.97	4.65	4.00	1.00	7.00
Q10	EGI 10) J'étais très confiant-e quant à un 1er retour positif de GDF sur ma candidature	109	5.56	1.21	5.33	5.79	6.00	2.00	7.00
q111	EGI 1-11 Après dépôt candidature, très anxieux dans l'attente de ce 1er avis de GDF	110	3.48	1.78	3.06	3.74	3.00	1.00	7.00

		Procédure Régionale							
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Lower 95% CL for Mean	Upper 95% CL for Mean	Median	Minimum	Maximum
Q7	Cco 7) La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances	168	5.24	1.65	4.59	5.50	6.00	1.00	7.00
Q19	Cco 19) Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet	135	4.01	1.95	3.68	4.35	4.00	1.00	7.00
Q23	Cco 23) D'être bien préparé-e pour soutenir ma candidature	101	4.97	1.72	4.63	5.31	5.00	1.00	7.00
Q351	Cco 1-33 Pdt le entretien, Je me suis senti en difficulté	100	4.73	1.77	4.38	5.07	5.00	1.00	7.00
Q441	Cco 1-64 Pdt le process, Je me suis senti en difficulté	77	4.94	1.85	4.42	5.27	5.00	1.00	7.00
Q181	Cau 1-18 Après le contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti perdu	133	4.71	1.87	4.39	5.03	5.00	1.00	7.00
Q45	Cau 45) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	98	5.05	1.87	4.66	5.43	6.00	1.00	7.00
Q78	Cau 78) J'ai pu moi aussi exprimer mon propre point de vue	76	5.05	1.73	4.66	5.45	5.50	1.00	7.00
Q15	Cap 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GDF	136	4.25	1.82	3.94	4.56	4.00	1.00	7.00
Q171	Cap 1-17 Après le contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti seul	136	4.24	1.83	3.93	4.45	4.00	1.00	7.00
Q29	Cap 29) Je me suis senti-e très rapidement en confiance	98	4.87	1.80	4.51	5.23	5.00	1.00	7.00
Q42	Cap 42) CDR Qui a eu plaisir à me rencontrer	99	4.67	1.83	4.30	5.03	5.00	1.00	7.00
Q46	Cap 46) CDR Qui m'a donné envie de rejoindre GDF	100	5.19	1.90	4.81	5.57	6.00	1.00	7.00
Q68	Cap 68) Je me suis senti-e très rapidement en confiance	97	4.94	1.75	4.54	5.33	5.00	1.00	7.00
Q73	Cap 73) interlocuteur Qui a eu/ont eu plaisir à me rencontrer	77	4.97	1.66	4.60	5.35	5.00	1.00	7.00
Q77	Cap 77)interlocuteur Qui m'a donné envie de rejoindre GDF	77	5.56	1.69	5.17	5.94	6.00	1.00	7.00
Q101	Cap 103) Que ce processus de recrutement donne vraiment envie de rejoindre GDF	149	4.91	1.96	4.60	5.23	5.00	1.00	7.00
Q6	Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise	160	5.58	1.53	5.34	5.82	6.00	1.00	7.00
Q14	Cb 14) M'a donné l'impression que GDF souhaitait m'aider à candidater au mieux	137	4.42	1.83	4.11	4.73	4.00	1.00	7.00
Q19	Cb 39) CDR Soucieuse de me mettre à l'aise	98	4.79	1.79	4.43	5.15	5.00	1.00	7.00
Q45	Cb 45) CDR Qui avait envie de me motiver	99	4.63	1.91	4.25	5.01	5.00	1.00	7.00
Q70	Cb 70) interlocuteur Soucieuse-s de me mettre à l'aise	75	4.93	1.76	4.53	5.34	5.00	1.00	7.00
Q76	Cb 76) interlocuteur Qui avait envie de me motiver	76	4.83	1.73	4.43	5.22	5.00	1.00	7.00
Q89	Cf 89) Je peux dire que ma candidature a été vraiment étudiée	150	4.34	2.00	4.02	4.66	4.00	1.00	7.00
Q93	Cf 83) J'ai l'impression que GDF tient compte de la dimension humaine dans les relations de travail	150	4.72	1.95	4.41	5.03	5.00	1.00	7.00
Q104	Cf 104) Que le processus s'est déroulé conformément à ce que l'on m'avait annoncé	146	4.71	2.01	4.38	5.04	5.00	1.00	7.00
Q37	Ci 37) J'ai trouvé que le/la chargé-e de recrutement n'a jamais cherché à me piéger	99	4.51	1.93	4.12	4.89	4.00	1.00	7.00
Q50	Ci 30) Je pense que la décision prise est juste	99	4.17	2.24	3.72	4.62	4.00	1.00	7.00
Q55	Ci 63) J'ai trouvé que personne n'a jamais cherché à me piéger	77	4.75	1.93	4.31	5.19	5.00	1.00	7.00
Q81	Ci 81) Je pense que la décision prise est juste	76	4.39	2.32	3.87	4.92	4.00	1.00	7.00
Q102	Ci 102) Que ce processus de recrutement était honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme	149	4.73	2.03	4.40	5.06	5.00	1.00	7.00
Q103	Ci 103) Qu'aucun propos ou attitude n'a été ressenti par moi comme discriminant	144	5.35	1.88	5.05	5.66	6.00	1.00	7.00
Q28	Co 28) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	99	5.01	1.75	4.66	5.36	5.00	1.00	7.00
Q301	Co 1-30 Pdt le entretien, Je n'ai pas eu la possibilité de m'exprimer vraiment à ma façon	100	5.08	1.84	4.72	5.44	5.00	1.00	7.00
Q43	Co 43) CDR Avec qui on pouvait dire les choses	98	4.78	1.83	4.41	5.14	5.00	1.00	7.00
Q44	Co 44) CDR Qui ne cherchait pas à me juger	97	4.88	1.82	4.44	5.32	5.00	1.00	7.00
Q59	Co 59) J'ai senti que je pouvais dire sans crainte tout ce qui comptait pour moi	78	4.95	1.85	4.53	5.37	5.00	1.00	7.00
Q611	Co 1-61 Pdt le process, M'ai pas senti que les personnes voulaient vraiment que je m'exprime à ma façon	77	4.71	1.99	4.26	5.17	5.00	1.00	7.00
Q74	Co 74) Interlocuteur Avec qui on pouvait dire les choses	77	4.96	1.79	4.55	5.37	5.00	1.00	7.00
Q75	Co 75) Interlocuteur Qui ne cherchait pas à me juger	77	5.08	1.73	4.69	5.47	6.00	1.00	7.00
Q38	Cc 38) CDR Très compétente	98	5.35	1.63	5.02	5.67	6.00	1.00	7.00
Q69	Cc 69) interlocuteur Très compétente-s	77	5.49	1.59	5.13	5.86	6.00	1.00	7.00
Q26	At 26) La façon dont allait se passer cet entretien m'a également été très clairement communiquée	99	4.91	1.82	4.55	5.27	5.00	1.00	7.00
Q57	At 57) La façon dont cela allait se passer m'a également été très clairement communiquée	78	5.00	1.88	4.58	5.42	5.00	1.00	7.00
Q2	Ao 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée	160	5.44	1.59	5.20	5.69	6.00	1.00	7.00
Q25	Ao 25) Les objectifs de l'entretien m'ont été très clairement expliqués dès le début	100	5.03	1.74	4.68	5.38	5.00	1.00	7.00
Q56	Ao 56) Les objectifs m'ont été très clairement expliqués dès le début	77	5.30	1.72	4.91	5.69	6.00	1.00	7.00
Q1	Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pouvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues	159	4.24	1.69	3.97	4.50	4.00	1.00	7.00
Q3	Ar 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante	161	5.31	1.62	5.06	5.56	6.00	1.00	7.00
Q27	Ar 27) J'ai ressenti chez le/la chargé-e de recrutement le plaisir de me rencontrer	77	5.00	1.74	4.65	5.35	5.00	1.00	7.00
Q47	Ar 47) Le/la chargé-e de recrutement m'a exprimé clairement son point de vue sur le projet de collaboration envisagé	98	4.82	1.98	4.42	5.21	5.00	1.00	7.00
Q58	Ar 58) J'ai ressenti chez mon/ma interlocuteur/trice-e le plaisir de me rencontrer	78	5.04	1.70	4.65	5.42	5.00	1.00	7.00
Q78	Ar 78) Il m'a été exprimé clairement le point de vue final de GDF sur ma candidature et ce projet de collaboration	77	4.77	2.03	4.31	5.23	5.00	1.00	7.00

Q4	S 4) La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives	161	5.12	1.51	4.89	5.36	5.00	1.00	7.00
Q5	S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation	161	5.31	1.61	5.06	5.56	6.00	1.00	7.00
Q35	S 35) J'ai trouvé les échanges constructifs	95	5.12	1.80	4.75	5.48	6.00	1.00	7.00
Q36	S 36) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	100	5.06	1.72	4.72	5.40	6.00	1.00	7.00
Q48	S 48) Nos points de vues se sont totalement rejoins	99	4.68	1.94	4.29	5.06	5.00	1.00	7.00
Q66	S 66) J'ai trouvé les échanges constructifs	76	5.29	1.73	4.89	5.68	6.00	1.00	7.00
Q67	S 67) J'ai trouvé que tous nos échanges avaient du sens dans le cadre de ce recrutement	77	5.36	1.56	5.01	5.72	6.00	1.00	7.00
Q88	S 88) Nos points de vues se sont totalement rejoins	77	4.71	2.00	4.31	5.12	5.00	1.00	7.00
Q111	i-11 Après dépôt candidature, Homage du 1er RV avec GDF	161	3.03	0.99	2.86	3.17	3.00	1.00	4.00
Q16	RE 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e	133	4.76	1.74	4.46	5.06	5.00	1.00	7.00
Q24	RE 24) Que je pourrais exprimer ce qui compte pour moi et être entendu-e	101	5.16	1.63	4.84	5.48	6.00	1.00	7.00
Q31	RE 31) Je me suis senti respecté-e	99	5.27	1.68	4.94	5.61	6.00	1.00	7.00
Q34	RE 34) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	99	4.95	1.81	4.59	5.31	5.00	1.00	7.00
Q40	RE 40) CDR Qui s'est vraiment intéressé à moi	99	4.85	1.78	4.49	5.20	5.00	1.00	7.00
Q41	RE 41) CDR Pour qui j'ai compté en tant que personne	97	4.72	1.84	4.35	5.09	5.00	1.00	7.00
Q62	RE 62) Je me suis senti-e respecté-e	77	5.39	1.64	5.02	5.76	6.00	1.00	7.00
Q65	RE 65) J'ai trouvé qu'en termes d'écoute réciproque, les échanges étaient équilibrés	77	5.04	1.70	4.65	5.43	5.00	1.00	7.00
Q71	RE 71) interlocuteur Qui s'est/est sont vraiment intéressé à moi	77	5.10	1.70	4.72	5.49	6.00	1.00	7.00
Q72	RE 72) interlocuteur Pour qui j'ai compté en tant que personne	76	5.03	1.68	4.64	5.41	5.50	1.00	7.00
Q87	RE 87) Je me suis senti-e respecté-e en tant que personne	149	4.89	1.78	4.60	5.18	5.00	1.00	7.00
Q88	RE 88) Je me suis senti-e vraiment associé-e à l'analyse de ma candidature	150	4.37	2.03	4.05	4.70	5.00	1.00	7.00
Q20	PD 20) J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même	135	4.18	1.86	3.86	4.49	4.00	1.00	7.00
Q21	PD 21) J'ai pu affiner mon projet professionnel	134	4.31	1.94	3.98	4.65	4.00	1.00	7.00
Q52	PD 52) Entretien Enrichissant	99	5.09	1.89	4.71	5.47	6.00	1.00	7.00
Q83	PD 83) Rencontres Enrichissantes	75	5.25	1.84	4.83	5.68	6.00	1.00	7.00
Q90	PD 90) J'ai amélioré ma connaissance de moi-même	147	4.43	1.82	4.13	4.73	5.00	1.00	7.00
Q91	PD 91) Je me sens mieux équipé-e pour soutenir ultérieurement d'autres candidatures si nécessaire	150	4.63	1.88	4.32	4.93	5.00	1.00	7.00
Q92	PD 92) Non projet professionnel est devenu plus clair	152	4.58	1.93	4.27	4.89	5.00	1.00	7.00
Q32	EP 32) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/la chargé-e de recrutement	98	5.15	1.84	4.79	5.52	6.00	1.00	7.00
Q51	EP 51) Entretien Agréable	98	4.98	1.81	4.62	5.34	5.00	1.00	7.00
Q531	EP 1-53 le entretien Pénible	98	5.44	1.66	5.11	5.77	6.00	1.00	7.00
Q541	EP 1-54 le entretien Décevant	95	5.26	2.07	4.84	5.69	6.00	1.00	7.00
Q63	EP 63) J'ai eu vraiment plaisir à échanger avec le/les personnes rencontrées-s	77	5.36	1.67	4.98	5.74	6.00	1.00	7.00
Q82	EP 82) Rencontres Agréables	76	5.13	1.82	4.72	5.55	6.00	1.00	7.00
Q841	EP 1-84 Rencontres en U.O.p Pénibles	76	5.38	1.77	4.98	5.79	6.00	1.00	7.00
Q851	EP 1-85 Rencontres en U.O.p Décevantes	76	5.20	2.12	4.71	5.68	6.00	1.00	7.00
Q95	EP 95) De sortir plus fort-e de cette expérience	148	4.48	1.97	4.16	4.80	5.00	1.00	7.00
Q99	EP 99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie	149	4.53	1.97	4.21	4.85	5.00	1.00	7.00
Q1001	EP 1-100 En fin de process, sentiment d'un sortin déprimé	147	5.10	2.01	4.77	5.42	6.00	1.00	7.00
Q105	EP 105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive	147	4.68	2.03	4.35	5.01	5.00	1.00	7.00
Q8	EGI 8) Lorsque j'ai déposé ma candidature, cette offre représentait un très fort enjeu pour moi	159	6.08	1.22	5.89	6.27	7.00	1.00	7.00
Q91	EGI 1-9 Au dépôt candidature, j'estimais très faibles mes chances d'être recruté	161	4.02	1.88	3.73	4.31	4.00	1.00	7.00
Q10	EGI 10) J'étais très confiant-e quant à un 1er retour positif de GDF sur ma candidature	159	4.67	1.74	4.40	4.95	5.00	1.00	7.00
Q111	EGI 1-11 Après dépôt candidature, très amical dans l'attente de ce 1er avis de GDF	159	3.26	1.63	3.00	3.52	3.00	1.00	7.00

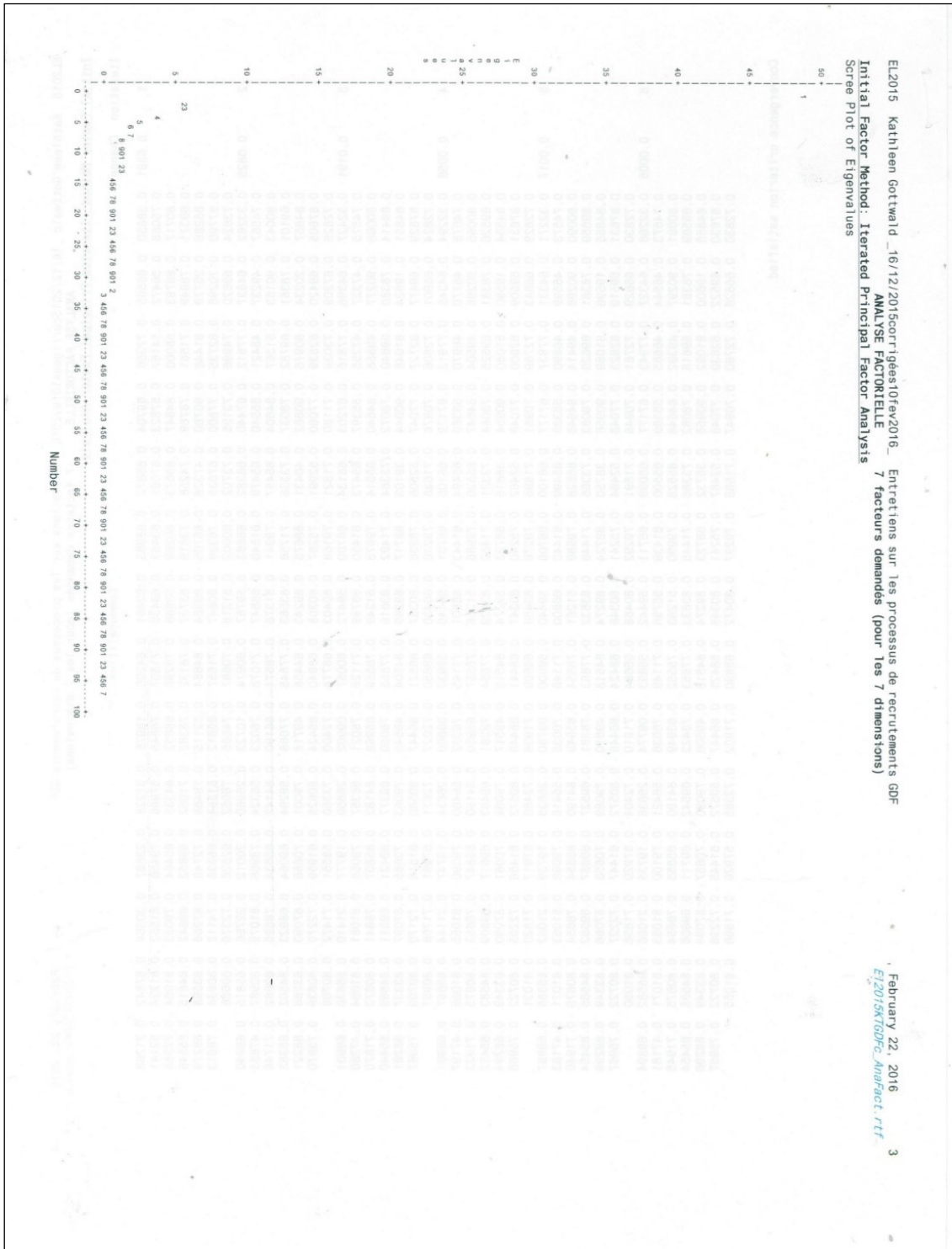
Annexe 12 : Distribution des scores d'échelles par étape

Sous échantillon Recherche

The MEANS Procedure

Procedure	Obs	Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Median	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis		
Centralisée	111	CAA1	Score CAA - Etape 1	111	5.64	1.14	6.00	2.00	7.00	-1.25	1.15		
		CAA2	Score CAA - Etape 2	111	5.64	1.09	5.89	2.00	7.00	-1.33	1.53		
		CAA3	Score CAA	111	5.55	1.10	5.77	1.69	7.00	-1.21	1.47		
		CONF1	Score Confiance - Etape 1	111	5.62	1.27	6.00	2.17	7.00	-0.97	-0.04		
		CONF2	Score Confiance - Etape 2	111	5.61	1.15	6.00	2.17	7.00	-1.21	0.85		
		CONF3	Score Confiance	111	5.54	1.15	5.74	2.17	7.00	-1.12	0.83		
		ADT1	Score Alliance de travail - Etape 1	111	5.96	1.11	6.00	2.50	7.00	-1.39	1.39		
		ADT2	Score Alliance de travail - Etape 2	111	5.84	1.09	6.17	2.17	7.00	-1.45	1.93		
		ADT3	Score Alliance de travail	111	5.69	1.09	6.00	2.20	7.00	-1.21	1.29		
		Sens1	Sens - Etape 1	111	5.78	1.15	6.00	2.00	7.00	-1.39	1.60		
		Sens2	Sens - Etape 2	111	5.69	1.11	6.00	2.00	7.00	-1.60	2.51		
		Sens3	Sens	111	5.54	1.15	5.88	1.75	7.00	-1.41	1.91		
		RE1	Reconnaissance existentielle - Etape 1	110	5.66	1.35	6.00	1.00	7.00	-1.53	2.29		
		RE2	Reconnaissance existentielle - Etape 2	111	5.66	1.24	6.00	1.00	7.00	-1.56	2.66		
		RE3	Reconnaissance existentielle	111	5.55	1.26	5.86	1.00	7.00	-1.35	2.04		
		PDEV1	Perspective développementale - Etape 1	110	5.44	1.36	5.80	1.00	7.00	-1.40	1.79		
		PDEV2	Perspective développementale - Etape 2	110	5.52	1.33	5.83	1.00	7.00	-1.49	2.20		
		PDEV3	Perspective développementale	110	5.50	1.30	5.85	1.00	7.00	-1.52	2.41		
		ExpPos1	Expérience positive - Etape 1	109	5.50	1.38	6.00	1.00	7.00	-1.23	1.04		
		ExpPos2	Expérience positive - Etape 2	109	5.66	1.21	6.13	1.63	7.00	-1.28	1.11		
		ExpPos3	Expérience positive	109	5.62	1.18	6.00	2.00	7.00	-1.14	0.77		
		Régionale	161	CAA1	Score CAA - Etape 1	160	4.67	1.47	4.75	1.25	7.00	-0.31	-0.68
				CAA2	Score CAA - Etape 2	160	4.75	1.46	5.00	1.22	7.00	-0.36	-0.68
				CAA3	Score CAA	160	4.78	1.46	5.00	1.25	7.00	-0.33	-0.80
				CONF1	Score Confiance - Etape 1	161	4.80	1.59	5.00	1.00	7.00	-0.34	-0.94
				CONF2	Score Confiance - Etape 2	161	4.73	1.59	4.93	1.14	7.00	-0.31	-1.04
				CONF3	Score Confiance	161	4.74	1.56	4.93	1.13	7.00	-0.31	-1.01
				ADT1	Score Alliance de travail - Etape 1	161	5.37	1.52	6.00	1.00	7.00	-0.70	-0.42
				ADT2	Score Alliance de travail - Etape 2	161	5.23	1.45	5.50	1.17	7.00	-0.60	-0.55
				ADT3	Score Alliance de travail	161	5.22	1.45	5.50	1.10	7.00	-0.55	-0.64
Sens1	Sens - Etape 1			161	5.22	1.47	5.50	1.00	7.00	-0.75	-0.05		
Sens2	Sens - Etape 2			161	5.12	1.50	5.50	1.00	7.00	-0.76	-0.15		
Sens3	Sens			161	5.12	1.49	5.50	1.00	7.00	-0.69	-0.28		
RE1	Reconnaissance existentielle - Etape 1			155	4.69	1.72	5.00	1.00	7.00	-0.39	-0.90		
RE2	Reconnaissance existentielle - Etape 2			155	4.71	1.65	5.00	1.00	7.00	-0.44	-0.82		
RE3	Reconnaissance existentielle			155	4.73	1.65	5.00	1.00	7.00	-0.46	-0.78		
PDEV1	Perspective développementale - Etape 1			156	4.39	1.72	4.55	1.00	7.00	-0.32	-0.91		
PDEV2	Perspective développementale - Etape 2			156	4.44	1.73	4.55	1.00	7.00	-0.34	-0.95		
PDEV3	Perspective développementale			156	4.46	1.75	4.62	1.00	7.00	-0.34	-0.97		
ExpPos1	Expérience positive - Etape 1			151	4.68	1.70	5.00	1.00	7.00	-0.36	-0.90		
ExpPos2	Expérience positive - Etape 2			152	4.80	1.56	4.88	1.00	7.00	-0.30	-0.86		
ExpPos3	Expérience positive			152	4.82	1.55	4.92	1.00	7.00	-0.31	-0.79		

Annexe 13 : ACP sur le questionnaire. Histogramme des valeurs propres



Annexe 14 : Corrélations inter-items et coefficients alphas sur les échelles

Echelle « Satisfaction annonce »

RECHERCHE _ ALPHAS - Satisfaction de l'annonce

The CORR Procedure

7 Variables: Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
Q1	269	4.52045	1.72896	1216	1.00000	7.00000
Q2	271	5.69004	1.49315	1542	1.00000	7.00000
Q3	272	5.54044	1.50222	1507	1.00000	7.00000
Q4	270	5.38148	1.42692	1453	1.00000	7.00000
Q5	271	5.51292	1.50764	1494	1.00000	7.00000
Q6	268	5.80597	1.40879	1556	1.00000	7.00000
Q7	270	5.45926	1.47476	1474	1.00000	7.00000

Simple Statistics

Variable	Label
Q1	Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues
Q2	Ao 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée
Q3	Ar 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante
Q4	S 4) La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives
Q5	S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation
Q6	Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise
Q7	Cco 7) La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.899581
Standardized	0.904754

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q1	0.406155	0.923061	0.405504	0.923525
Q2	0.738061	0.880970	0.746630	0.887185
Q3	0.812620	0.872203	0.815922	0.879274
Q4	0.805982	0.873764	0.809257	0.880043
Q5	0.779074	0.876129	0.784958	0.882832
Q6	0.822028	0.872212	0.822049	0.878566
Q7	0.651236	0.890757	0.654831	0.897385

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Label
Q1	Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues
Q2	Ao 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée
Q3	Ar 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante
Q4	S 4) La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives
Q5	S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation
Q6	Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise
Q7	Cco 7) La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances

RECHERCHE ALPHAS - Satisfaction de l'annonce

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	Q1	Q2	Q3	Q4
Q1	1.00000	0.36468	0.39224	0.34900
Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues	<.0001 269	<.0001 268	<.0001 269	267
Q2	0.36468	1.00000	0.72026	0.66718
Ao 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée	<.0001 268	271	<.0001 271	<.0001 269
Q3	0.39224	0.72026	1.00000	0.74972
Ar 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante	<.0001 269	<.0001 271	272	<.0001 270
Q4	0.34900	0.66718	0.74972	1.00000
S 4) La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives	<.0001 267	<.0001 269	<.0001 270	270
Q5	0.31708	0.63606	0.69978	0.75789
S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation	<.0001 268	<.0001 270	<.0001 271	<.0001 269
Q6	0.37972	0.67563	0.73848	0.70712
Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise	<.0001 265	<.0001 267	<.0001 268	<.0001 266
Q7	0.26663	0.51820	0.56540	0.60799
Cco 7) La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances	<.0001 267	<.0001 269	<.0001 270	<.0001 268
	Q5	Q6	Q7	
Q1	0.31708	0.37972	0.26663	
Ar 1) J'ai trouvé l'annonce du poste à pourvoir rédigée de façon différente des autres offres que j'ai lues	<.0001 268	<.0001 265	<.0001 267	
Q2	0.63606	0.67563	0.51820	
Ao 2) J'ai trouvé cette annonce clairement formulée	<.0001 270	<.0001 267	<.0001 269	
Q3	0.69978	0.73848	0.56540	
Ar 3) J'ai trouvé cette annonce accueillante	<.0001 271	<.0001 268	<.0001 270	
Q4	0.75789	0.70712	0.60799	
S 4) La façon dont l'annonce était rédigée m'a ouvert des perspectives	<.0001 269	<.0001 266	<.0001 268	
Q5	1.00000	0.74147	0.58770	
S 5) La façon dont l'annonce était rédigée a renforcé ma motivation	271	<.0001 268	<.0001 269	
Q6	0.74147	1.00000	0.64820	
Cb 6) La façon dont l'annonce était rédigée m'a donné une bonne image de l'entreprise	<.0001 268	268	<.0001 267	
Q7	0.58770	0.64820	1.00000	
Cco 7) La façon l'annonce était rédigée m'a donné l'impression que j'avais toutes mes chances	<.0001 269	<.0001 267	270	

Echelle « Satisfaction 1^{er} contact »

RECHERCHE _ ALPHAS - Satisfaction 1er Contact

The CORR Procedure

3 Variables: Q14 Q15 Q16

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
Q14	243	5.04527	1.82556	1226	1.00000	7.00000
Q15	240	4.73750	1.81632	1137	1.00000	7.00000
Q16	238	5.16807	1.68046	1230	1.00000	7.00000

Simple Statistics

Variable	Label
Q14	Cb 14) M'a donné l'impression que GrDF souhaitait m'aider à candidater au mieux
Q15	Cap 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GrDF
Q16	RE 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.914567
Standardized	0.912466

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
Q14	0.836258	0.870440	0.830938	0.868356	Cb 14) M'a donné l'impression que GrDF souhaitait m'aider à candidater au mieux
Q15	0.843314	0.864242	0.837961	0.862480	Cap 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GrDF
Q16	0.807648	0.894733	0.803141	0.891361	RE 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	Q14	Q15	Q16
Q14	1.00000	0.80401	0.75821
Cb 14) M'a donné l'impression que GrDF souhaitait m'aider au mieux	243	<.0001 239	<.0001 237
Q15	0.80401	1.00000	0.76734
Cap 15) M'a donné l'impression que je comptais pour GrDF	<.0001 239	240	<.0001 236
Q16	0.75821	0.76734	1.00000
RE 16) M'a permis de me sentir particulièrement respecté-e	<.0001 237	<.0001 236	238

Echelle « Satisfaction attente de RDV »

RECHERCHE _ ALPHAS - Satisfaction Attente RV

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum
q17i	240	4.63333	1.92074	1112	1.00000	7.00000
q18i	235	5.10213	1.84153	1199	1.00000	7.00000
Q19	239	4.82427	1.96676	1153	1.00000	7.00000
Q20	237	4.71730	1.87993	1118	1.00000	7.00000
Q21	237	4.85654	1.87436	1151	1.00000	7.00000

Simple Statistics

Variable	Label
q17i	Cap i-17 Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti seul
q18i	Cau i-18 Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti perdu
Q19	Cco 19) Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet
Q20	PD 20) J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même
Q21	PD 21) J'ai pu affiner mon projet professionnel

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.767288
Standardized	0.766905

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	Label
q17i	0.372862	0.780401	0.378902	0.777233	Cap Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti seul
q18i	0.439397	0.757231	0.437005	0.758345	Cau Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti perdu
Q19	0.677597	0.672458	0.679078	0.673057	Cco Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet
Q20	0.544166	0.722570	0.540030	0.723371	PD J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même
Q21	0.671897	0.677079	0.668750	0.676920	PD J'ai pu affiner mon projet professionnel

Pearson Correlation Coefficients
Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	q17i	q18i	Q19	Q20	Q21
q17i Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti seul	1.00000 240	0.72802 <.0001 234	0.23296 0.0003 238	0.06686 0.3064 236	0.14557 0.0253 236
q18i Après 1e contact pdt attente 1er RV, Je me suis senti perdu	0.72802 <.0001 234	1.00000 235	0.29952 <.0001 235	0.08462 0.1990 232	0.21877 0.0008 232
Q19 Les moyens mis à ma disposition m'ont permis de travailler efficacement mon projet	0.23296 0.0003 238	0.29952 <.0001 235	1.00000 239	0.65050 <.0001 236	0.74702 <.0001 236
Q20 PD 20) J'ai progressé dans ma connaissance de moi-même	0.06686 0.3064 236	0.08462 0.1990 232	0.65050 <.0001 236	1.00000 237	0.79488 <.0001 235
Q21 PD 21) J'ai pu affiner mon projet profession	0.14557 0.0253 236	0.21877 0.0008 232	0.74702 <.0001 236	0.79488 <.0001 235	1.00000 237

Echelle « Expérience positive »

RECHERCHE _ ALPHAS PARTIE IV - Expérience positive

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
Q98	255	4.76471	1.88851	1215	1.00	7.00	98) De sortir plus fort-e de cette expérience
Q99	257	4.83658	1.84680	1243	1.00	7.00	99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie
q100i	255	5.47059	1.94160	1395	1.00	7.00	i-100 En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé
Q105	252	5.04365	1.90880	1271	1.00	7.00	105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.868077
Standardized	0.871846

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables		Label
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	
Q98	0.783545	0.805194	0.795716	0.807648	EP 98) De sortir plus fort-e de cette expérience
Q99	0.837713	0.783700	0.840082	0.789068	EP 99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie
q100i	0.485358	0.922236	0.488085	0.924993	EP i-100 En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé
Q105	0.801803	0.797186	0.806364	0.803228	EP 105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	Q98	Q99	q100i	Q105
Q98	1.00000	0.86913	0.41200	0.74749
EP 98) De sortir plus fort-e de cette expérience		<.0001	<.0001	<.0001
	255	253	251	247
Q99	0.86913	1.00000	0.44804	0.79638
EP 99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie	<.0001		<.0001	<.0001
	253	257	254	250
q100i	0.41200	0.44804	1.00000	0.50537
EP i-100 En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé	<.0001	<.0001		<.0001
	251	254	255	248
Q105	0.74749	0.79638	0.50537	1.00000
EP 105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive	<.0001	<.0001	<.0001	
	247	250	248	252

Echelle « Satisfaction 4^{ème} partie »

Echantillon RECHERCHE _ ALPHAS PARTIE IV - Satisfaction

15 Variables: Q87 Q88 Q89 Q90 Q91 Q92 Q93 Q98 Q99 q100i
 Q101 Q101 Q102 Q103 Q104 Q105

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
Q87	257	5.22568	1.72856	1343	1.00	7.00	RE senti respecté en tant que personne
Q88	257	4.91440	1.94667	1263	1.00	7.00	RE senti vraiment associé à l'analyse de ma candidature
Q89	256	4.74219	2.01658	1214	1.00	7.00	Cf ma candidature a été vraiment étudiée
Q90	256	4.84375	1.82332	1240	1.00	7.00	PD J'ai amélioré ma connaissance de moi-même
Q91	258	5.00000	1.79710	1290	1.00	7.00	PD mieux équipé pour soutenir d'autres candidatures
Q92	259	4.91506	1.83646	1273	1.00	7.00	PD Mon projet professionnel est devenu plus clair
Q93	258	5.12016	1.79415	1321	1.00	7.00	Cf GrDF tient compte de la dim humaine dans les relat de W
Q98	255	4.76471	1.88851	1215	1.00	7.00	EP De sortir plus fort de cette expérience
Q99	257	4.83658	1.84680	1243	1.00	7.00	EP Que cette expérience m'a donné de l'énergie
q100i	255	5.47059	1.94160	1395	1.00	7.00	EP En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé
Q101	256	5.22656	1.89412	1338	1.00	7.00	Cap ce processus donne envie de rejoindre GrDF
Q102	257	5.01556	2.00968	1289	1.00	7.00	Ci ce processus honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme
Q103	251	5.64940	1.81234	1418	1.00	7.00	Ci Qu'aucun propos ou attitude ressenti comme discriminant
Q104	254	5.02756	1.95685	1277	1.00	7.00	Cf processus s'est déroulé tel qu'il m'avait été annoncé
Q105	252	5.04365	1.90880	1271	1.00	7.00	EP cette expérience a été pour moi positive

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.966087
Standardized	0.966576

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q87	0.820230	0.963374	0.815637	0.963930
Q88	0.860701	0.962501	0.857730	0.963159
Q89	0.865916	0.962385	0.866671	0.962994
Q90	0.752100	0.964513	0.751252	0.965101
Q91	0.826216	0.963214	0.829637	0.963674
Q92	0.818816	0.963323	0.822159	0.963811
Q93	0.857832	0.962659	0.860158	0.963114
Q98	0.811285	0.963445	0.817704	0.963893
Q99	0.840174	0.962932	0.842586	0.963437
q100i	0.511751	0.968993	0.511841	0.969351
Q101	0.858655	0.962563	0.858361	0.963147
Q102	0.797624	0.963732	0.797331	0.964264
Q103	0.669195	0.965958	0.671482	0.966535
Q104	0.760168	0.964420	0.764578	0.964860
Q105	0.894337	0.961883	0.896291	0.962447

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Label
Q87	RE 87) Je me suis senti-e respecté-e en tant que personne
Q88	RE 88) Je me suis senti-e vraiment associé-e à l'analyse de ma candidature
Q89	Cf 89) Je peux dire que ma candidature a été vraiment étudiée
Q90	PD 90) J'ai amélioré ma connaissance de moi-même
Q91	PD 91) Je me sens mieux équipé-e pour soutenir ultérieurement d'autres candidatures si nécessaire
Q92	PD 92) Mon projet professionnel est devenu plus clair
Q93	Cf 93) J'ai l'impression que GrDF tient compte de la dimension humaine dans les relations de travail
Q98	EP 98) De sortir plus fort-e de cette expérience
Q99	EP 99) Que cette expérience m'a donné de l'énergie
q100i	EP i-100 En fin de process, sentiment d'en sortir déprimé
Q101	Cap 101) Que ce processus de recrutement donne vraiment envie de rejoindre GrDF
Q102	Ci 102) Que ce processus de recrutement était honnête et qu'il n'y avait pas de favoritisme

Q103 Ci 103) Qu'aucun propos ou attitude n'a été ressenti par moi comme discriminant
 Q104 Cf 104) Que le processus s'est déroulé conformément à ce que l'on m'avait annoncé
 Q105 EP 105) Qu'indépendamment de sa conclusion, cette expérience a été pour moi positive

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q98
Q87	1.00000	0.79431	0.74168	0.63015	0.71045	0.63096	0.78753	0.63268
RE	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	257	255	254	252	255	256	255	252
Q88	0.79431	1.00000	0.77778	0.68720	0.76062	0.73316	0.77520	0.73451
RE	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	257	255	252	255	256	255	252
Q89	0.74168	0.77778	1.00000	0.62899	0.69305	0.70484	0.80748	0.69607
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	255	256	251	254	255	254	251
Q90	0.63015	0.68720	0.62899	1.00000	0.76803	0.76712	0.63304	0.73475
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	252	252	251	256	254	254	253	250
Q91	0.71045	0.76062	0.69305	0.76803	1.00000	0.82527	0.70138	0.80456
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	255	254	254	258	257	256	253
Q92	0.63096	0.73316	0.70484	0.76712	0.82527	1.00000	0.69805	0.78355
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	256	256	255	254	257	259	257	254
Q93	0.78753	0.77520	0.80748	0.63304	0.70138	0.69805	1.00000	0.70372
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	255	254	253	256	257	258	253
Q98	0.63268	0.73451	0.69607	0.73475	0.80456	0.78355	0.70372	1.00000
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	252	252	251	250	253	254	253	255
Q99	0.66028	0.77184	0.69182	0.73923	0.76943	0.78026	0.71566	0.86913
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	254	253	253	255	256	255	253
q100i	0.43445	0.41057	0.50008	0.28645	0.34093	0.37912	0.47577	0.41200
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	252	252	251	251	253	254	253	251
Q101	0.73747	0.75920	0.76521	0.65945	0.72691	0.69898	0.79557	0.70505
Cap	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	253	253	253	252	254	255	254	252
Q102	0.66773	0.65383	0.76728	0.51429	0.58550	0.59835	0.70648	0.59563
Ci	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	254	253	252	255	256	255	253
Q103	0.59259	0.59792	0.60398	0.42673	0.55791	0.50230	0.61658	0.46317
Ci	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	249	249	248	246	250	250	249	248
Q104	0.65489	0.63178	0.77469	0.55467	0.56294	0.60938	0.72573	0.56165
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	252	252	251	249	252	253	252	250
Q105	0.74651	0.78632	0.81702	0.69313	0.76557	0.78066	0.75806	0.74749
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	248	248	247	247	249	250	249	247

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	Q99	q100i	Q101	Q102	Q103	Q104	Q105
Q87	0.66028	0.43445	0.73747	0.66773	0.59259	0.65489	0.74651
RE	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	252	253	254	249	252	248
Q88	0.77184	0.41057	0.75920	0.65383	0.59792	0.63178	0.78632
RE	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	252	253	254	249	252	248
Q89	0.69182	0.50008	0.76521	0.76728	0.60398	0.77469	0.81702
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	253	251	253	253	248	251	247
Q90	0.73923	0.28645	0.65945	0.51429	0.42673	0.55467	0.69313
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	253	251	252	252	246	249	247
Q91	0.76943	0.34093	0.72691	0.58550	0.55791	0.56294	0.76557
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	253	254	255	250	252	249
Q92	0.78026	0.37912	0.69898	0.59835	0.50230	0.60938	0.78066
PD	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	256	254	255	256	250	253	250
Q93	0.71566	0.47577	0.79557	0.70648	0.61658	0.72573	0.75806
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	253	254	255	249	252	249
Q98	0.86913	0.41200	0.70505	0.59563	0.46317	0.56165	0.74749
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	253	251	252	253	248	250	247
Q99	1.00000	0.44804	0.73741	0.62721	0.53396	0.57112	0.79638
EP		<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	257	254	255	256	250	253	250
q100i	0.44804	1.00000	0.45506	0.57883	0.37800	0.45491	0.50537
EP	<.0001		<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	254	255	254	254	248	251	248
Q101	0.73741	0.45506	1.00000	0.73204	0.61830	0.67883	0.81151
Cap	<.0001	<.0001		<.0001	<.0001	<.0001	<.0001
	255	254	256	255	249	252	249
Q102	0.62721	0.57883	0.73204	1.00000	0.73710	0.72932	0.73027
Ci	<.0001	<.0001	<.0001		<.0001	<.0001	<.0001
	256	254	255	257	250	253	250
Q103	0.53396	0.37800	0.61830	0.73710	1.00000	0.61485	0.60409
Ci	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001		<.0001	<.0001
	250	248	249	250	251	249	246
Q104	0.57112	0.45491	0.67883	0.72932	0.61485	1.00000	0.74367
Cf	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001		<.0001
	253	251	252	253	249	254	249
Q105	0.79638	0.50537	0.81151	0.73027	0.60409	0.74367	1.00000
EP	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	
	250	248	249	250	246	249	252

Echelle « Renforcement de la confiance »

- 94) J'ai renforcé ma confiance en moi-même
 95) J'ai renforcé ma confiance envers les autres
 96) J'ai renforcé ma confiance envers GrDF
 97) J'ai renforcé ma confiance envers le monde du travail

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	Q94	Q95	Q96	Q97
Q94	1.00	0.838	0.787	0.753
	<.0001	<.0001	<.0001	
	256	248	250	250
Q95	0.838	1.00	0.859	0.841
	<.0001	<.0001	<.0001	
	248	253	251	251
Q96	0.787	0.859	1.00	0.805
	<.0001	<.0001		<.0001
	250	251	255	252
Q97	0.753	0.841	0.805	1.00
	<.0001	<.0001	<.0001	
	250	251	252	255

Alphas de Cronbach

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
Q94	256	4.83984	1.77834	1239	1.00000	7.00000	94) J'ai renforcé ma confiance en moi-même
Q95	253	4.60870	1.76638	1166	1.00000	7.00000	95) J'ai renforcé ma confiance envers les autres
Q96	255	4.97255	1.95098	1268	1.00000	7.00000	96) J'ai renforcé ma confiance envers GrDF
Q97	255	4.63922	1.83020	1183	1.00000	7.00000	97) J'ai renforcé ma confiance envers le monde du travail

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.944485
Standardized	0.945877

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha	Label
Q94	0.839477	0.935655	0.840099	0.938186	94) J'ai renforcé ma confiance en moi-même
Q95	0.910832	0.914175	0.915060	0.914819	95) J'ai renforcé ma confiance envers les autres
Q96	0.876411	0.925066	0.874176	0.927668	96) J'ai renforcé ma confiance envers GrDF
Q97	0.845173	0.933935	0.849764	0.935220	97) J'ai renforcé ma confiance envers le monde du travail

Annexe 15 : Prédiction de la satisfaction en 4^e partie par les indices aux étapes précédentes par procédure

1. Dependent Variable : Score Satisfaction partie 4

Procédure Centralisée

Dependent Variable: Satis4 Score
Satisfactionpartie4

Number of Observations Read Number of
Observations Used
Number of Observations with Missing Values

111
55
56

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	46.64554	15.54851	14.79	<.0001
Error	51	53.61475	1.05127		
Corrected Total	54	100.26029			
Root MSE	1.02531	R-Square	0.4652		
Dependent Mean	5.46517	Adj R-Sq	0.4338		
Coef Var	18.76087				

		Parameter Estimates									
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Variance Inflation	
Intercept	Intercept	1	0.86737	0.88726	0.98	0.3329	1642.74747	1.00467			
Satis1	Score Satisfaction	partie1	1	0.09443	0.24721	0.38	0.7041	27.19711	0.15339	0.36460	2.74
Satis2	Score Satisfaction	partie2	1	0.57515	0.22641	2.54	0.0142	17.50502	6.78405	0.26171	3.82
Satis3	Score Satisfaction	partie3	1	0.16356	0.12030	1.36	0.1799	1.94341	1.94341	0.59161	1.65

Procédure Régionale

The REG Procedure
Model: MODEL1

Dependent Variable: Satis4 Score Satisfactionpartie4

Number of Observations Read 161
Number of Observations Used 78
Number of Observations with Missing Values 83

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	165.73835	55.2462	221.33	<.0001
Error	74	18.47084	0.24961		
Corrected Total	77	184.20918			

Root MSE	0.49961	R-Square	0.8997
Dependent Mean	5.08690	Adj R-Sq	0.8957
Coeff Var	9.82142		

Parameter Estimates											
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Variance Inflation	
Intercept	Intercept	1	0.18291	0.23603	0.77	0.4408	2018.36921	0.14990			0
Satis1	Score Satisfaction	partie1	1	-0.05047	0.07544	-0.67	0.5056	101.51691	.11170	0.35812	2.7921
Satis2	Score Satisfaction	partie2	1	0.50686	0.09315	5.44	<.0001	56.15617	.39038	0.15677	6.3787
Satis3	Score Satisfaction	partie3	1	0.51189	0.09005	5.68	<.0001	8.06528	.06528	0.17552	5.6971

Procédure=Centralisée

The REG Procedure
Model: MODEL1

Dependent Variable: Satis4 Score Satisfactionpartie4

Number of Observations Read 1
Number of Observations Used 11
Number of Observations with Missing Values 103

8

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	75.08103	25.02701	27.65	<.0001
Error	99	89.61377	0.90519		
Corrected Total	102	164.69479			

Root MSE	0.95141	R-Square	0.4559
Dependent Mean	5.59319	Adj R-Sq	0.4394
Coeff Var	17.01022		

Parameter Estimates											
Parameter	Standard	Variable	Label	Variance	DF	Estimate	Error	t Value	Pr > t	Type I	Type II
		SS	Intercept	Type II SS	Tolerance	Inflation					
SatAnnonce	Score Satisfaction de l'annonce	1	3222.23246	2.13688	0	1.02091	0.66446	1.54		0.1276	
		1	1.86601			0.16915	0.13984	1.21	0.2293	41.37801	
		1.324470.53590									
Sat1Contact	Score Satisfaction	1er Contact	1	0.3544		0.11053	3.21	0.0018	27.58463	9.30665	
SatAttRV	Score Satisfaction	Attente RV	1	0.28735		0.11052	2.60	0.0108	6.11839	6.11839	

Procédure=Régionale

The REG Procedure

Model: MODEL1

Dependent Variable: Satis4 Score Satisfaction partie4

Number of Observations Read 161

Number of Observations Used 132

Number of Observations with Missing Values 29

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	20952727	69.84242	77.21	<.0001
Error	128	115.79253	0.90463		
Corrected Total	131	325.31980			

Root MSE	0.95112	R-Square	0.6441
Dependent Mean	4.80712	Adj R-Sq	0.6357
Coeff Var	19.78567		

Parameter Estimates

Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Variance Inflation
Intercept	Intercept	1	0.41151	0.37358	1.10	0.2727	3050.30295	1.09769		0
SatAnnonce	Score Satisfaction de l'annonce	1	0.08299	0.09613	0.86	0.3896	112.15316	0.67423	0.42992	2.32603
Sat1Contact	Score Satisfaction ler Contact	1	0.40922	0.08907	4.5	<.0001	65.55204	19.09668	0.32984	3.03178
SatAttRV	Score Satisfaction Attente RV	1	0.49522	0.08350	5.9	<.0001	31.82207	31.82207	0.58511	1.70907

2. Dependent Variable: Expérience positive – Partie 4

Procedure=Centralisée

The REG Procedure
Model: MODEL1

Dependent Variable: Expérience positive - Partie 4
Number of Observations Read 111
Number of Observations Used 55
Number of Observations with Missing Values 56

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	47.11220	15.70407	12.12	<.0001
Error	51	66.06507	1.29539		
Corrected Total	54	113.17727			

Root MSE 1.13815 R-Square 0.4163
Dependent Mean 5.48636 Adj R-Sq 0.3819
Coeff Var 20.74514

		Parameter Estimates								Variance	
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Inflation	
Intercept	Intercept	1	0.77133	0.98490	0.78	0.4372	16	0.79450		0	
Satis1	Score Satisfaction partie1	1	0.13547	0.27442	0.49	0.6237	55.51023 29.89122	0.31568	0.36460	2.74272	
Satis2	Score Satisfaction partie2	1	0.59447	0.25133	2.37	0.0219	16.18719	7.24742	0.26171	3.82107	
Satis3	Score Satisfaction partie3	1	0.11929	0.13354	0.89	0.3759	1.03380	1.03380	0.59161	1.69029	

Procedure=Régionale

The REG Procedure

Model: MODEL1

Dependent Variable : Expérience positive - Partie 4
Number of Observations Read 161
Number of Observations Used 78
Number of Observations with Missing Values 83

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	160.47315	53.49105	70.71	<.0001
Error	74	55.97709	0.75645		
Corrected Total	77	216.45023			

Root MSE 0.86974 R-Square 0.7414
Dependent Mean 5.01389 Adj R-Sq 0.7309
Coeff Var 17.34661

		Parameter Estimates								Variance	
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Inflation	
Intercept	Intercept	1	0.50241	0.41089	1.22	0.2253	1960.84838	1.13098		0	
Satis1	Score Satisfaction partie1	1	-0.22912	0.13133	-1.74	0.0852	83.09791	2.30228	0.35812	2.79237	
Satis2	Score Satisfaction partie2	1	0.53644	0.16216	3.31	0.0015	66.98834	8.27829	0.15677	6.37876	
Satis3	Score Satisfaction partie3	1	0.58091	0.15677	3.71	0.0004	10.38690	10.38690	0.17552	5.69734	

Number of Observations Read 1
 Number of Observations Used 11
 Number of Observations with Missing Values 103
 8

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	72.06980	24.02327	22.11	<.0001
Error	99	107.58068	1.08667		
Corrected Total	102	179.65049			

Root MSE 1.04244 R-Square 0.4012
 Dependent Mean 5.55825 Adj R-Sq 0.3830
 Coeff Var 18.75475

Parameter Estimates										
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Type I SS	Type II SS	Tolerance	Variance Inflation
Intercept	Intercept		1.23282	0.72802	1.69	0.0935	3182.09951	3.11606	0	
SatAnnonce	Score Satisfaction de l'annonce		0.15338	0.15322	1.00	0.3192	40.47831	1.08902	0.53590	1.86601
Sat1Contact	Score Satisfaction ler contact		0.40462	0.12110	3.34	0.0012	28.36793	12.13023	0.37627	2.65764
SatAttRV	Score Satisfaction Attente RV		0.20857	0.12110	1.72	0.0881	3.22356	3.22356	0.56220	1.77873

Procedure=Régionale

The REG Procedure
 Model: MODEL1

Dependent Variable: ExpPosp4 Expérience positive - Partie 4
 Number of Observations Read 161
 Number of Observations Used 132
 2

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	196.47626	65.49209	45.25	<.0001
Error	128	185.26632	1.44739		
Corrected Total	131	381.74258			

Root MSE 1.20308 R-Square 0.5147

Parameter Estimates										
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Variance	Error	t Value	Pr >	Type I SS	Type II SS	Tolerance
Intercept	Intercept	1	0.53	0.47254	1.13	0.2607	2975.87547	1.847430		
SatAnnonce	Score Satisfaction de l'annonce	1	0.03581	0.12160	0.29	0.7688	0.12555	2.32603		
Sat1Contact	Score Satisfaction ler Contact	1	0.35646	0.11266	3.16	0.0019	62.21250			
SatAttRV	Score Satisfaction Attente RV	1	0.56443	0.10562	5.34	<.0001	41.33827			

Tableau des valeurs propres

Trace de la matrice: 1.36846

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,387	28,2	28,2
2	0,158	11,5	39,8
3	0,127	9,3	49,1
4	0,114	8,4	57,4
5	0,109	8,0	65,4
6	0,104	7,6	73,0
7	0,075	5,5	78,5
8	0,070	5,1	83,7
9	0,062	4,5	88,2
10	0,055	4,1	92,2
11	0,043	3,1	95,4
12	0,031	2,3	97,6
13	0,021	1,6	99,2
14	0,004	0,3	99,5
15	0,003	0,2	99,7
16	0,002	0,1	99,8
17	0,001	0,1	99,9
18	0,001	0,1	100,0
19	0,000	0,0	100,0
20	0,000	0,0	100,0
21	0,000	0,0	100,0

Valeurs-Tests des modalités actives et illustratives

Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
utile								
1utileNon	16	16,000	16,000	4,714	-4,253	-6,232	10,375	-7,033
2utilePeu	22	22,000	11,364	6,780	-3,064	11,031	-0,259	-2,061
3utileNsp	53	53,000	4,132	-6,755	0,956	-8,076	-5,558	-8,615
4utileParfois	75	75,000	2,627	-3,147	-2,087	1,325	-8,943	12,332
SubtileVraiment	104	104,000	1,615	-8,687	-4,953	2,097	7,784	-6,560
Reponse manquante	2	2,000	135,000	-0,066	-0,195	0,538	0,522	-0,039
Rec SatAn								
SAn-	48	48,000	4,667	12,891	1,503	4,214	-0,790	-0,044
SAn+	224	224,000	0,214	-12,891	-1,503	-4,214	0,790	0,044
Rec Sat1C								
S1C-	76	76,000	2,579	12,903	-1,059	1,580	-0,291	0,320
S1C+	168	168,000	0,619	-12,392	1,897	-0,726	0,132	-1,483
Reponse manquante	28	28,000	8,714	0,761	-1,470	-1,171	0,219	1,900
Rec SARV								
SARV-	75	75,000	2,627	10,512	-5,276	-3,446	-1,437	-1,658
SARV+	166	166,000	0,639	-9,997	5,453	4,087	1,336	0,599
Reponse manquante	31	31,000	7,774	0,559	-0,949	-1,426	-0,030	1,413
Rec EPos								
Exp-	80	80,000	2,400	11,139	-5,208	-3,964	-1,015	-1,140
Exp+	180	180,000	0,511	-10,605	5,350	3,838	1,043	0,740
Reponse manquante	12	12,000	21,667	-0,326	-0,770	-0,047	-0,152	0,825
Rec Q8dic								
Enjeu-	26	26,000	9,462	8,968	8,386	2,465	0,439	0,389
ENJEU+	241	241,000	0,129	-8,120	-7,501	-2,250	-0,333	-0,345
Reponse manquante	5	5,000	53,400	-0,422	-0,613	-0,073	-0,173	-0,035
Rec Q9idic								
Chance-	157	157,000	0,732	-1,819	-9,289	2,365	5,253	-2,616
CHANCE+	115	115,000	1,365	1,819	9,289	-2,365	-5,253	2,616
Rec Q10dic								
Conf-	101	101,000	1,693	-8,882	2,510	-4,691	4,168	1,753
CONF+	167	167,000	0,629	-9,038	-2,067	-4,377	-4,135	-2,088
Reponse manquante	4	4,000	67,000	0,901	-1,715	-1,127	-0,006	1,410
Rec Q11idic								
Anx-	113	113,000	1,407	-5,852	10,654	-4,588	2,861	2,196
ANX+	155	155,000	0,755	-5,825	-10,432	4,683	-2,710	-2,291
Reponse manquante	4	4,000	67,000	0,002	-0,709	-0,478	-0,566	0,434
Procedure								
INNOVANTE ©	111	111,000	1,450	-5,569	1,899	-0,327	-0,202	-1,167
CLASSIQUE ®	161	161,000	0,689	5,569	-1,899	0,327	0,202	1,167
Region								
CENTRE	27	27,000	9,074	-3,240	1,514	1,658	1,283	-0,965
EST	33	33,000	7,242	-3,134	0,110	0,026	0,253	-0,541
ILE de FRANCE	22	22,000	11,364	1,934	1,265	1,373	-0,905	-0,432
MED	51	51,000	4,333	1,529	0,406	0,324	1,918	-0,022
NORD OUEST	35	35,000	6,771	1,761	-1,584	-0,185	0,150	1,973
OUEST	51	51,000	4,333	-1,909	1,139	-1,704	-1,450	-0,278
RAB	39	39,000	5,974	1,749	-0,066	-1,468	-0,913	1,067
SUD OUEST	14	14,000	18,429	1,857	-3,997	1,071	-0,600	-1,515
famille								
CLIENTELE	67	67,000	3,060	-1,409	1,168	-1,236	-0,513	-1,390
MIXTE	46	46,000	4,913	0,564	1,048	2,209	0,934	-0,159
RESEAU	159	159,000	0,711	0,803	-1,818	-0,599	-0,262	1,336
Diplome								
NIV4	46	46,000	4,913	0,564	1,048	2,209	0,934	-0,159
TITRE	226	226,000	0,204	-0,564	-1,048	-2,209	-0,934	0,159
sex								
Femme	5	5,000	53,400	-0,127	-0,665	-0,718	0,184	-1,512
Homme	25	25,000	9,880	-1,597	1,028	-0,093	0,238	0,400
age								
16-20 ans	4	4,000	67,000	0,267	-1,051	-0,734	-0,288	-1,424
20-25 ans	52	52,000	4,231	-0,759	-1,006	1,127	0,009	-1,260
25-35 ans	91	91,000	1,989	1,696	0,075	1,035	0,619	1,155
35-50 ans	75	75,000	2,627	-1,732	1,980	-0,400	-1,083	-0,359
50 ans et +	46	46,000	4,913	0,510	-0,572	-1,512	0,074	0,588
	4	4,000	67,000	0,407	-1,528	-0,813	1,619	0,513

Q13 1									
q13_1_Non	231	231,000	0,177	-1,975	1,648	1,981	0,497	0,149	
q13_1_Oui pas retenu	31	31,000	7,774	1,807	-1,382	-1,352	0,436	-0,108	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q13 2									
q13_2_Non	143	143,000	0,902	-1,943	-0,901	0,534	1,533	0,632	
q13_2_Oui en cours d'étude	119	119,000	1,286	1,689	1,211	0,025	-0,906	-0,598	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q13 3									
q13_3_Non	185	185,000	0,470	3,676	-0,674	-0,698	0,133	0,410	
q13_3_Oui remerciement	77	77,000	2,532	-4,100	1,032	1,343	0,564	-0,383	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q13 4									
q13_4_Non	120	120,000	1,267	5,029	-2,405	-1,511	-0,783	1,263	
q13_4_Oui Clarification étapes	142	142,000	0,915	-5,264	2,692	2,061	1,412	-1,218	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q13 5									
q13_5_Non	182	182,000	0,495	5,911	-0,057	-0,051	-0,837	2,140	
q13_5_Oui Moyens projet	80	80,000	2,400	-6,395	0,389	0,666	1,558	-2,187	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q13 6									
q13_6_Non	254	254,000	0,071	-0,770	0,846	2,038	1,313	-1,159	
q13_6_Oui Autre	8	8,000	33,000	0,349	-0,353	-1,345	-0,060	1,817	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,704	-0,800	-1,485	-1,681	-0,100	

Q22 1									
q22_1_Non	143	143,000	0,902	2,161	-0,829	1,549	-0,224	-0,473	
q22_1_Oui RV Soi-même	75	75,000	2,627	-4,203	1,506	-0,141	-0,536	-1,319	
Reponse manquante	54	54,000	4,037	2,003	-0,650	-1,781	0,881	2,070	

Q22 2									
q22_2_Non	125	125,000	1,176	-3,602	1,343	-1,213	-1,791	-0,988	
q22_2_Oui RV Convoqué	93	93,000	1,925	2,100	-0,865	2,772	1,141	-0,703	
Reponse manquante	54	54,000	4,037	2,003	-0,650	-1,781	0,881	2,070	

Q22 3									
q22_3_Non	154	154,000	0,766	1,905	-0,811	-0,140	0,019	-1,349	
q22_3_Oui RV Convenus	64	64,000	3,250	-4,109	1,559	1,838	-0,850	-0,371	
Reponse manquante	54	54,000	4,037	2,003	-0,650	-1,781	0,881	2,070	

Q22 4									
q22_4_Non	173	173,000	0,572	-2,102	0,876	2,764	1,073	-2,065	
q22_4_Oui Pas retenu	93	93,000	1,925	1,765	-0,875	-1,995	-1,191	2,269	
Reponse manquante	6	6,000	44,333	1,187	-0,045	-2,611	0,332	-0,565	

Q106									
1e Expé de recrut	46	46,000	4,913	-0,759	-0,148	0,015	-0,098	-0,734	
NbExpéRecrut <5	108	108,000	1,519	-1,272	0,812	0,389	0,351	-1,300	
NbExpéRecrut 5-20	95	95,000	1,863	1,558	-0,655	0,907	-0,010	1,327	
NbExpéRecrut >20	13	13,000	19,923	0,546	-0,129	-1,791	-0,422	-0,740	
Reponse manquante	10	10,000	26,200	0,254	-0,012	-1,309	-0,212	2,319	

Q108									
t4_1EngagéGDF	64	64,000	3,250	-4,082	3,333	1,978	0,517	0,714	
t4_2EngagéEntreprise	38	38,000	6,158	-1,126	-0,295	2,235	0,725	-1,204	
t4_3Rech non aboute	147	147,000	0,850	3,366	-2,371	-2,130	-2,573	-0,356	
t4_4Changt de projet	5	5,000	53,400	0,739	0,989	-1,978	2,629	1,203	
t4_5Autre	15	15,000	17,133	0,880	-0,439	-0,706	1,251	0,452	
Reponse manquante	3	3,000	89,667	1,381	-1,552	-1,202	1,654	0,261	

Rec Q107c									
t0_Ossrep	3	3,000	89,667	0,829	-0,437	-0,500	1,628	2,102	
t0_1Etudes	71	71,000	2,831	0,323	-0,531	0,691	0,139	-2,041	
t0_2Ss Emploi en rec	141	141,000	0,929	-1,531	-1,915	-0,535	-0,982	1,631	
t0_3En Emploi	57	57,000	3,772	1,318	3,035	0,039	0,638	-0,339	

Caractérisation par les modalités des classes de la partition

Coupure de l'arbre en 6 classes

Classe: Classe 1 / 6 (Effectif: 109 - Pourcentage: 40.07)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
utile	5utileVraiment	92,661	38,235
Rec_Sat1C	S1C+	88,991	61,765
Rec_EPos	ExP+	91,743	66,177
Rec_SARV	SARV+	86,239	61,029
Rec_SatAn	SAn+	100,000	82,353
Q13_5	q13_5_Oui Moyens P	47,706	29,412
Q13_4	q13_4_Oui Clarificati	68,807	52,206
Rec_Q10dic	CONF+	75,229	61,397
Procedure	INNOVANTE	54,128	40,809
Q13_3	q13_3_Oui Remercie	40,367	28,309
Rec_Q8dic	ENJEU+	96,330	88,603
Q22_4	q22_4_Non	75,229	63,603
Q22_1	q22_1_Oui	38,532	27,574
Q108	t4_1EngagéGDF	33,945	23,529
Region	CENTRE	16,514	9,926
Q22_3	q22_3_Oui RV Conve	32,110	23,529
Q22_2	q22_2_Non	54,128	45,956
Region	EST	17,431	12,132
Region	RAB	8,257	14,338
Q22_1	*Reponse manquante	12,844	19,853
Q22_3	*Reponse manquante	12,844	19,853
Q22_2	*Reponse manquante	12,844	19,853
Q22_4	q22_4_Oui	23,853	34,191
Q13_3	q13_3_Non	56,881	68,015
Rec_Q10dic	Conf-	24,771	37,132
Procedure	CLASSIQUE	45,872	59,191
utile	1utileNon	0,000	5,882
Q108	t4_3Rech non abouti	40,367	54,044
Rec_Q8dic	Enjeu-	1,835	9,559
Q13_4	q13_4_Non	28,440	44,118
utile	2utilePeu	0,000	8,088
utile	3utileNsp	6,422	19,485
Q13_5	q13_5_Non	49,541	66,912
Rec_SARV	SARV-	6,422	27,574
Rec_SatAn	SAn-	0,000	17,647
Rec_Sat1C	S1C-	4,587	27,941
Rec_EPos	ExP-	3,670	29,412
utile	4utileParfois	0,000	27,574

Classe : Classe 2 / 6 (Effectifs : 71 - Pourcentage : 26.10)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
utile	4utileParfois	100,000	27,574
Rec_SatAn	SAn+	94,366	82,353
Rec_EPos	ExP+	78,873	66,177
Rec_Q107c	t0_2Ss Emploi en rec	63,380	51,838
Q22_4	q22_4_Oui	45,070	34,191
Rec_Q11idic	ANX+	67,606	56,985
Rec_Q8dic	Enjeu-	2,817	9,559
Rec_SARV	SARV-	16,901	27,574
Rec_Q11idic	Anx-	29,578	41,544
utile	1utileNon	0,000	5,882
Rec_Sat1C	S1C-	15,493	27,941
utile	2utilePeu	0,000	8,088
Rec_SatAn	SAn-	5,634	17,647
Rec_EPos	ExP-	14,085	29,412
utile	3utileNsp	0,000	19,485
utile	5utileVraiment	0,000	38,235

Classe: Classe 3 / 6 (Effectif: 16 - Pourcentage: 5.88)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
utile	1utileNon	100,000	5,882
Rec_EPos	ExP-	81,250	29,412
Rec_SARV	SARV-	62,500	27,574
Rec_Sat1C	S1C-	62,500	27,941
Q13_3	q13_3_Non	93,750	68,015
Q22_2	q22_2_Non	18,750	45,956
Q108	t4_1EngagéGDF	0,000	23,529
Q22_3	q22_3_Oui	0,000	23,529
utile	4utileParfois	0,000	27,574
Rec_SARV	SARV+	18,750	61,029
Rec_Sat1C	S1C+	18,750	61,765
utile	5utileVraiment	0,000	38,235
Rec_EPos	ExP+	18,750	66,177

Classe: Classe 4 / 6 (Effectif: 34 - Pourcentage: 12.50)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
utile	3utileNsp	94,118	19,485
Rec_EPos	ExP-	76,471	29,412
Rec_SARV	SARV-	61,765	27,574
Q108	t4_3Rech non abouti	82,353	54,044
Rec_Sat1C	S1C-	47,059	27,941
famille	CLIENTELE	41,177	24,632
Q13_6	*Reponse manquant	11,765	3,676

Classe: Classe 5 / 6 (Effectif: 19 - Pourcentage: 6.99)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
utile	2utilePeu	89,474	8,088
Rec_EPos	ExP-	73,684	29,412
Rec_SatAn	SAn-	57,895	17,647
Rec_Sat1C	S1C-	68,421	27,941
Region	SUD OUEST	26,316	5,147
Q22_2	q22_2_Oui RV Conv	68,421	34,191
Q22_1	q22_1_Non	84,211	52,574
Rec_SARV	SARV-	57,895	27,574
Rec_Q11dic	ANX+	84,211	56,985
Rec_Q10dic	Conf-	63,158	37,132
Procedure	CLASSIQUE	84,211	59,191
Rec_Q10dic	CONF+	36,842	61,397
Procedure	INNOVANTE	15,790	40,809
utile	4utileParfois	5,263	27,574
utile	3utileNsp	0,000	19,485
Rec_Q11dic	Anx-	15,790	41,544
Q22_2	q22_2_Non	15,790	45,956
Q22_1	q22_1_Oui	0,000	27,574
Rec_SARV	SARV+	26,316	61,029
utile	5utileVraiment	0,000	38,235
Rec_SatAn	SAn+	42,105	82,353
Rec_EPos	ExP+	21,053	66,177
Rec_Sat1C	S1C+	15,790	61,765

Classe: Classe 6 / 6 (Effectif: 23 - Pourcentage: 8.46)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon
Rec_Q8dic	Enjeu-	86,957	9,559
Rec_SatAn	SAn-	91,304	17,647
Rec_Sat1C	S1C-	91,304	27,941
Rec_Q11idic	Anx-	100,000	41,544
Rec_Q10dic	Conf-	95,652	37,132
utile	3utileNsp	60,870	19,485
Q13_5	<i>q13_5_Non</i>	<i>100,000</i>	<i>66,912</i>
Rec_SARV	SARV-	60,870	27,574
Rec_Q9idic	CHANCE+	73,913	42,279
Rec_Q107c	t0_3En Emploi	47,826	20,956
Rec_EPos	ExP-	56,522	29,412
utile	4utileParfois	8,696	27,574
Rec_EPos	ExP+	43,478	66,177
Rec_SARV	SARV+	30,435	61,029
Rec_Q9idic	Chance-	26,087	57,721
utile	5utileVraiment	8,696	38,235
Q13_5	q13_5_Oui	0,000	29,412
Rec_Q10dic	CONF+	4,348	61,397
Rec_Sat1C	S1C+	4,348	61,765
Rec_Q11idic	ANX+	0,000	56,985
Rec_SatAn	SAn+	8,696	82,353
Rec_Q8dic	ENJEU+	13,044	88,603

Exploration d'un geste critique et réflexif au service de l'expérimentation sociale

- Redynamisation d'un processus de recrutement et de formation d'apprentis (France) -

RESUME

Dans son rapport rédigé en 2014, le Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (France) ouvrait une interrogation d'enjeu majeur : alors même que les connaissances ne cessent de progresser nous sommes de plus en plus confrontés à des crises et des retours de réalité. La diversité et la persistance de leurs manifestations interrogent le monde de la recherche et la société dans son ensemble.

Ce questionnement, partagé avec le partenaire industriel avec lequel nous avons engagé cette recherche, nous a conduits à retenir que l'Entreprise était un lieu particulièrement fécond pour aborder cette problématique. Dans ce cadre de recherche partenarial, nous avons retenu d'y contribuer en investiguant la tension entre les espaces saturés de réponses (exigence apocritique) dans lesquels nous opérons, et les retours de réalité auxquels le monde que nous constituons se cogne (exigence problématologique).

Notre thèse vise à rendre compte de l'exploration d'un geste critique et réflexif que nous avons mobilisé au service de l'expérimentation sociale. Elle défend une perspective qui peut permettre d'articuler et de travailler le rapport entre « critique » et « possible », en vue de soutenir, le cas échéant, l'émergence de modalités alternatives ou de nouveaux arrangements sociaux auparavant ignorés et qui deviendraient dès lors perceptibles.

Cette recherche a été conduite :

- avec comme terrain un domaine de gestion emblématique de la GRH à savoir celui du recrutement de nouveaux collaborateurs,
- et en lieu et place des acteurs en charge de la direction de celui-ci.

En quoi et comment cette typologie d'acteurs, dans ce type de contexte, peuvent-ils soutenir un geste critique et réflexif en vue de permettre des sauts qualitatifs conséquents en matière de relevance sociétale ? S'il pouvait se déployer, ne se traduirait-il pas par des transformations sociales ? Telles sont les questions qui ont guidé notre travail.

La recherche présentée a comporté 2 phases :

- la première qui a consisté à interroger dans quelle mesure ces « travailleurs du savoir » peuvent ou non déployer un geste critique et réflexif à même de faire émerger de la ressource pour proposer des alternatives,
- la seconde qui a pris la forme d'une proposition de reconceptualisation du territoire de la situation de recrutement que nous avons ensuite mise à l'épreuve sur un terrain spécifique, à savoir celui portant sur la famille des « techniciens gaziers ».

Elle dégage trois ensembles de résultats :

- un premier d'ordre méthodologique dès lors que tout à la fois nous avons retenu une démarche visant à explorer par les possibles et que nous avons opéré en terrain sensible,
- un second qui résulte de la mise à l'épreuve de la plasticité des frontières du système des relations industrielles et qui a conduit au déploiement d'une expérimentation sociale d'envergure,
- un troisième qui rend compte de l'étude quasi-expérimentale que nous avons réalisée en vue d'expérimenter dans quelle mesure le déploiement d'un environnement capacitant était en mesure d'améliorer la santé psychologique des candidats.

Mots clefs : problématique - transformation - territorialisation - recrutement - santé psychologique - environnement capacitant.

SUMMARY

In its report written in 2014, the *Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie (France)* faced a major problem: even as knowledge continues to grow, we are increasingly confronted with crises and returns of reality. The diversity and persistence of their manifestations challenge the world of research and society as a whole.

This questioning has been shared with the industrial partner with whom we engaged this research. We conclude that the company was a particularly fertile place to address this issue. In this kind of research partnership, we hold on to contribute to the tension between the areas saturated with responses (apocritical requirement) in which we operate and the returns of reality to which the world encounter (problematic requirement).

Our thesis aims the exploration of a critical and reflexive gesture that we have mobilized in the service of social experimentation. It advocates a perspective that allows to work on the relationship between the "critical" and "possible", in order to support the emergence of alternative conditions or new social arrangements that were previously ignored or unseen and would therefore become perceptible.

This research has been conducted by using as field an emblematic management situation, namely the recruitment of new collaborators and the actors in charge of it.

In which way and how can this typology of actors « knowledge workers » support a critical and reflexive gesture in order to allow more significant qualitative leaps in terms of societal relevance? If it could be deployed, would it not result in social transformations ? These are the questions that have guided our work.

The research we undertook involved two main phases:

- The first was to question the extent to which these "knowledge workers" may or may not deploy a critical and reflexive gesture capable of coming up with the resources to propose alternatives.
- The second, which proposes to reconceptualize the territory of the recruitment situation, which we then tested on a specific field, namely that of the "gas technicians".

Three groups of results have been identified:

- a first of a methodological nature since we have both adopted an approach aimed at exploring through the possible and operating in sensitive areas,
- a second which results from testing the plasticity of the borders of the industrial relations systems and which has led to the deployment of a large-scale social experimentation,
- a third that reports on a quasi-experimental study conducted to test the extent to which the use of an enabling environment was able to improve the psychological health of candidates.

Keywords : problematcity - transformation - territorialization - recruitment - psychological health - enabling environment.