

Innovation organisationnelle dans la phase amont d'un projet de diplôme universitaire professionnel dans le secteur de la communication digitale

Larroche Valérie Maître de conférences
Information communication,
IUT Lyon 3, Elico,
valerie.larroche@univ-lyon3.fr

Résumé

Cet article présente un retour d'expérience distancié sur la licence *marketing digital, gestion de contenus et stratégies numériques* de l'IUT Lyon 3 habilitée depuis 2009. L'originalité de cette licence réside dans le choix d'un secteur émergent en 2007 mais aussi dans le fait de constituer un collectif, composé de professionnels et d'universitaires, en amont de la concrétisation du projet. La théorie de la traduction (Callon, 1986) permet de présenter le contexte de l'élaboration de cette licence à l'aide des concepts de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement et de discuter du degré d'investissement des instances en présence. Elle permet aussi d'analyser le processus de construction d'une équipe dédiée à la création d'un diplôme dans le secteur du digital. Nous montrons comment au sein de cette équipe, la cooptation et un leadership partagé ont favorisé l'intelligence collective pour établir une maquette pédagogique adaptée aux attentes des professionnels.

Mots clés : Modèle de la traduction, licence professionnelle, marketing digital, cooptation, intelligence collective, maquette pédagogique

Abstract

This paper presents a critical feedback on the creation of a professional bachelor's degree ("Licence" in the French educational system) in digital marketing, web content management and digital strategy in 2009 at Lyon 3 University. The original features of this licence lie in the choice of an emerging sector (in 2007) and in the creation of a working group composed of professionals and academics for the shaping and designing of this diploma, this at a very early stage. Callon and Latour's Actor Network Theory (or sociology of translation) is useful to the analysis of the making of this degree. Using their conceptual framework (enrollment, problematization, involvement, etc.) we can put into light the whole process and discuss the degree of investment of the different stakeholders of the project. We will particularly point out how cooptation and shared leadership enhanced a collective intelligence in order to develop an educational model adapted to the needs of professionals.

Keywords: Model of translation, professional license, digital marketing, cooptation, collective intelligence, educational model

En 2009, la licence *marketing digital, gestion de contenus et stratégies numériques* de l'IUT Lyon 3 a été habilitée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ce diplôme a pour ambition de former des étudiants aux métiers émergents en communication, à savoir les métiers de référenceur, de trafic-manager, de community manager, de chef de projet web marketing et de web-planner.

Une création de diplôme qui se dit innovante implique en général une innovation pédagogique liée à l'ingénierie²³ (recours à une plateforme innovante pour un enseignement à distance par exemple), ou à une position originale de l'enseignant dans la formation dispensée (rôle d'animateur, de modérateur, ...).

Dans notre expérience, l'innovation pédagogique est apparue *a posteriori*. Elle se situe en amont de la concrétisation du projet, lors de la constitution du collectif, composé d'universitaires et de professionnels du digital. Ce collectif a permis la constitution concertée de la maquette pédagogique. La première promotion d'étudiants a été accueillie en octobre 2009. La phase de constitution du collectif (2007- juin 2008) pour la conception de la maquette pédagogique a précédé la réalisation du dossier d'habilitation (2008 – avril 2009) qui a abouti à sa validation par les différents conseils de l'université puis par le ministère. L'habilitation qui permet l'ouverture du diplôme a été obtenue en juillet 2009 après un recours soumis le 15 juin 2009. En trois mois, le recrutement des candidats et des enseignants ainsi que la signature de contrats de professionnalisation par les étudiants ont été réalisés grâce à l'appui des partenaires professionnels²⁴. C'est sa mobilisation lors du recours, puis lors de la mise en place du dispositif pour recevoir les étudiants qui a permis d'identifier le collectif. C'est pourquoi la manière dont il a été constitué nous semble être un élément majeur.

Précisons tout d'abord que dans cet article nous proposons un retour d'expérience qui ne s'appuie pas sur une recherche-action. La posture choisie est une prise de distance réflexive par rapport aux actions menées au cours des deux années précédant la mise en place du diplôme et une tentative de réponse à la question suivante : Peut-on qualifier d'innovation organisationnelle la manière dont le collectif a été mobilisé pour la création de ce diplôme ? Nous allons présenter l'histoire distanciée de ce projet de licence à l'aide du modèle de la traduction de

²³ « L'ingénierie pédagogique est l'ensemble des procédures et tâches permettant de définir le contenu d'une formation. Cela implique d'identifier les connaissances et compétences visées, de réaliser une scénarisation pédagogique des activités d'un cours, et de définir les infrastructures, les ressources et les services nécessaires à la diffusion des cours et au maintien de leur qualité ». Paquette, *L'ingénierie pédagogique*, PUQ, 2002.

²⁴ Voir la figure 2 pour une vision synthétique de la chronologie.

Callon et Latour et plus particulièrement à l'aide du schéma et des termes utilisés par Callon pour caractériser la domestication des coquilles Saint Jacques (Fig. 2, Callon, 1986, p. 184)²⁵. La traduction est le « mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise. » (Callon, 1986, p. 205).

Même si le domaine de prédilection de Callon et Latour est lié à la production de faits scientifiques et à l'innovation socio-technique, Henri Amblard, Philippe Bernoux et leurs collègues (Amblard & al., 2004, p. 167) ont montré comment les concepts majeurs de la traduction sont « compatibles et complémentaires avec les théories habituelles de l'acteur stratégique ». Notre conviction rejoint celles de ces auteurs (Amblard & al., 2004, p. 169) : « Petites ou grandes, les transformations dans les organisations méritent donc d'être pensées, gérées selon les logiques des sociologues de l'innovation ». Cette théorie va donc nous permettre d'étudier les conditions d'émergence d'un changement organisationnel et de le comprendre par l'observation du processus de construction d'une équipe dédiée à la création d'un diplôme dans le secteur du digital, qualifié d'émergent en 2007-2008.

Notre développement permet en partie 1 de présenter le contexte de la licence à l'aide de la théorie de la traduction (Callon, 1986). Nous précisons ainsi la spécificité du cadre dans lequel ce projet a pu être mené et identifions les acteurs majeurs, qu'ils appartiennent au *primum movens* (voir 1.2.) ou qu'ils soient intéressés ou plus encore enrôlés. La partie 2, quant à elle, permet d'analyser le « collectif licence » mobilisé de manière durable, auteur de la maquette pédagogique et en position de traducteur. Enfin la dernière partie s'interroge sur la place de la maquette, actant essentiel du projet.

²⁵Pour présenter le modèle de la traduction à l'aide de son exemple de la domestication des coquilles Saint Jacques, Michel Callon s'appuie sur trois principes. Le premier est celui de l'impartialité de l'observateur. Le second impose comme règle du jeu de ne pas changer de registre lorsque l'on passe des aspects techniques aux aspects scientifiques ou sociaux. Le troisième est celui de la libre association entre les acteurs. « Il n'y a pas de grille d'analyse préétablie pour repérer comment les acteurs définissent et associent les différents éléments dont ils composent leur monde, social ou naturel. Globalement il s'agit d'un mécanisme de traduction du monde social et naturel, d'organisation du chaos, qui se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir à une situation nouvelle, en progrès, tant qu'elle n'est pas de nouveau contestée. Dans le cas de la coquille Saint-Jacques et d'autres pêcheries, cette traduction peut permettre la mise en place d'un mode de gestion acceptable dans une dynamique de progrès, tant qu'il n'est pas remis en cause ». René-Pierre Chever, « Michel Callon : La sociologie de la traduction outil de la gestion des pêcheries ? », Comité Départemental des Pêches - Finistère, jeudi, 12 novembre 2009, [en ligne] disponible sur : http://comitedespeches-finistere.fr/spip.php?page=imprimer_article&id_article=318 (consulté le 8 mars 2014).

1. Le contexte de la licence décrit à l'aide du modèle de la traduction

Le modèle de la traduction permet de présenter le contexte de la licence professionnelle à l'aide d'un vocabulaire spécifique (problématisation, Point de Passage Obligé (PPO), intéressement, enrôlement). Ce modèle comporte une première étape de problématisation dans laquelle tous les acteurs se rassemblent autour d'un Point de Passage Obligé qui sera dans cette étude la création d'une licence professionnelle dans le secteur du marketing digital, secteur émergent en 2007²⁶. Le recours à ce modèle va nous permettre d'une part, de nous focaliser sur chaque instance liée à ce projet de licence et d'autre part, de voir la dynamique qui a œuvré à leur enrôlement ou non. Le schéma ci-dessous donne une vision d'ensemble des actants concernés et du PPO.

Dans le schéma (voir Figure 3), certaines personnes sont identifiées par leur prénom et leur nom²⁷ et sont rassemblées sous une appellation de traducteur. Elles sont les représentantes ou les porte-parole des professionnels, des universitaires ou des décideurs. Ce sont elles aussi qui impulsent l'enrôlement ou l'intéressement des actants qu'elles représentent. La maquette de la licence circule entre les différentes instances ce qui génère un dialogue favorisant la concertation entre les différents acteurs humains.

Nous nous intéressons tout d'abord dans cette première partie au contexte français qui régit la création des licences professionnelles. Puis nous discutons tour à tour le rôle des différents actants humains : les deux initiatrices du projet, les universitaires, puis les professionnels membres et non membres du « collectif licence ».

²⁶ Si les formations initiales ne sont pas répandues en 2007, les agences de référencement notamment forment leurs nouveaux employés en interne. Les formations professionnelles et de courte durée sont plus répandues en 2007 que les licences et masters dans ce domaine.

²⁷ Les personnes dont le nom et le prénom apparaissent ont donné leur autorisation au préalable.

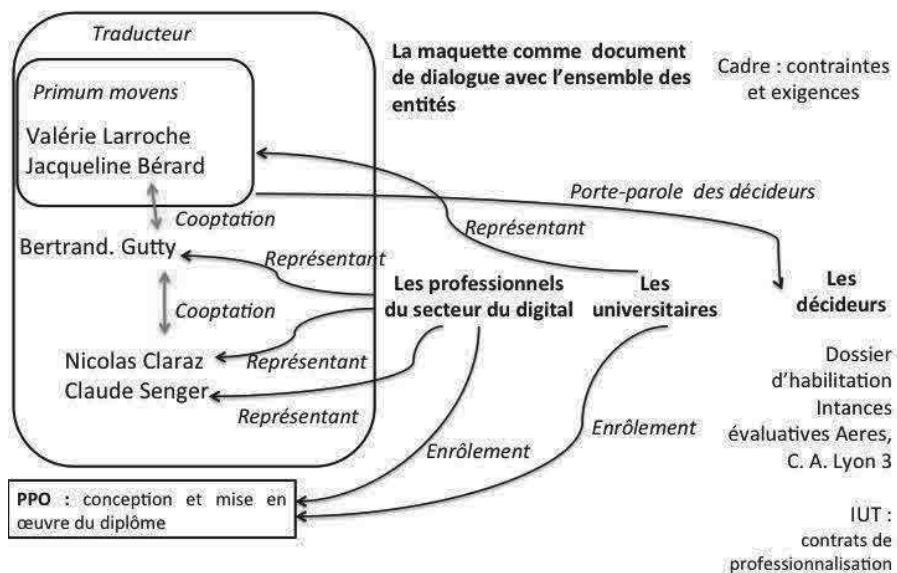


FIGURE 3

Schéma de la démarche réseau pour la licence professionnelle inspiré par la Fig. 2 p. 184 (Callon, 1986)

1.1.1. Les contraintes et exigences des instances évaluatives

Donnons quelques éléments de contexte pour justifier notre Point de Passage Obligé, à savoir la création d'une licence professionnelle dans le secteur du marketing digital.

En 2007, les universités françaises sont dans un mouvement d'autonomisation²⁸ et encore dans la mise en place de dispositifs de formation qui permettent une

²⁸Rappelons que la loi LRU (loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 adoptée sous le gouvernement de François Fillon, relative aux libertés et responsabilités des universités) est parue le 10 août 2007 au Journal Officiel. Elle est consultable à cette adresse : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315&categorie>

cartographie européenne²⁹ de diplômes autour des grades de Licence (bac+3), de Master (bac+5) et de Doctorat (bac+8). Ce qui posait le problème des Diplômes Universitaires Technologiques (DUT), diplôme de niveau bac +2. La licence professionnelle a donc été créée notamment pour permettre aux Instituts Universitaires Technologiques (IUT) d'offrir, à leur tour, un grade de licence.

Le point essentiel relevé dans l'arrêté de 1999³⁰, relatif aux créations de licence professionnelle, qui motive notre investissement dans la création d'un « collectif licence » composé de professionnels et d'universitaires est le suivant : la licence professionnelle procède « des principes de la formation professionnelle intégrée associant étroitement établissement de formation et milieu professionnel pour la conception de la formation, sa réalisation et l'aide à l'insertion »³¹. L'autre élément de motivation pour la création d'une licence professionnelle dans le secteur de la communication digitale est l'absence de licence professionnelle dans ce domaine en 2006 malgré l'existence de 1200 licences professionnelles³².

Si notre objectif ultime est d'obtenir l'habilitation de notre licence, qui passe nécessairement par une étroite collaboration entre professionnels et universitaires, le cap est aussi donné par les attendus des instances évaluatives. Le département des habilitations et accréditations de la Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle³³, représentant principal des instances évaluatives précise les attendus du dossier d'évaluation. Celui-ci doit contenir notamment une maquette pédagogique avec l'intitulé des enseignements et le nombre d'heures pour chaque matière, les enseignants pressentis, les partenaires professionnels impliqués et une présentation du contexte concurrentiel³⁴.

²⁹La déclaration conjointe des ministres européens de l'éducation du 19 juin 1999 (processus de Bologne) engage les pays européens à construire un espace européen de l'enseignement supérieur avant 2010.

³⁰La création des licences professionnelles est détaillée dans un arrêté datant du 17 novembre 1999. Texte consultable sur : <http://www.education.gouv.fr/bo/1999/44/sup.htm>

³¹<http://www.education.gouv.fr/bo/1999/44/sup.htm>

³²Source : Livre blanc sur le système IUT après 40 ans d'existence : Histoire, Bilan et Perspectives, 10 janvier 2007, p. 12, disponible sur http://www.iut.fr.net/files/fck/File/documents/publications/livre_blanc_iut_2007.pdf

³³Les demandes de création de formations sont instruites par la DGESIP (Direction Générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle). L'habilitation est prononcée suite au dialogue avec l'établissement, à l'avis d'opportunité de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) conformément aux dispositions de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (cf. art. 22), et à l'avis du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche. Source : <https://www.collecte.evaluation-contractualisation.fr/habilitation-des-diplomes-nationaux>

³⁴Voir pour des compléments : <http://www.aeres-evaluation.fr/Evaluation/Evaluation-par-l-AERES/Vague-D-2014-2018/VAGUE-D-Campagne-d-evaluation-2012-2013-des-licences-professionnelles>

Si les propos précédents fixent le cadre général dans lequel doit s'intégrer une création de licence professionnelle, il revient aux instances décisionnaires locales, à savoir le conseil de l'IUT, le conseil d'administration de l'université et le conseil de la vie universitaire de donner leur accord pour l'envoi du dossier aux instances ministérielles.

Une des nouvelles exigences affichées par l'IUT Lyon 3 en 2007-2009 est de créer des formations en alternance, certes plus professionnalisantes pour les étudiants mais aussi plus rentables financièrement que la formation initiale, l'autonomie des universités imposant désormais des logiques gestionnaires en plus des logiques pédagogiques et professionnelles.

1.2. Spécificités du *primum movens*

Dans le schéma qui modélise la traduction (Callon, 1986, p.184), l'auteur emploie l'expression *primum movens* pour qualifier l'entité déjà mobilisée, celle qui œuvre auprès des autres instances pour transformer le Point de Passage Obligé en une réalité. « Le moment préliminaire de la traduction, le point de départ, émane de celui que Callon nomme le *primum movens* ». (Walsh, 2010, p. 288). C'est par lui que l'action est initiée. Il est constitué dans notre cas par les deux personnes mobilisées dès l'origine du projet de diplôme en 2007, à savoir une maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Valérie Larroche, auteur de cet article, et de Jacqueline Bérard, consultante en veille et intervenante au département information communication en tant que vacataire depuis 2006. Jacqueline Bérard, en plus de sa compétence en veille connaît personnellement un professionnel, Bertrand Gutty investi dans le numérique et gérant d'une société de conseils en marketing numérique, Spinvalue. Une entrée dans le monde des professionnels du digital et une expérience dans les prestations de services pour Jacqueline Bérard, la connaissance de l'ingénierie pédagogique et du monde universitaire pour Valérie Larroche, associées à une estime mutuelle, une confiance certaine dans les capacités de l'autre, les prises d'initiative et l'investissement de chacune dans le projet, sont les atouts de ce binôme.

Ce type de binôme n'est pas fréquent pour la création de diplôme français. La plupart du temps le projet de diplôme est porté par un universitaire spécialisé dans le secteur où est envisagé le diplôme. Certaines licences sont portées par des professionnels-enseignants qui ont certes une bonne connaissance du secteur mais leur double casquette engendre des difficultés pour mobiliser leurs concurrents. L'originalité de la licence présentée ici résulte tout d'abord de l'association d'un universitaire et d'un professionnel, qui ont certes un fort intérêt pour le domaine du marketing digital, mais aucune expérience significative dans le domaine. C'est cette méconnaissance du domaine, qui peut sembler au départ un risque d'échec, associée à une véritable prise en compte de l'expertise des professionnels qui est le premier

atout de ce *primum movens*. Les deux protagonistes n'ont pas d'autres choix que de convaincre des professionnels du secteur du digital de partager leur projet si elles veulent le voir réussir. Leur association représente l'entente entre un professionnel et un universitaire, assurant aux professionnels l'exclusion de certains préjugés à leur égard.

1.3. Le « collectif licence » : le traducteur

Si le moment préliminaire de la traduction émane des deux protagonistes formant le *primum movens*, le traducteur, nous dit Walsh (Walsh, 2010, p. 288),

« quant à lui, peut être perçu comme le conducteur du changement. [...] L'appointement ou l'émergence du traducteur est une pré-condition à la mise en place du processus de traduction. Son identification, ainsi que celle du *primum movens*, est essentielle à l'analyse d'une situation de changement. »

La conception de la licence, notre problématisation, ne peut s'effectuer que sous l'effet d'un traducteur, « c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire [...] pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise. » (Amblard, 2005, p. 157).

La spécificité de notre traducteur, c'est qu'il est en fait constitué du *primum movens* auquel se sont associés trois professionnels. Nous avons dans notre schéma de la figure 1 mentionné Nicolas Claraz de Cybercité, Claude Senger d'Adcom et Bertrand Gutty de Spinvalue, qui sont les trois figures professionnelles, mobilisées de façon durable et qui font partie du collectif constitué. Ils ont co-construit activement, tout à la fois, leur place et leur rôle de traducteur.

Revenons aux premières rencontres avec ces professionnels. Le premier approché fut Bertrand Gutty, membre du réseau de professionnels de Jacqueline Bérard. Dès le premier rendez-vous, il a conforté le *primum movens* dans son projet de licence et a montré un intérêt à y participer et à y impliquer d'autres professionnels du digital plus spécialisés dans le référencement. Le *primum movens* a, grâce à Bertrand Gutty, rencontré Claude Senger gérant d'une société de référencement, Adcom. Il partageait le jugement de Bertrand Gutty tout en ayant une meilleure connaissance du référencement. Enfin le *primum movens* a fait la connaissance de Nicolas Claraz, président de Cybercité, la plus importante agence lyonnaise de référencement. Pour des raisons similaires, bien que responsables de structure de taille très différente, ces deux derniers se sont montrés très intéressés par le projet. En effet, ils doivent, sur ce marché émergent, former leurs nouveaux recrutés, car aucune formation n'est adaptée. Quant à Bertrand Gutty, l'idée de participer à la conception d'une nouvelle formation le motivait fortement.

Nous avons choisi dans cette étude de désigner cette entité constituée du *primum movens* et de trois professionnels par l'expression « collectif licence ».

Dans le schéma originel de Callon (1986, p. 184), la modélisation du traducteur n'apparaît pas. Il nous semble essentiel de le mentionner car c'est lui qui a permis la participation des professionnels et des enseignants-chercheurs à la mise en œuvre de la licence.

1.4. Les actants en présence enrôlés par le traducteur

En plus de modéliser le PPO et le *primum movens*, le schéma de Callon (Callon, 1986, p. 184) modélise les entités impliquées dans le processus de traduction et permet de discuter de leur degré d'intéressement voire de leur enrôlement. Callon définit l'intéressement comme l'ensemble des actions par lesquelles le traducteur « s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle définit par sa problématisation. » (Callon, 1986, p. 185). Le traducteur, par sa légitimité peut modifier les préjugés d'un actant sur un autre actant pour permettre d'aboutir au Point de Passage Obligé. Ce sont en fait les professionnels de l'équipe licence qui ont imposé et stabilisé notamment le rôle des universitaires auprès des professionnels du digital. Inversement le *primum movens* s'est chargé de convaincre des universitaires de travailler en étroite collaboration avec des professionnels. Dans notre contexte, les préjugés des professionnels à l'égard des universitaires et inversement sont des obstacles que le traducteur s'efforce d'atténuer. Quant à l'enrôlement c'est un « mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986 : 189). Les professionnels de l'équipe licence ont mobilisé d'autres professionnels et ont permis de faire reconnaître une légitimité au *primum movens*. Pour les universitaires, leur enrôlement fut difficile du fait de leur intérêt premier pour la recherche et de leur difficulté à faire face aux pressions qu'ils subissaient déjà dans les IUT en termes de charges administratives. De plus, en 2007, la pression sur la recherche était d'autant plus marquée que l'évaluation des laboratoires de recherche par l'AERES³⁵, agence d'évaluation tout juste créée, incitait ces mêmes laboratoires à contrôler l'activité scientifique de leurs chercheurs³⁶.

³⁵ Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, <http://www.aeres-evaluation.fr/>. L'agence remplace en France plusieurs institutions : le Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE), la Mission scientifique, technique et pédagogique (MSTP) et le Comité national d'évaluation de la recherche (CNER).

³⁶ Les enseignants-chercheurs doivent réaliser obligatoirement 192 heures d'enseignements et des charges administratives pour la moitié de leur temps de travail, l'autre mi-temps étant consacré à la recherche. Les charges administratives sont peu valorisées dans l'évaluation et sont pourtant nécessaires au bon fonctionnement des composantes universitaires.

A ces enrôlements et ces intéressements, on peut ajouter un rôle de porte-parole. Dans la figure 1, le rôle du *primum movens* en lien avec les décideurs est caractérisé par l'expression de porte-parole car il doit en effet régulièrement rappeler au collectif les contraintes du cadre institutionnel et évaluatif des habilitations de diplôme.

Le modèle de la traduction nous a permis de qualifier les relations des différentes entités humaines. Il a aussi permis de faire apparaître le rôle crucial du « collectif licence » qui s'avère être dans le langage de Callon le traducteur duquel a émergé la conception de la maquette pédagogique. La partie suivante va permettre d'approfondir l'émergence et le fonctionnement de ce collectif.

2. Le « collectif licence »

A l'origine du projet, le groupe, que nous qualifions de collectif pour cette étude, n'avait pas conscience de cette réalité. Ce collectif a été véritablement matérialisé deux ans plus tard après le refus par le ministère en juin 2009 d'habiliter cette licence. La mobilisation des cinq membres du collectif pour la rédaction du recours en quinze jours a permis de modifier l'avis émis par le ministère. Une réponse positive début juillet a été reçue par l'IUT. Malgré la date tardive de l'habilitation, il a été décidé par le collectif d'ouvrir cette licence en octobre 2009, notamment pour satisfaire les professionnels qui attendaient ce diplôme depuis déjà deux ans. En trois mois, aucune difficulté majeure n'a entravé cette ouverture anticipée, qualificatif que l'on peut ajouter quand on connaît les lourdeurs administratives de l'université, liées à la création de diplôme et les difficultés pour recruter des vacataires. Des jurys comportant des professionnels et des universitaires se sont déroulés en juillet pour recruter des étudiants candidats au profil adapté. Des contrats de professionnalisation ont été trouvés durant l'été. L'équipe enseignante a été constituée. Tout cela n'aurait pas pu se faire sans une mobilisation collective.

C'est donc à partir du recours que la notion de collectif a émergé dans l'esprit du *primum movens*, ce qui n'avait que peu de réalité jusqu'ici puisque Jacqueline Bérard et Valérie Larroche rencontraient chaque professionnel séparément.

C'est ce collectif informel qui a permis la conception de la maquette pédagogique. A chacun des rendez-vous avec l'un des trois professionnels investis, le binôme constitué de Jacqueline Bérard et de Valérie Larroche présentait la maquette pédagogique qui se modifiait en fonction des discussions. Ce document servait à la fois de présentation du projet et de compte-rendu de la discussion puisque la maquette se transformait en fonction des suggestions.

Dans cette partie, nous cherchons à donner des clés de lecture pour comprendre comment ces trois professionnels sont devenus partie intégrante du « collectif licence ». Il est impossible d'attribuer la réalisation de la maquette pédagogique de

ce diplôme, voire même le nom du diplôme à un seul individu car ces productions émanent d'un collectif constitué pour ce projet.

Nous développons d'abord le système de cooptation qui, nous semble t'il, est une des raisons de la cohésion de l'équipe et nous discutons ensuite le type de leadership à l'œuvre dans ce collectif qui a permis l'émergence de productions collectives. C'est cette partie qui, au fond, démontre l'originalité de notre démarche.

2.1. L'importance de la cooptation, constituée uniquement à partir de liens forts

Comme nous l'avons dit, c'est lors des moments cruciaux que Jacqueline Bérard, Nicolas Claraz, Bertrand Gutty, Valérie Larroche et Claude Senger apparaissent tous mobilisés et investis.

La logique de constitution de cette équipe informelle n'est sûrement pas étrangère à cette mobilisation. En effet, le principe de cooptation, est un système de relations basées sur des recommandations qui supposent de la part du coopteur une compréhension fine des attentes du demandeur en matière de compétences et de savoir-être. Il sélectionne dans son réseau des personnes qu'il connaît personnellement, qu'il estime et qu'il considère en adéquation avec les attentes. Le principe de la cooptation repose sur des recommandations qui engagent la réputation du coopteur. Si le lien entre le coopté et le coopteur est fort, le coopté aura le sentiment de devoir être à la hauteur de la recommandation ; « Plus le lien social est fort entre les deux agents et plus le coopté tiendra compte des conséquences de son comportement sur la réputation de son coopteur » (Ferrary, 2010, p. 183)³⁷. Cette rétribution symbolique est pour Granovetter (1974) un des facteurs explicatifs « de la plus grande stabilité dans les entreprises des personnes cooptées » (Ferrary, 2010, id.). Jacqueline Bérard, partie prenante du projet dès son origine, avait dans son carnet d'adresses et dans ses relations Bertrand Gutty, personne compétente pour le projet qui du fait de la connaître, de lui faire confiance et de lui reconnaître son professionnalisme, a accepté un rendez-vous sans hésitation. Il s'est investi dans ce projet par intérêt mais aussi pour ne pas décevoir celle qui lui avait signifié sa confiance et son estime par cette cooptation. C'est ainsi que Bertrand Gutty, est devenu le premier coopté qui a lui-même recommandé Nicolas Claraz et Claude

³⁷En fait, pour Granovetter plus le coopté, nouveau salarié est performant dans le secteur et plus cela rejaille sur la réputation du coopteur. « Inversement, une personne cooptée qui se révèle être peu performante, voire malhonnête, nuit à la réputation et au statut de son coopteur. Le coopté est également conscient de ces mécanismes sociaux et sa décision de quitter une entreprise tient compte de la nuisance qu'il peut occasionner à son coopteur (Marsden et Gorman, 2001) ». (Ferrary, 2010, p. 183).

Senger parce qu'il les estimait compétents et compatibles avec le fonctionnement du *primum movens*.

Cette logique de cooptation a dépassé la constitution du « collectif licence ». Le recrutement des intervenants professionnels a été assuré dans cette même logique. Ce principe a participé à l'enrôlement des professionnels du digital et a été largement facilité par le réseau que possédaient nos trois professionnels impliqués. Nous avons notamment obtenu une rencontre avec l'association Lyon Infocités³⁸ en septembre 2008 qui réunissait à cette date les acteurs lyonnais au numérique grâce à nos trois professionnels, adhérents de cette association.

2.2. Le leadership à l'oeuvre : Un mélange entre leadership partagé et *Servant leadership*

Le leadership partagé

La posture des *primum movens* face aux professionnels dans ce projet de licence a évolué au fur et à mesure. Au début, Jacqueline Bérard et Valérie Larroche ont adopté une posture d'écoute et ont reconnu dès le premier rendez-vous l'expertise de chaque partenaire. De leur côté les partenaires ont montré un intérêt pour le projet et ont approuvé le choix des partenaires. Le *primum movens*, apparaissant comme l'instigateur du projet, il est naturel de chercher les leaders du projet dans ce noyau. Il est vrai que Valérie Larroche et Jacqueline Bérard ont été les premières leaders du projet. Par cette place, elles ont imprimé des relations ouvertes, loyales et franches et par la constance de leur comportement, ont laissé transparaître leurs valeurs. Elles ont ainsi marqué les premières fondations identitaires du groupe à savoir la loyauté, la franchise, l'écoute, l'ouverture et l'empathie. La constance dans la réalisation des comptes rendus et dans la transposition des échanges sous forme de maquette rediscutée et modifiable à l'envi a participé à la matérialisation du projet commun. Cette manière de fonctionner permet d'ajouter des valeurs de sérieux, d'adaptabilité et de service. La cooptation, nous l'avons dit plus haut, permet au coopteur de

³⁸Lyon Infocité a été dissoute en septembre 2009. Le 12 oct. 2009 Dominique Largeron commente cette décision en précisant que « Lyon Infocités est en effet indissociable de l'histoire du développement des jeux vidéo à Lyon. Cette association est à l'origine de Lyon Game (l'association des professionnels du jeu) ; des clusters Edit (regroupant toute la filière de l'édition logicielle en Rhône-Alpes) et Imaginove (regroupant l'industrie des loisirs numériques de la région) ; de Gamagora (l'école du jeu vidéo) ; des Serious Games Sessions (salon des Serious Games) ; du Salon Interconnectés (salon du numérique pour les territoires innovants) et de la Game Connection (salon des professionnels du jeu vidéo) ». Disponible sur : <http://www.lyon-entreprises.com/News/La-redaction/News/Activites/Associations-Groupements-Syndicats-professionnels-Collectivites-Administrations-Gouvernement/Groupements-reseaux/Pole-de-competitivite-Cluster/Lyon-Infocite-met-la-clef-sous-la-porte,i5090.html>

proposer des personnes en adéquation avec le demandeur sur le plan des attentes professionnelles mais aussi comportementales. Le cooptant tient compte aussi de la personnalité du coopté qui doit être compatible avec les valeurs du demandeur. C'est ainsi que l'attitude du *primum movens* est devenu un trait identitaire du « collectif licence », les professionnels cooptés partageant les valeurs citées ci-dessus.

Dès qu'il y a un collectif réuni régulièrement dans un objectif précis, on peut se demander quel type de leadership est à l'œuvre. Le leadership, étant contextuel et en actes, il peut évoluer au cours du temps même au sein d'un même groupe. Si au départ cette capacité de conviction était dévolue aux *primum movens*, le leadership fut exercé selon les circonstances par d'autres membres du groupe. Si Jacqueline Bérard fut leader lors de la phase des premiers contacts, Valérie Larroche a pu l'être ensuite dans des contextes où ses convictions concernant le juste équilibre à maintenir entre théorie et pratique et sa connaissance du monde universitaire étaient à l'œuvre. Mais le meilleur exemple de ce leadership partagé se situe lors du premier refus de l'habilitation par le ministère lorsque Claude Senger et Jacqueline Bérard sont devenus les leaders du groupe de travail pour constituer le dossier de recours. La Figure 4 résume les étapes du projet de licence et les différents leaders pour chaque étape.

Si le leadership a été dès l'origine partagé par les deux représentantes du *primum movens*, il a, au fur et à mesure de la solidité du collectif, évolué en un leadership partagé teinté des valeurs du *servant leadership* que nous allons approfondir.

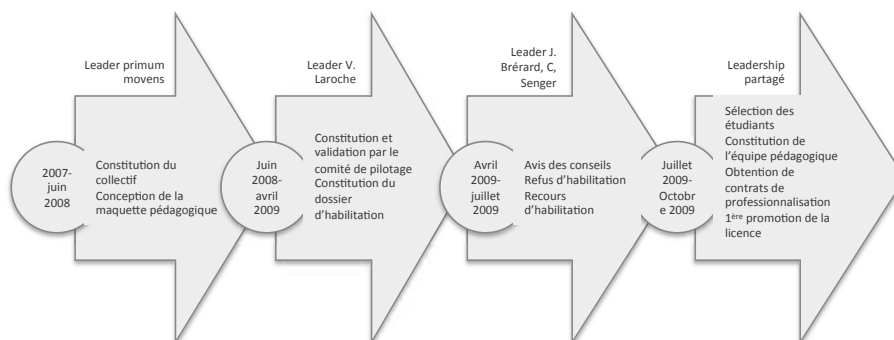


FIGURE 4

LES ETAPES DU PROJET DE LICENCE ET LES LEADERS

Le Servant leadership

Les valeurs énoncées jusqu'ici ne montrent pas de fortes correspondances avec la figure de leadership la plus répandue dans les manuels de management, à savoir le héros « sachant surmonter l'adversité de situations difficiles pour devenir le « sauveur » de l'organisation. » (Belet, 2013, p. 19). Greenleaf, haut responsable des ressources humaines de la Société américaine ATT, avait eu l'intuition et la vision dès la fin des années 1970 d'une toute autre forme de leadership désignée par le terme de *Servant management* (Frick, 2004).

« Ce mode de leadership fondé sur une relation de service aux collaborateurs [...] suscite une synergie « magique », quand le leader sait mettre de côté son ego et a la volonté de construire des relations de confiance avec tous. » (Belet, 2013, p 21)

Belet (2013, p. 20) énumère l'ensemble des actions, des comportements et des principes liés à ce mode de management fondé sur le service et la bienveillance. Parmi eux, nous retrouvons les valeurs que nous avons évoquées pour notre collectif. Sont ajoutés en termes de principes la recherche du consensus créatif, la construction d'une réelle vision partagée, l'attachement au maintien d'un climat de confiance par une véritable coopération et la transparence de l'information. En

termes de comportement et de qualités humaines citons l'humilité, la simplicité, la solidarité et le service envers toutes les personnes de l'organisation et en particulier vis-à-vis des collaborateurs afin de faciliter leurs tâches.

Si Greenleaf a développé son mode de management original dans une organisation, il nous semble que ce *servant leadership* s'est appliqué pourtant de la même manière dans notre collectif où aucun membre ne dépendait professionnellement des autres puisque la plupart étaient gérants de société ou consultants indépendants. La forte implication des trois professionnels les a rendus membres à part entière de l'équipe et le diplôme n'aurait ni ce contenu, ni cet esprit sans leur prise de position et leur action collective³⁹.

2.3. Le collectif qualifié de *ba*, espace favorisant la construction de connaissances collectives

Le *servant leadership* est une posture managériale dont nous avons vu l'un des atouts à savoir qu'il encourage les contributions créatives de tous les membres et qu'il crée ainsi le terreau pour la production de connaissances originales et collectives.

« Ce comportement favorise énormément l'apprentissage permanent de tous et donc contribue à développer les capacités d'adaptation et de transformation de l'organisation dans un environnement rapidement évolutif. » (Belet, 2013, p 21)

Le concept de *ba*, qui sera développé ci-après nous semble un concept porteur pour compléter l'explication du fonctionnement de notre collectif.

Sophie Peillon, Xavier Boucher et Christine Jakubowicz ont participé à la structuration, à la formalisation et à la mise en œuvre d'une démarche de stratégie de compétences menée chez Schneider Electric de 1999 à 2002. Cette expérience les a amenés à réfléchir aux conditions d'émergence de l'innovation organisationnelle⁴⁰ (Peillon & al., 2006). Dans leur article, ils suggèrent que « certains groupes d'acteurs peuvent être compris comme des dispositifs visant à favoriser

³⁹ Il en est de même des deux protagonistes impliqués dès la conception de l'équipe. Sans leur présence, le choix de présentation de la maquette, les contraintes et calendrier universitaire n'auraient pas été pris en compte.

⁴⁰ L'innovation organisationnelle se définit comme étant la mise en œuvre d'une pratique managériale perçue comme nouvelle par l'organisation qui affecte le fonctionnement de son système social, tant dans les relations entre les individus que dans leur propre travail (Damanpour & al, 1989).

l'apprentissage et l'innovation organisationnels ». Ils assimilent le groupe constitué pour ce projet au concept de *ba*, introduit par Nonaka et Konno (1998), car il leur permet d'analyser les conditions de l'apprentissage en entreprise.

« Le *ba*⁴¹ est conçu comme un espace de création de connaissances, dans une optique selon laquelle cette création n'est pas l'apanage de structures dédiées, mais est rendue possible dans certaines conditions ». [...] « Le *ba* est ainsi compris comme un espace partagé de relations émergentes entre des individus et entre des individus et leur environnement. Il leur permet de partager du temps et de l'espace. » (Peillon & al., 2006, p. 77).

Si ces auteurs situent leur expérimentation au sein d'une entreprise, notre projet permet de réunir des individus de différents horizons et n'appartenant pas à la même société. Si l'on qualifie notre collectif à l'aide du concept de *ba*, on l'assimile à un espace de création de connaissances collectives orientées sur la conception de la maquette pédagogique. Les interactions dynamiques et positives au sein de notre collectif peuvent être qualifiées de *good ba* (si l'on emprunte la terminologie de Nonaka) car les situations relationnelles développent la créativité du collectif et laissent les individus libres d'adhérer ou non à ce collectif. Dans cette configuration, la connaissance émerge du collectif et il n'est plus possible d'attribuer à un auteur individuel, la connaissance produite. C'est le collectif qui crée la connaissance. On peut dire que la maquette pédagogique fut conçue sur ce principe. Les orientaux d'après François Jullien ont une vision de la stratégie qui rejoint l'idée développée dans cette partie :

« Au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration ; au lieu donc de fixer un but à son action, se laisser porter par la propension ; bref, au lieu d'imposer son plan au monde, s'appuyer sur le potentiel de la situation (Jullien, 1996, p. 28).

Le stratège, dans cette perspective, crée des conditions qui vont permettre dans notre contexte la construction de connaissances collectives. En d'autres termes, « il n'y a pas de scénario envisagé à l'avance mais la mise en place de conditions

⁴¹ « “Ba” est un idéogramme kanji (idéogrammes “conceptuels” utilisés par les Japonais) dont la partie gauche peut être assimilée à la terre, à l'eau bouillante ou à ce qui soulève, et dont la partie droite signifie ce qui rend possible. D'un côté, il désigne un potentiel, de l'autre un moteur ou un mouvement qui imprime une direction. » (Peillon & al., 2006 reformulant Fayard (2003)).
Source : P. Fayard., *Culture stratégique et technologies de l'interaction. La voie japonaise de la création du savoir*, Rapport d'Ambassade, Ambassade de France au Japon, service pour la Science et la Technologie, juin 2003.

favorables qui vont rendre possibles certains comportements et certaines actions. » (Larroche, 2014). Ce que nous avons développé concernant la posture des leaders, les éléments qui caractérisent le collectif qualifié de *ba* relèvent bien d'un environnement favorable, propice au développement de l'intelligence collective.

3. La maquette pédagogique conçue par le « collectif licence »

La figure en annexe présente la maquette pédagogique pour la rentrée 2014-2015. Elle a été discutée et validée par le comité de pilotage qui contient toujours dans ses membres le « collectif licence ». Elle est aussi validée par le conseil de l'IUT et par les différents conseils de l'université Lyon3. Cette maquette intègre toutes les contraintes imposées par le cadre universitaire, à savoir la mention des coefficients, du nombre d'heures de cours où l'on distingue les cours magistraux des travaux dirigés et le mode d'évaluation qui est sur cette maquette en contrôle continu pour toutes les matières. Il nous faut relever que la mention des semestres, du nombre total d'heures fixées par les instances décisionnelles de l'IUT et de l'université imposent un maximum de 480 heures pour une licence professionnelle. La mention des semestres est aussi fixée par l'IUT afin de permettre une certaine harmonisation entre les diplômes de DUT (Diplôme Universitaire Technologique) et des diplômes de licences professionnelles. Les points essentiels de cette maquette, qui réclament la collaboration des professionnels et des universitaires, sont les intitulés de matière et les intitulés d'Unités d'Enseignement (UE dans la maquette). Les regroupements de matières sont établis à partir d'un consensus de l'équipe licence mais aussi d'un comparatif avec des diplômes existants par ailleurs. La technicité du vocabulaire des intitulés provient de la prise en compte conjointe de deux cibles différenciées que sont les professionnels du secteur et les étudiants. Le dossier d'habilitation étant une des étapes incontournables pour obtenir l'accréditation du ministère, c'est essentiellement la cible des professionnels qui a été prise en compte. D'ailleurs notre schéma en Figure 3 ne mentionne pas d'actants étudiants. Dans notre projet, les étudiants sont devenus de vrais acteurs à partir du moment où ils ont envoyé leurs dossiers de candidature pour leur sélection à la licence professionnelle, celle-ci ayant alors obtenu l'habilitation (juillet 2009). C'est un des points que nous pouvons regretter, leur prise en compte étant finalement intégrée à l'origine uniquement par les connaissances des formations à bac+2 intéressées par une poursuite d'étude dans le secteur du digital. Même si les étudiants ont toujours été au centre des discussions, les intitulés des matières sont formulés essentiellement dans le jargon professionnel pour obtenir une légitimité des spécialistes du secteur, recruteurs

potentiels et ainsi donner aux étudiants⁴² en insertion un avenir professionnel dans un secteur où les emplois sont nombreux et diversifiés⁴³.

Pourquoi présenter cette maquette ? C'est en fait le document qui a évolué au cours du temps et qui a servi de base à toutes les discussions avec l'équipe licence. Jacqueline Bérard a insisté pour que ce document soit toujours un document synthétique lisible très rapidement. Il a servi - et sert encore - de fil directeur à l'ensemble de nos échanges, le but étant de proposer un document consensuel entre les universitaires et les professionnels. Ce n'est qu'à partir du moment où l'équipe licence a considéré la maquette adaptée au secteur que celle-ci a été utilisée comme document de communication. Ce fonctionnement perdure encore puisque c'est maintenant le comité de pilotage qui chaque année revoit la maquette et y apporte des modifications si besoin. A titre d'exemple, l'an passé, le nombre d'heures consacrées au référencement a diminué pour laisser la place à des enseignements orientés sur le media-planning et l'achat d'espace, domaine peu porteur en 2009 et devenu aujourd'hui une demande des professionnels. Tout comme, en 2011, furent intégrées des heures concernant les médias sociaux. L'utilisation de notre maquette est donc toujours au centre des échanges.

4. Conclusion

Le modèle de la traduction nous a permis à la fois de présenter le contexte dans lequel nous avons mené ce projet de licence et de matérialiser le traducteur, à savoir ce que nous avons appelé dans cet article le « collectif licence ». En effet, avant ce retour réflexif sur ce processus de création d'un diplôme nous n'avions pas pris suffisamment la mesure de l'existence d'un véritable collectif pour pouvoir le nommer. Pourtant c'est bien ce collectif qui a cultivé le terreau favorable aux connaissances collectives qui ont permis la création de la maquette pédagogique adaptée tout à la fois aux exigences de l'Aeres et aux attentes des professionnels. Avec le recul, la maquette « en devenir » a possédé une matérialité bien avant le collectif puisque dès le départ, un document permettait de concrétiser les discussions

⁴²D'autres documents ont été créés à l'intention des étudiants qui utilisent un vocabulaire plus adapté. Néanmoins, l'intérêt d'un étudiant pour ce diplôme suppose des recherches personnelles et une culture numérique.

⁴³AACC : « Les métiers du digital sont ceux qui ont créé le plus d'emplois dans le secteur de la communication », Interview de Edouard de POUZILHAC, président de l'AACC, l'Association des agences-conseil en communication, 5 mars 2014, [en ligne], disponible sur : <http://frenchweb.fr/aacc-les-metiers-lies-au-digital-sont-ceux-qui-ont-cree-le-plus-demplois-dans-le-secteur-de-la-communication/144208> (consulté le 8 mars 2014)

informelles. La maquette est donc à la fois le résultat d'une intelligence collective et le porte-parole de notre projet de licence, le document intermédiaire qui permet les traductions successives auprès des divers mondes (celui de l'administration, des tutelles, des professionnels et des universitaires). La maquette apparaît de cette manière comme un actant à part entière dans ce projet de diplôme.

La question posée initialement introduisait aussi la notion d'innovation organisationnelle. Nous avons montré que cette innovation est le résultat d'une interaction inédite entre des partenaires hétérogènes (Akrich et al., 1988). La réussite de notre collectif n'était pas gagnée d'avance car de cette manière, les professionnels, ont pénétré dans un domaine réservé jusqu'ici prioritairement aux universitaires ou à ceux qui avaient déjà intégré le milieu universitaire et ses normes par le biais des enseignements. Dans le contexte français, intégrer des professionnels sans connaissance des us et coutumes universitaires est très rare. Le plus difficile fut finalement d'ignorer les préjugés des uns et des autres pour parvenir à une entente respectueuse et cordiale. En 2007, il est vrai que le contexte d'une telle expérimentation était favorable car l'écosystème du marketing numérique n'était pas encore bien structuré et les concurrents (notamment les écoles privées et les écoles universitaires de management) pas encore très implantés dans ce secteur. Aujourd'hui, le contexte ayant changé il se peut qu'une telle expérimentation trouverait plus difficilement des professionnels intéressés pour s'investir de cette manière dans une création de diplôme universitaire

Ajoutons que pour qualifier la constitution de notre collectif et son fonctionnement de véritable innovation, il faudrait dépasser cette simple expérience qui mériterait d'être renouvelée dans d'autres domaines émergents pour prétendre à la diffusion d'une nouvelle méthode d'organisation. Cette expérience met en avant notamment des compétences communicationnelles proches de celles attendues dans « les communications corporatives qui doivent s'inscrire dans la logique des médias sociaux faite d'interactions, de relations et de conversations. » (Charest, 2013, p. 270).

Ce qu'il reste de cette belle aventure est, outre des rencontres fort enrichissantes entre les divers acteurs, un diplôme qui offre aux étudiants, titulaires et motivés par l'obtention d'un poste, des opportunités de carrières originales et participe ainsi à leur insertion professionnelle. Voir des étudiants devenir des professionnels accomplis réactive l'interrogation concernant leur intégration plus anticipée dans le processus de création de diplôme. Leur donner un rôle d'actant dès l'émergence du projet de diplôme leur permettraient-ils d'être plus adaptés aux attentes des professionnels ? La question reste entière et méritera d'être approfondie dans l'avenir.

Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines: Gérer et comprendre*, juin, p. 4-17.
- Amblard H. (2004), P. Bernoux, G. Herreros... [et al.], *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 3e édition augmentée d'un chapitre inédit.
- Belet D. (2013), « Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership » », *Innovations* 1/2013 (n°40), p. 11-31.
- Bourdieu E. (1998), *Savoir-faire, contribution à une théorie dispositionnelle de l'action*, Paris, Seuil.
- Callon, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, numéro spécial « La sociologie des sciences et des techniques », pp. 169-208.
- Charest F., Gauthier A.-M., Grenon F. (2013). « Appropriation et stratégies d'intégration des médias sociaux par les professionnels de la communication », *Communication et organisation*, n° 43, 2013, p. 269- 279.
- Damanpour F. (1991), « Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effectof Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, 34 : 3, p. 555-590.
- Damanpour F., Evan W.M., Szabat K.A. (1989), « The RelationShip between Types of Innovation and Organizational Performance », *Journal of Managements Studies*, 26, p. 587-601.
- Ferrary M. (2010), « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'économie industrielle* 1/2010 (n° 129-130), p. 171-202.
- Frick D. M. (2004), *Robert Greenleaf: A Life of Servant Leadership*, San Francisco, Berrett Koehler.
- Gautier F., S. Lenfle (2004), « L'avant-projet : définition et enjeux » in Gilles Garel, Vincent Giard, Christophe Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141- 182.

- Granovetter M. (1974), *Getting a job: a study of contacts and careers*, Harvard University Press.
- Guyot B., Peyrelong M.-F. (2006), « Le document dans une perspective organisationnelle : un objet comme un autre ? », *Sciences de la société*, n°68, pp. 45-59.
- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Larroche V. (2014), « Stratégies identitaires professionnelles à l'université : les premiers pas vers l'employabilité numérique », in Pinte J.-P. (dir.), *Identité numérique. Enseignement, préservation et protection*, Hermès, p. 215 à 238.
- Lizarralde I. et Pilnière V. (2012), « Les phases amont des projets innovants et la construction du groupe-projet » *Pour une approche socio-cognitive, Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2012/1 n°10, p. 97-110.
- Nonaka I., Konno N. (1998), « The Concept of Ba : Building a Foundation for Knowledge-Creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 1-15.
- Ogien A. (2009), « Métamorphose de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni, communication, technologies, pouvoir*, n°69, p. 11-26
- Peillon S. et al. (2006), « Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation », *Revue française de gestion*, 2006/4 (no 163), p. 73-90, DOI : [10.3166/rfg.163.73-92](https://doi.org/10.3166/rfg.163.73-92).
- Sardais C., D. Miller (2012), « Qu'est-ce, au juste, que le leadership ? », *Gestion* 3/2012 (Vol. 37), p. 77-84.
- Walsh I. et R. Alexandre (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, n° 39, p. 283-302.