



HAL
open science

Action collective de développement du leadership

May Balabane, Guy Richard, . Département Ea

► **To cite this version:**

May Balabane, Guy Richard, . Département Ea. Action collective de développement du leadership. [Rapport Technique] INRA Département Environnement et Agronomie. 2018. hal-02789120

HAL Id: hal-02789120

<https://hal.inrae.fr/hal-02789120>

Submitted on 5 Jun 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License



Département Environnement et Agronomie

**Action collective
de développement du
*Leadership***

Rapport établi par

May Balabane

Chargée de mission *Trajectoires* dans le département EA

sous la direction de

Guy Richard

Chef du département Environnement et Agronomie

- Avril 2018 -

ACTEURS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS QUI ONT CONTRIBUÉ À ALÉA

- ◆ Commanditaire : Guy Richard - chef du département EA
- ◆ Conception, conduite et animation : May Balabane - chargée de mission Trajectoires, département EA

- ◆ Appui au montage et à l'animation : Philippe Robert-Tanguy, consultant externe
- ◆ Aide à la conception des travaux en groupes pour apprendre de l'expérience : Catherine Hénaut (Ursols, Orléans) et Bertrand Muller (Lepse, Montpellier)
- ◆ Relecture critique du rapport : Jacques-Eric Bergez (Agir, Toulouse), Françoise Lescourret (PSH, Avignon), Christian Mougin (Ecosys, Versailles-Grignon), Bertrand Muller (Lepse, Montpellier) et Olivier Pailly (Citrus, Corse)
- ◆ Logistique : Sylvie Maini – gestionnaire administrative et financière, département EA

- ◆ Groupe Temps 1 – Réflexion en équipe de direction et animation d'enjeux du département EA : P. Cellier, P. Debaeke, F. Lescourret, N. Munier-Jolain, S. Pellerin, G. Richard, M. Voltz

- ◆ Groupe Temps 2 – Formation-action des directeurs d'unité rattachées au département EA : J. Balesdent (Cerege, Aix), J.E. Bergez (Agir, Toulouse), J.L. Diman (Peyi, Antilles), J.L. Durand (P3F, Lusignan), L. di Pietro (Emmah, Avignon), C. Gary (System, Montpellier), H. Gautier (PSH, Avignon), C. Hénaut (Ursols, Orléans), P. Hinsinger (Eco&Sols, Montpellier), B. Kurek (FARE, Reims), J. Leonard (Agrolmpact, Laon), C. Mougin (EcoSys, Versailles-Grignon), B. Muller (Lepse, Montpellier), O. Pailly (Citrus, Corse), J.P. Renou (IRHS, Angers)

- ◆ Groupe Temps 3 – Travaux en groupes de chercheurs et ingénieurs / Apprendre de l'expérience : B. Adam (Phacc, Clermont)*, A. Alaphilippe (UERI, Gotheron)*, D. Allard (Biosp, Avignon)*, F. Angevin (EcolInnov, Grignon), J.N. Aubertot (Agir, Toulouse), M. Bardin (PVeg, Avignon)*, P. Benoît (Ecosys, Grignon), P. Burger (Agir, Toulouse), J.L. Durand (P3F, Lusignan), V. Faloya (IGEPP, Rennes)*, M. Irvine (ISPA, Bordeaux), P. Lagacherie (Lisah, Montpellier), F. Lescourret (PSH, Avignon), R. Massad (Ecosys, Grignon), P. Neveu (Mistea, Montpellier)*, N. Ollat (EGFV, Bordeaux), C. Pélosi (Ecosys, Versailles), C. Salon (Agroécologie, Dijon), F. Tardieu (Lepse, Montpellier), O. Therond (LAE, Colmar), J. Villerd (LAE, Nancy), M. Voltz (Lisah, Montpellier)

- ◆ Groupe Temps 4 – Séminaire de partage et d'enrichissement des résultats collectifs d'ALéa : F. Angevin (EcolInnov, Grignon), S. Cornu (Cerege, Aix), S. Demotes-Mainard (IRHS, Angers), T. Doré** (Agronomie, Grignon), D. Garcia-Bernet (LBE, Narbonne), B. Kurek – V. Aguié – G. Paës - H. Rakotoarivonina** (FARE, Reims), C. Mougin – P. Cellier - L. Huber (EcoSys, Versailles-Grignon), J. Le Bot - F. Lescourret (PSH, Avignon), G. Martin - J.N. Aubertot (Agir, Toulouse), B. Muller (Lepse, Montpellier), O. Pailly (Citrus, Corse), S. Pellerin (ISPA, Bordeaux), S. Ruy - F. Trolard (Emmah, Avignon), C. Salon (Agroécologie, Dijon), A. Samouelian - J. Molénat (Lisah, Montpellier)
Avec G. Richard, M. Balabane, P. Robert-Tanguy, S. Maini, C. Tournu-Sammartino (DRH) et M. Ferrary (Université de Genève)

- ◆ Différents cercles ont contribué à l'action via réflexions, échanges et discussions en leur sein : assemblée des directeurs des unités rattachées au département EA, conseil de gestion et conseil scientifique du département EA, participants aux ateliers de la journée des nouveaux arrivants EA 2012-2017 (mars 2017), participants aux ateliers de la journée des réseaux soutenus par le département EA (octobre 2017).

* Chercheurs et ingénieurs INRA dans des unités qui ne sont pas rattachées au département EA, et qui sont eux-mêmes rattachés à d'autres départements de l'INRA - nommément BAP, MIA et SPE.

** Enseignants-chercheurs, respectivement AgroParisTech et Université de Reims, dans des unités rattachées au département EA.

SOMMAIRE

Introduction	p. 4-6
1. Diagnostic du département EA et problématisation sur le leadership	p. 6-14
1.1. Diagnostic de la situation du département EA en 2014	
1.1.1. Question posée	
1.1.2. Une analyse d'un choix de dossiers CSS 2012 et 2013	
1.1.3. Des convergences avec d'autres actions EA de management des ressources humaines	
1.1.4. Un écho avec le retour de la commission d'évaluation du département en 2014	
1.2. Pourquoi agir sur le leadership à partir de ce diagnostic	
1.2.1. Pronostic	
1.2.2. Problématisation	
2. <i>ALea</i> , 2015-2018, une construction collective et progressive	p. 14-24
2.1. Ligne directrice de l'action collective de développement du leadership	
2.1.1. Des composantes amont	
2.1.2. Une composante opérationnelle	
2.2. Eléments de la ligne directrice qui ont émergé de l'action	
2.2.1. La notion de réseau s'est invitée petit à petit en tête de l'action	
2.2.2. La finalité a émergé progressivement	
2.2.3. La durée a été revue à la hausse	
2.2.4. Le temps 4 a réellement pris forme à travers les échanges, en 2017	
2.3. Chronologie des rencontres et des productions	
2.4. Représentation conceptuelle du cheminement dans l'action	
3. Notre production collective dans <i>ALea</i>	p. 25-43
3.1. Outil 1 : une représentation du leadership et de ses leviers adaptée à nos contextes et à nos métiers	
3.1.1. Une acception de la notion de leadership, avec des caractéristiques générales que l'on y associe	
3.1.2. Les repères qui caractérisent les situations de leadership, et permettent de les reconnaître	
3.1.3. Des leviers pour faire émerger des situations de leadership	
3.2. Outil 2 : une grille d'analyse de projets à forts enjeux	
3.2.1. Grille théorique de Piotet et Sainsaulieu (1994)	
3.2.2. Grille <i>ALea</i>	
3.3. Regard porté sur les outils avec le recul permis par le séminaire de janvier 2018	
3.4. Mises en dynamique advenues dans le cours d' <i>ALea</i>	
Conclusion/Résumé exécutif	p. 44
Références	p. 45

INTRODUCTION

Constituer, développer et gérer des compétences fait partie en France de la mission des organismes de recherche scientifique publique. Le caractère stratégique de cette mission s'est vu fortement affirmé au tournant des années 2000 dans le sillage des défis nombreux et multiformes posés à la recherche : transitions socio-économiques, technologiques, environnementales, alimentaires etc. Pour répondre à ces défis, de nouvelles disciplines ont émergé - l'agroécologie, les nanotechnologies ou encore les « design research ». Les démarches de recherches interdisciplinaires ont également connu une importante montée en puissance. Complexité des nouvelles questions et incertitude généralisée du contexte rendent alors encore plus centrales la question du développement des compétences dans les organismes de recherche, de même que celle de leur attractivité. L'INRA, institut de recherche public et finalisé, se trouve particulièrement concerné : son positionnement original sur les objets finalisés que sont l'agriculture, l'environnement et l'alimentation, le place au carrefour d'enjeux scientifiques et sociétaux majeurs. Les répercussions sont importantes à l'échelle du département Environnement et Agronomie (EA), en lien avec sa mission au sein de l'institut¹. Face à ces défis, comment faire évoluer les compétences en interne ? Comment coordonner les différents leviers de recrutement, de formation, d'animation scientifique, de collaborations, de partenariat ? Comment saisir au mieux la manière dont les chercheurs du département perçoivent le besoin de s'ouvrir à de nouvelles compétences ? Ces interrogations sont celles de la direction du département en 2010, réfléchissant sa stratégie pour faire évoluer les compétences au regard des orientations du schéma stratégique de département en préparation – le SSD 2011-2015 - vers, par exemple, plus d'écologie, de mathématiques, et de prise en compte de l'échelle du paysage.

¹ La mission confiée par la direction générale de l'INRA au département EA était jusqu'en 2015 de « Produire des connaissances génériques et opérationnelles pour gérer durablement les espaces cultivés et atteindre des objectifs quantitatifs et qualitatifs de production agricole ». Depuis 2016 elle est de « Produire des connaissances fondamentales et opérationnelles pour le développement d'agricultures multi-performantes dans la durée et pour l'optimisation des services écosystémiques rendus par les espaces cultivés, dans un contexte de changements globaux ».

Ces interrogations ont été à l'origine en 2015 de l'action collective de développement du leadership, identifiée dans la suite du rapport sous l'acronyme *ALea*. En effet, leur instruction s'est traduite par un faisceau de signaux convergents autour de la stratégie du département, de sa définition, et du cadre qu'elle propose aux chercheurs. Agir sur la question du leadership nous est apparu particulièrement adapté et cela à double titre : (i) le cadre général de ce que recouvre cette notion, le leadership consistant dans un monde devenu incertain et en changement permanent à donner du sens et de l'énergie pour mobiliser les acteurs vers une vision commune, et (ii) une approche systémique de la notion de leadership qui, pour ce faire, prend en compte les capacités individuelles mais aussi les caractéristiques du contexte. Partant des interrogations de la direction du département, agir sur la question du leadership permettait donc de considérer le contexte de la recherche finalisée à l'INRA, l'exercice du métier et les expériences concrètes de l'activité de recherche, pour se questionner sur les conditions à réunir pour développer des compétences, renforcer les collectifs et faire émerger et attirer des talents pour répondre au mieux aux défis scientifiques et sociétaux qui se posent.

Ce rapport se présente en trois parties.

Dans la première, nous présentons le diagnostic posé en 2014 par l'équipe de direction et d'animation du département EA - l'équipe EA, dans la suite du rapport - sur la situation du département. Nous développons ensuite la problématisation venue sur la base de ce diagnostic forger une volonté d'action collective portant sur le leadership.

Dans la deuxième partie, nous décrivons *ALea* sous ses différentes facettes de construction collective et progressive. Nous présentons la ligne directrice de l'action et les éléments de cette ligne qui ont émergé de l'action elle-même. Nous exposons ensuite ce qui a été concrètement mis en œuvre de 2015 à 2018, pour proposer enfin une représentation conceptuelle du cheminement dans l'action.

La troisième partie est dédiée à notre production collective dans *ALea*. Le « nous » prend là sa vraie dimension au regard de l'action. Si dans les parties 1 et 2 il réfère notamment à l'équipe EA du fait de son rôle d'initiatrice de l'action, de productrice des propositions pour la construire et d'animatrice de sa mise en œuvre, il désigne dans la troisième partie l'ensemble des scientifiques qui ont participé directement à l'action, qu'ils soient rattachés

ou non au département EA. Ce « nous » incarne aussi une ambition, celle de voir les résultats d'*ALea* faire sens - au-delà des scientifiques qui ont contribué directement à les produire - à l'échelle d'une communauté scientifique élargie qui peut se retrouver dans les finalités des recherches menées dans le département EA.

Notre conclusion prendra enfin la forme d'un résumé exécutif synthétisant les principales lignes de cette action collective et la perspective qui s'en dégage.

1. DIAGNOSTIC DU DEPARTEMENT EA ET PROBLEMATISATION SUR LE LEADERSHIP

1.1. Diagnostic de la situation du département EA en 2014

1.1.1. Question posée

Repartant des interrogations de la direction du département en 2010, mûries au cours des années suivantes, l'équipe EA entreprend en 2014 une analyse de dossiers CSS de chercheurs du département EA à l'aune de la question suivante : que comprendre de la difficulté de rencontre entre l'ambition collective portée à l'échelle du département dans le cadre de sa mission au sein de l'INRA et l'ambition individuelle des chercheurs vue au travers de leur activité et de leur trajectoire ?

1.1.2. Une analyse d'un choix de dossiers CSS 2012 et 2013

Pour instruire cette question, nous avons choisi de centrer l'analyse sur une des orientations du SSD 2011-2015 : l'agroécologie. Seize dossiers CSS récents (campagnes d'évaluation 2012 et 2013) ont alors été sélectionnés, sur le critère de leur proximité attribuée *a priori* avec le champ de l'agroécologie, d'après notre connaissance du dispositif et des chercheurs.

a. Des constats et des étonnements. L'analyse² a permis de dégager trois constats principaux.

- Le premier avait trait à la mobilité thématique des chercheurs : en mettant à part le cas des nouveaux recrutés pour lesquels la question de la mobilité n'avait pas eu le temps de se poser, la quasi-totalité des dossiers indiquait une à plusieurs mobilités thématiques réalisées

² Analyse thématique adaptée des méthodes d'analyse qualitative développées en sociologie (voir Piotet et Sainsaulieu, 1994)

par le chercheur dans son parcours. Ce constat était inattendu, l'idée qui a communément cours dans la sphère hiérarchique et institutionnelle étant qu'il y a de manière générale (trop) peu de mobilités thématiques chez les chercheurs.

- Le deuxième constat était la très faible référence explicite au concept d'agroécologie dans les dossiers. Ce constat était très étonnant dans la mesure où les dossiers analysés avaient justement été choisis sur le critère de la proximité des activités du chercheur avec le champ scientifique de l'agroécologie.

- Le troisième constat était une faible référence des chercheurs au département EA dans plus de la moitié des dossiers, que ce soit comme cadre pour inscrire leurs activités ou bien comme ressource à laquelle ils recourent. Ce constat était là aussi surprenant dans la mesure où le département EA était le département de rattachement des chercheurs concernés.

b. Des interrogations et des analyses. Ces constats nous ont semblé éclairer la question posée, et cela bien au-delà du cas de l'agroécologie. Ils permettaient de soulever de nombreuses interrogations plus génériques relatives à la stratégie scientifique du département et à sa construction.

- Ainsi, si les chercheurs sont mobiles thématiquement et que la représentation du niveau hiérarchique et institutionnel est qu'ils le sont peu, comment comprendre cet écart ? S'agit-il d'un écart entre l'intention stratégique, c'est-à-dire les thématiques vers lesquelles le niveau hiérarchique voudrait que les chercheurs aillent, et la réalité des mouvements ? Les chercheurs dans les unités se retrouvent-ils assez dans la stratégie définie à l'échelle du département pour la prendre en compte dans leur parcours en terme de mobilité thématique ? Mettent-ils plutôt en œuvre leur propre stratégie, à partir de leur marge d'autonomie et des ressources que leur offre le multi-rattachement des unités ?

- Le constat de la très faible référence explicite à l'agroécologie dans les dossiers analysés venait conforter ce questionnement. Quel est le niveau d'association des unités et des chercheurs, par l'échange et le débat, dans l'élaboration du SSD³ ? Quelle est la

³ Yves Clot, psychologue du travail, souligne l'importance de réintroduire du débat dans les organisations contemporaines soumises au changement permanent et à l'urgence. Dans le *Travail à cœur* (2010) où il étudie de grandes entreprises privées ou publiques, il montre que communiquer et débattre de façon contradictoire sur les sujets fondamentaux est essentiel dans les organisations en transformation, au risque sinon d'un sentiment des acteurs de ne plus être en mesure de faire un travail de qualité du fait d'injonctions managériales portant sur les activités anciennes - à modifier - et nouvelles à réaliser dans le cadre des transformations. Dans ces situations, l'auteur démontre que ce ne sont pas les désaccords voire les conflits qui font problème en tant que tels, mais le fait qu'ils ne soient pas identifiés et qu'on n'en parle pas collectivement.

déclinaison des choix stratégiques pour faire converger jusqu'à la maille du terrain, là où cela fait sens et résonne avec les métiers et les identités professionnelles⁴ ? Par ailleurs, la stratégie du département était-elle assez définie ou bien les concepts – ici l'agroécologie, mais ce pourrait être le paysage, les changements globaux ou d'autres - restent-ils un peu englobants, trop peu précisés dans leur contours, dans l'acceptation qu'on en a ? Si tel est le cas, des choix trop larges et un cadre trop ouvert ne constituent-ils pas - contre-intuitivement - un frein à la prise d'initiative, au même titre qu'un cadre trop contraignant⁵ ? Sachant que prendre des initiatives c'est toujours prendre le risque de perdre⁶, ce qu'il y a à gagner pour un chercheur à incarner une grande orientation par rapport à un thème pointu est-il assez clair ?

- Enfin, concernant le constat de la faible référence des chercheurs au département dans les dossiers CSS analysés, il venait également élargir ces interrogations au lien entre les chercheurs du département et leur département de rattachement.

1.1.3. Des convergences avec d'autres actions du département EA en matière de management des ressources humaines

L'intérêt suscité au sein de notre équipe par ces constats, interrogations et analyses s'est trouvé renforcé par des convergences avec d'autres actions menées dans le département en matière de management des ressources humaines. Ces convergences sont explicitées dans les deux paragraphes qui suivent.

- Les rencontres organisées en 2008 entre équipe EA et chargés de recherche de 1^{ère} classe (CR1) avaient été vécues par les chercheurs comme un moment rare et précieux (« *C'est la première fois depuis bien longtemps! C'est assez formidable que ce temps nous soit consacré!* »). Ce sentiment fait nettement écho à la question évoquée ci-dessus du lien entre les chercheurs et le département. Le sentiment d'appartenance des chercheurs à leur département de recherche était-il (encore) à construire suite à la création en 1998 du département EA par fusion des départements d'agronomie, de science du sol et de

⁴ Alain Charles Martinet, auteur de nombreux ouvrages en management stratégique, parle dans sa réflexion sur la gouvernance des organisations (2007) de la nécessité d'une « écologisation de la stratégie [...] au plus près des espaces d'opération ».

⁵ Si un contexte incertain donne l'opportunité aux acteurs d'agir comme le démontrent les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), Marc Uhalde dans ses travaux de thèse récemment publiés (2016), creuse le concept de crise et démontre que des incertitudes radicales peuvent mettre les acteurs dans l'incapacité d'agir.

⁶ Voir par exemple à ce sujet les travaux du sociologue Norbert Alter ([2000], 2010) sur l'innovation.

bioclimatologie ? Un autre point de convergence portait sur l'innovation. Un retour assez général lors de ces rencontres était : « *Innovant ? Forcément, puisque je suis chercheur !* ». Cela venait conforter l'idée qu'une stratégie un peu trop englobante peut s'avérer peu propice à la réflexivité sur le métier de chercheur et ses différentes facettes, et à une dynamique de prise d'initiative et de prise de risque par les chercheurs.

- Des convergences apparaissaient également avec les enseignements d'une analyse rétrospective que nous avons faite des accompagnements de trajectoires de CR1 réalisés de 2003 à 2010 au sein du département (Balabane, en cours)⁷. Nous nous étions penchés sur les accompagnements de trajectoires de CR1 à l'identité professionnelle affirmée et bénéficiant d'une bonne reconnaissance des pairs et se trouvant, cependant, en situation assez problématique pour nécessiter une action d'accompagnement. L'analyse transversale *a posteriori* avait invité à décaler le curseur de la problématique des trajectoires individuelles à celle de la rencontre dans l'univers de la recherche entre un ensemble de trajectoires de transition. Elle avait mis l'accent sur les enjeux identitaires des chercheurs. Avec le tournant des années 2000, ces enjeux s'avéraient faire système avec une multiplicité de trajectoires de transition : celles de l'environnement large (avec la mondialisation des échanges et les changements globaux, les révolutions technologiques et les crises alimentaires, environnementales et socio-économiques), celles des disciplines scientifiques (fortement secouées par les nouvelles questions posées à la recherche), et celle de l'INRA (enclenchant une dynamique de modernisation, avec la redéfinition de ses finalités conjuguée à de nombreuses réorganisations). Pour la catégorie socio-professionnelle des cadres, dont les chercheurs font partie, l'esprit gestionnaire qui monte en puissance avec la crise socio-économique fait la part belle à une « quadrature du cercle, [...] les cadres [devant] être simultanément conformes, adaptables et innovateurs » (Castel *et al.*, 2008, p. 25). Cette vision systémique ressortant de l'analyse des accompagnements faisait à son tour écho à ce que pointait l'analyse des dossiers CSS, particulièrement sur le degré de définition de la stratégie du département et, dès lors, sur la qualité du cadre offert aux chercheurs.

⁷ Analyse effectuée dans le cadre d'un executive master en sociologie (ScPo-IEP de Paris, 2012). Publication en cours, titre provisoire : « *Richesses, relations et ressources, bel et bien humaines : bien commun de la recherche scientifique* » (M. Balabane-Parent du Châtelet - Chapitre d'ouvrage à paraître chez L'Harmattan, 2018).

1.1.4. Un écho avec le retour de la commission d'évaluation du département EA en 2014

Ainsi, à partir d'une question initiale sur la difficulté de rencontre entre l'ambition collective incarnée par la mission du département au sein de l'INRA et l'ambition individuelle des chercheurs du département, un faisceau de signaux de différentes natures semblait converger. Cette convergence se faisait autour de la stratégie du département, de son degré de définition, du niveau d'association des unités et des chercheurs pour la construire, et autour du cadre ainsi proposé aux chercheurs pour leur pouvoir d'action dans leur propre mission au sein de la mission collective. Lorsqu'à la fin 2014 l'équipe EA prend connaissance du rapport d'évaluation de la commission d'évaluation du département, tout se passe comme si ce faisceau de signaux convergents venait concrétiser et préciser quelques-uns des points importants soulevés par la commission. D'une part, celle-ci pointant là où le département EA était leader et pourrait l'être posait la question de savoir où est-ce que le département EA voulait être leader⁸? Ce faisant elle conviait à des choix stratégiques. Ailleurs, elle faisait un retour d'image sur l'identité collective du département, la décrivant comme étant entre deux gués, entre « *traditionnel et holistique* », avec des prises de responsabilité des chercheurs sur les grands sujets en-deçà du potentiel. Différents éléments de nos constats, interrogations et analyses, relatifs à la stratégie du département, au sentiment d'appartenance des chercheurs, aux questions de prise d'initiative et de prise risque, venaient concrétiser et préciser certains des tenants et des aboutissants de ces retours de la commission.

De l'ensemble de ce qui précède, un diagnostic systémique a émergé en réponse à la question de savoir ce qu'il y a à comprendre de la difficulté de rencontre entre l'ambition collective portée par le département et l'ambition individuelle des chercheurs. Ce diagnostic avait trois dimensions (Figure 1) : des priorités stratégiques porteuses de transformations majeures mais un peu trop englobantes, insuffisamment définies et précisées dans leurs

⁸ Extrait du rapport de la commission d'évaluation du département EA, daté du 31 Octobre 2014 : « Within applied research and design, the EA division should be leading when it comes to research on innovative areas for Europe, such as agroforestry, crop-livestock integration and intercropping. [...] Instead of the current wording, the different research topics adressed by the division could be presented as intensions, for example [...]. This creates a more concrete vision of where the division is going or aims to go. Such a vision is not only important for external visibility, but also for internal cohesion ».

contours ; une manière d'avancer collectivement à enrichir par échanges et débats contradictoires, plus adaptée à des contextes complexes et incertains ; des identités collectives en transition, nécessitant de renforcer la connaissance-reconnaissance des acteurs entre eux.

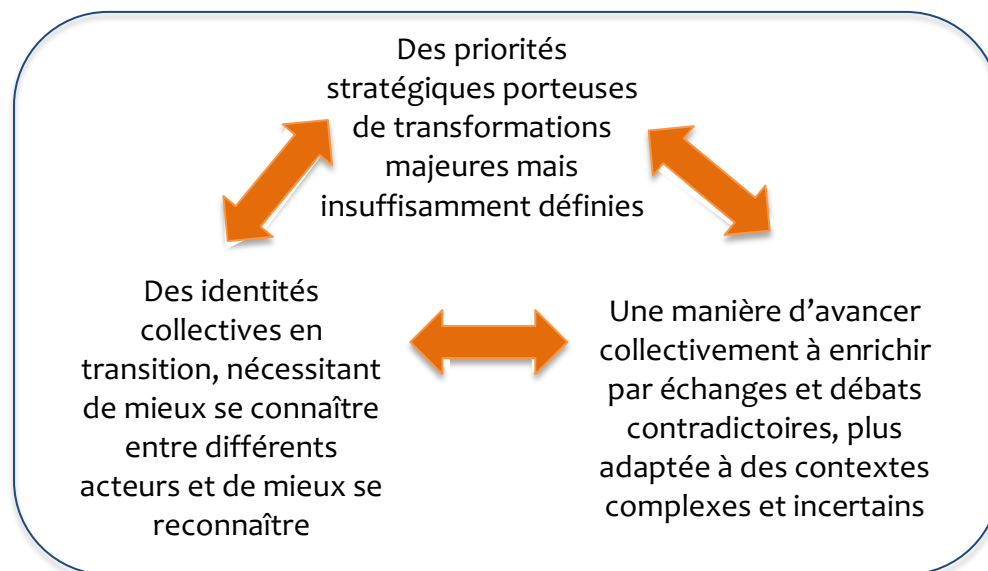


Figure 1. Diagnostic du département EA en 2014 : une compréhension pour l'action, à l'origine de l'idée d'une réflexion collective et contextualisée sur le leadership.

Ces trois dimensions sont liées. Ainsi, des priorités stratégiques porteuses de transformations majeures mais insuffisamment définies ne facilitent pas la construction d'une identité collective. D'un autre côté, une identité collective en transition ne favorise ni les transformations majeures ni la définition de priorités qui en sont porteuses. Une même réciprocité existe entre échanger et débattre d'un côté et se connaître et se reconnaître de l'autre. Il en est enfin de même des effets réciproques entre l'importance d'échanger et de débattre pour définir des priorités stratégiques porteuses de transformations majeures et la nécessité de suffisamment définir les priorités pour créer les conditions de l'échange et du débat. Ce diagnostic fait donc système, et la compréhension qui s'en dégage convie à l'action.

1.2. Pourquoi agir sur le leadership à partir de ce diagnostic

1.2.1. Pronostic

La première question à se poser à la suite d'un diagnostic est de savoir s'il faut agir ou non sur la base de ce qu'il donne à comprendre. S'agissant du diagnostic ci-dessus, notre réponse était qu'il fallait agir. En effet, le pronostic sur ce qui pouvait advenir dans les

quelques années si rien ne changeait n'était certes pas une crise mais néanmoins une dynamique peu satisfaisante. Il y avait le risque d'une marche à deux vitesses au sein du département entre des « très bons » qui auraient une bonne analyse du contexte, du système de recherche, de l'organisation de l'INRA, et en tireraient bénéfice, et « les autres ». Il y avait également le risque que la lisibilité des priorités du département EA vis-à-vis des acteurs du département décroisse (mécaniquement) du fait de la complexité et des incertitudes de l'environnement dont tout indiquait qu'elles continueraient à aller *crescendo*. *A contrario*, le retour de la commission d'évaluation du département témoignait d'une palette de vertus dont ce dernier disposait et sur lesquelles on pouvait s'appuyer dans une dynamique de changement. Citons ici : une production scientifique de qualité, un bon esprit collectif qui fait que « ça fonctionne » malgré la complexité des structures, un creuset propice aux recherches interdisciplinaires par sa richesse en UMRs, etc.

1.2.2. Problématisation

Notre choix d'action s'est porté sur le leadership. La raison tient d'une part au cadre général de ce que recouvre la notion de leadership, et d'autre part à notre approche de cette notion :

a. Cadre général. Le concept de leadership émerge dans les organisations dans les années 1990, et plus spécifiquement en France au cours des dix dernières années, en réponse à l'accélération des évolutions technologiques, la mondialisation des marchés, et la financiarisation de l'économie. Dans un monde devenu très incertain, instable et complexe et où le changement devient permanent, les questions de définition du cap à tenir, de mobilisation des initiatives et de développement des capacités d'action collective deviennent cruciales (Osty *et al.*, 2007). Dans ses travaux sur le changement, Kotter (1990) distingue entre management et leadership. Alors que le management, adapté à l'environnement des années antérieures à 1990, plus stable, plus lent, et de changement programmé, s'appuie fortement sur des structures, des outils, des processus (budget, affectation, planning, contrôle), le leadership, dans un environnement incertain et de changement permanent où il y a besoin de fixer des caps, donner un cadre et par là des opportunités et des marges de manœuvre, consiste à donner du sens, de l'énergie pour mobiliser tous les acteurs vers une vision commune. Toutes ces considérations résonnent fortement avec les différentes dimensions de notre diagnostic.

b. Approche. Il existe dans ce cadre général des approches différentes du leadership. Une approche plutôt anglo-saxonne donne une place importante à la dimension individuelle. Parmi les définitions qui en émanent une des plus consensuelles est celle de Yukl (2001) pour qui le leadership est la manière d'influencer les autres pour qu'ils comprennent et acceptent ce qui doit être fait et comment cela peut être réalisé, et la manière d'encourager les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs. Une approche plus ancrée dans une dimension sociologique du leadership considère qu'à côté des dimensions individuelles d'autres sont tout aussi déterminantes. Ainsi, Crozier (1965) démontre à travers des enquêtes de terrain que pour la conduite des affaires humaines certes les styles personnels - plus ou moins autoritaires, participatifs, etc. - sont importants mais que d'autres facteurs sont décisifs : le contexte, la nature de l'activité et le type d'organisation. Cette approche donne une place importante à la dimension d'acteurs qui prennent des risques dans un contexte qui donne de la marge de manœuvre. De nombreux travaux ont par la suite validé ces hypothèses. Au total, cette approche porte une vision contextuelle et systémique du leadership, deux caractéristiques particulièrement adaptées à notre diagnostic :

- Contextuelle, cette approche ne donne pas de sens absolu au leadership ; elle n'en propose pas de définition qui tienne en quelques lignes. Le leadership y a du sens dans l'action dans un contexte donné. En réponse au diagnostic posé sur la situation du département, elle nous semble à même de permettre de se pencher sur une notion très utilisée en France et particulièrement dans notre milieu de la recherche sans y être (dans un cas comme dans l'autre) véritablement pensée.
- Systémique, cette approche prend en compte les capacités individuelles à faire des choix, à prendre des risques, à maîtriser des incertitudes de l'environnement, à convaincre, à entraîner, tout en mettant l'accent sur le fait que ces capacités ne se limitent pas au registre de la personnalité : elles s'inscrivent dans un contexte plus ou moins favorable à la prise d'initiative, à la prise de risques, à l'incitation à motiver et convaincre d'autres acteurs. Cette deuxième caractéristique devrait permettre de décloisonner entre les nombreuses questions à traiter en lien avec le diagnostic posé, et ainsi éviter trois écueils : celui de se noyer dans la « liste » des problèmes pris à un à un, celui d'aborder de manière séquentielle des questions qui sont liées les unes aux autres et qui méritent donc d'être traitées de concert et en prenant en compte leurs interactions, et celui des solutions unilatérales : « Il

faut les former, les faire évoluer ». Il montre, bien au contraire, qu'il y a de la réflexivité et de la responsabilité de chacun et de tous.

C'est ainsi qu'une volonté d'action collective portant sur le leadership dans notre contexte de recherche scientifique s'est forgée, marquée par l'idée d'une dynamique d'action qui par-delà la résolution des problèmes se tournerait vers ce vers quoi nous voulons aller ensemble.

2. *ALeA*, 2015-2018, UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE ET PROGRESSIVE

L'action collective de développement du leadership a été dès le départ conçue pour être une action de construction collective et progressive. C'est bien comme cela qu'elle s'est concrètement développée. Cette démarche a donné lieu à une production qui est le sujet de la 3^e partie du rapport. Mais elle a également contribué à construire l'action en elle-même. Nous présentons dans ce qui suit la ligne directrice d'*ALeA* et les éléments de cette ligne qui sont le fruit de la co-construction dans l'action. Nous décrivons ensuite la chronologie des rencontres qui ont eu lieu et des productions collectives qui ont été capitalisées de 2015 à 2018. Le cheminement dans l'action fait enfin l'objet d'un essai de représentation conceptuelle.

2.1. Ligne directrice de l'action collective de développement du leadership

2.1.1. Des composantes amont

La finalité d'*ALeA* est une ambition partagée sur les grandes orientations du schéma stratégique 2016-2020 du département EA. Elle porte pour cela sur le leadership de scientifiques – chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs -, d'équipes, d'unités et de réseaux, et son objectif est de créer les conditions de développement et d'émergence de situations de leadership à ces différents grains. En écho à ces trois identifiants – vers quoi, sur quoi et pour quoi -, la démarche d'*ALeA* repose sur trois éléments principaux : une réflexion collective et contextualisée, un esprit de co-construction progressive, dans la durée (et non une logique de transmission de savoirs d'experts), et une place primordiale

donnée au dialogue, autour d'expériences concrètes du cœur de l'activité de recherche. La figure 2 regroupe ces différentes composantes amont de la ligne directrice d'ALea.

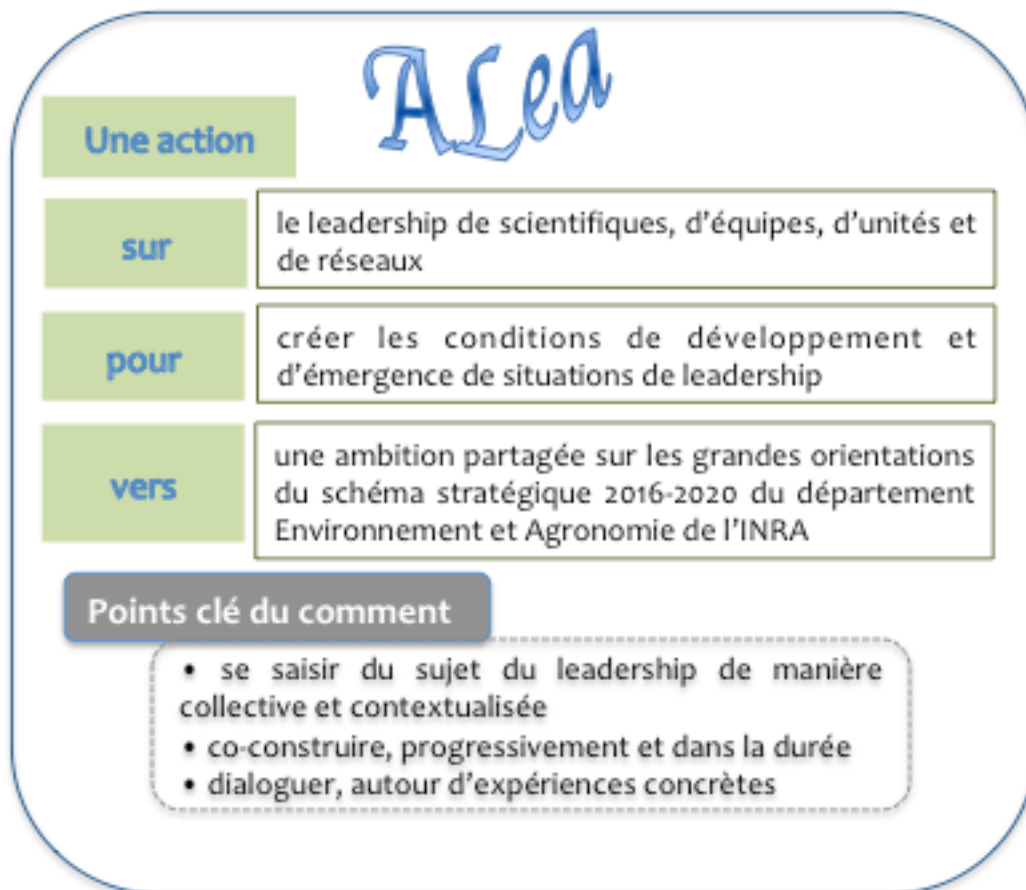


Figure 2. Ligne directrice de l'action collective de développement du leadership : composantes amont.

2.1.2. Une composante opérationnelle

Cette composante porte sur les quatre temps qui ont rythmé la mise en œuvre d'*ALea* de 2015 à 2018 (Figure 3). Tout en étant articulés entre eux, chacun de ces temps se définit par la visée de la réflexion qui y est menée et par ses acteurs :

1) Un temps de réflexion de la direction du département EA et des chargés des enjeux structurants (EnjS) du SSD. Sa visée : esquisser leur vision du leadership dans le contexte des missions et des métiers du département EA dans l'INRA.

2) Un temps de formation-action des directeurs des unités rattachées au département EA. L'objectif pour les directeurs d'unité (DU) : faire évoluer l'esquisse issue du « temps 1 » en la confrontant aux réalités des recherches menées dans les équipes. Une intersession dans les unités, animée par le DU, a visé en second lieu l'analyse de la situation de leadership au grain de l'unité, et l'identification de leviers, au plus près de l'activité de recherche. Un partage d'expérience entre DUs avec mise en commun des réflexions des unités sur les leviers clôturaient ce « temps 2 ».

3) Un temps de travaux en groupes de chercheurs et d'ingénieurs. Certains ont visé à approfondir des leviers du leadership identifiés dans le « temps 2 », d'autres ont travaillé la question du leadership avec une entrée par les projets. La visée : apprendre de l'expérience des succès et des erreurs, à travers l'analyse *a posteriori* de projet à forts enjeux scientifiques, sociétaux et institutionnels. Avec ce temps 3, l'action s'est ouverte à des scientifiques venant d'unités non rattachées au département EA, et rattachés eux-mêmes à d'autres départements de l'INRA.

4) Le 4e temps a reposé sur un séminaire visant à partager et à enrichir les résultats collectifs d'*ALea*. La cible de l'action s'est élargie à cette occasion. En plus des directeurs d'unités rattachées au département EA et des scientifiques contributeurs au temps 3, un appel a été porté par les DUs dans les unités pour une participation des chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs des unités rattachées au département EA - quel que soit leur département de rattachement pour les INRA ou leur établissement pour les non INRA.

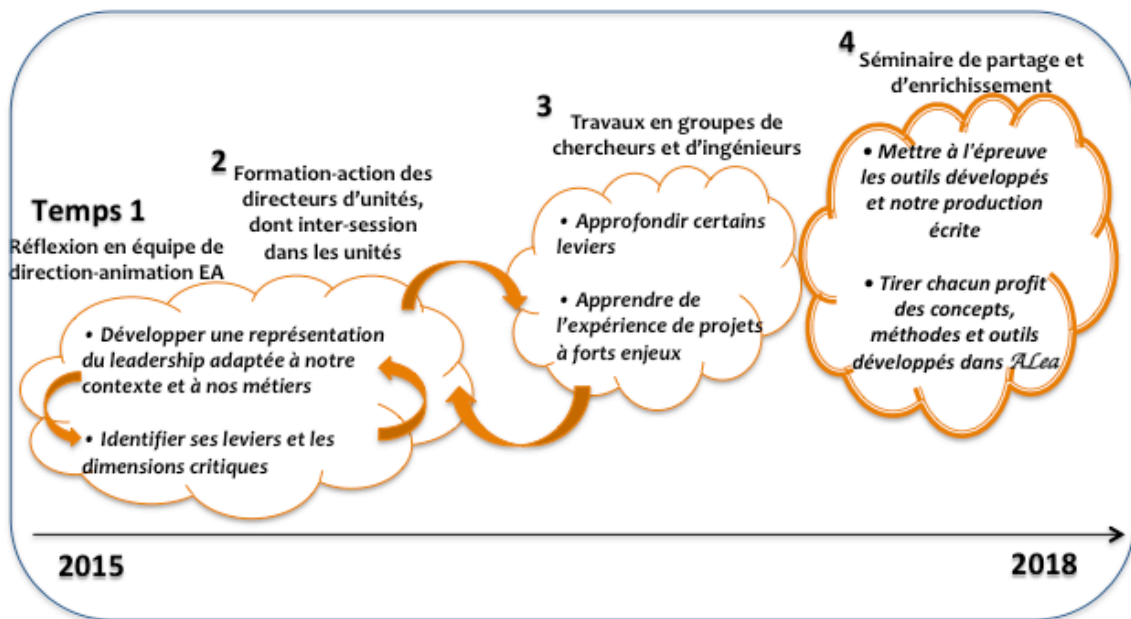


Figure 3. Ligne directrice d'*ALea* : les quatre temps de l'action.

2.2. Eléments de la ligne directrice qui ont émergé de l'action

Des éléments majeurs de la ligne directrice d'*ALea* sont le fruit de la co-construction au cours de l'action. Ils sont venus enrichir la proposition initiale. Nous les présentons dans l'ordre de leur apparition dans le fil des figures 2 et 3.

2.2.1. La notion de réseau s'est invitée petit à petit en tête de l'action

Dans la proposition initiale l'objet de l'action était le leadership dans ses dimensions individuelles et collectives. Au fur et à mesure des échanges nous avons spécifié en « leadership de scientifiques (chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs), d'équipes et d'unités ». Mais dès lors qu'ont démarré les réflexions sur les leviers du leadership puis les analyses de projets, le mode réseau a émergé comme une composante centrale du développement du leadership. Cette forme de collectif est alors venue enrichir l'objet d'*ALea* pour en faire une action sur le leadership de scientifiques, d'équipes, d'unités et de réseaux.

2.2.2. La finalité de l'action a émergé progressivement, alimentée par les questions et interrogations des DUs

« Nous ? EA? Quel est le périmètre de la réflexion quand on parle de leadership à l'échelle de EA? Quelle en est la pertinence ? », « Attention, on n'est pas que EA ! », « J'ai deux CR2 nouvellement recrutés. Ils arrivent d'une culture anglo-saxonne, structurée projet... Ils sont surpris qu'un département existe... », « Quelle est la finalité de ce travail de réflexion ? Animation ? Ou bien finalité normative... de la métrique, des notations... ? », « Le leadership ??? Courroie de transmission de la politique du département vers le bas ? ». Les échanges entre l'équipe EA et les DUs, et entre DUs, ont permis de clarifier et d'explicitier • ce que cette action n'est pas : le leadership d'une structure (ou de son directeur) sur des recherches menées dans les unités, et • ce qu'elle est : le leadership d'individus et de collectifs dans des domaines qui relèvent des missions confiées au département EA à l'INRA • une démarche compréhensive, d'animation, qui ne vise pas à repérer des leaders, individuellement, mais à faire émerger des situations de leadership. Ces échanges ont été l'occasion de dialogues autour de la légitimité d'un département à réfléchir le sujet du leadership dans le cadre de sa mission à l'INRA et des priorités définies dans son SSD ; cela en ayant pleinement conscience que le SSD n'est qu'une composante du paysage des unités (multi-tutelles, pluri-départements, communautés et réseaux scientifiques et professionnels...). Du sens a semblé se forger dès lors qu'il était entendu pour tous que la démarche pouvait naturellement s'inscrire par ses enjeux au-delà du périmètre du département. La finalité d'*ALea* s'est alors construite autour de l'idée d'un entraînement collectif sur des grandes orientations et des enjeux, pour qu'au travers d'individus et de collectifs l'ambition scientifique soit portée. Elle s'est stabilisée comme une finalité d'ambition partagée sur les grandes orientations du SSD 2016-2020 du département EA.

2.2.3. La durée de l'action a été revue à la hausse, les enjeux de l'action apparaissant de plus en plus importants avec son avancement

Initialement prévue sur 2015-2016, l'action s'est tenue de 2015 à 2018, revue à la hausse dès lors que les échanges et les débats ont commencé à avoir lieu. Trois illustrations :

- Au vu de l'intensité des échanges et de la richesse de production de la première journée de formation-action des DUs, nous avons décidé collectivement d'étaler sa durée totale sur six mois au lieu de trois, pour donner le temps à la maturation et à l'appropriation [« Oui, dimension plurielle, c'est une question importante, j'ai besoin d'en discuter avec les autres DUs » (DU)], et de

rajouter aux deux journées initialement prévues une troisième, dédiée à préparer l'inter-session dans les unités.

- « *J'ai eu du mal, mais le résultat est intéressant ! Les participants se sont pris au jeu, c'était un bon après-midi, intéressant, je suis content* » ; « *Il a fallu dépasser la demande pressante que le leadership soit défini avant de commencer à travailler... J'ai mis en avant qu'il était légitime de se poser la question, et j'ai introduit en racontant le process* ». Ces propos de DUs, relatifs à l'animation de l'inter-session chacun dans l'unité qu'il dirige, illustrent la manière dont les acteurs se sont saisis de l'action, considérant le temps pris non pas comme une contrainte mais plutôt une ressource pour une réflexion et des échanges sur un sujet à enjeu.

- « *Leaders ! Les gens n'attendent pas pour se lancer : vous devriez faciliter le partage de retours d'expérience* ». Cette remarque d'un scientifique lors des « Assises du département EA » en juin 2015 était présente à notre esprit lors de la conception de l'action à travers le temps 3 d'analyse de projets. La durée totale et le nombre de journées de ce temps 3 ont été revus à la hausse au vu de l'intérêt manifesté par les scientifiques contactés : « *On ne fait pas assez ça, revenir sur ce qui a marché, ou pas... oui!* » ; « *En tout cas apprendre à réfléchir autrement, oui! Pour le principe* » ; « *OK sur le principe même si j'ai du mal à imaginer comment ça va se passer* ».

ALea n'a néanmoins pas versé dans l'unanimité : « *Pas très à l'aise avec la notion de leadership... ni d'agir de façon volontaire dans ce domaine. Ce sentiment est partagé au sein de l'unité* » (DU) ; « *Ça m'intéresse mais je ne peux pas accorder du temps maintenant à encore plus de réunions et de déplacements autres que pour mes recherches* » (Chercheur).

2.2.4. Le temps 4 a réellement pris forme à travers les échanges, en 2017

Nous étions partis d'un temps 4 constitué d'un séminaire de clôture de l'action, pour restituer ses principaux enseignements et conclusions. Au moment de préparer ce séminaire, tous les signaux montraient qu'il y avait bien d'autres enjeux à ce temps 4 : démultiplication des contributeurs directs à la production collective, appropriation de celle-ci par les scientifiques et les collectifs du périmètre des recherches du département EA à l'INRA, formalisation et diffusion de notre production collective à une communauté scientifique élargie.

Le temps 4 a alors évolué pour comprendre :

- la formalisation de notre production collective en une part matérielle sous forme de deux outils et une part immatérielle constituée des mises en dynamique advenues dans le cours de l'action,
- un séminaire dont l'objectif a été de partager et d'enrichir les résultats collectifs d'*ALea*. Dans cette optique, ce séminaire s'est tenu sur deux jours, les 30 et 31 janvier 2018, et a été rythmé par :
 - une séquence de témoignages par des scientifiques sur leur contribution à la production des outils *ALea* et sur l'utilisation qu'ils en ont faite dans le cadre de leur activité,
 - une conférence invitée pour un apport théorique et des illustrations concrètes sur les réseaux sociaux, au sens de lien social (et non de réseau numérique), avec un éclairage de la notion d'échange dans les sciences sociales et de l'enjeu de la création de réseaux sociaux au sein des organisations⁹,
 - des ateliers pour tester les outils développés dans *ALea* et tirer les enseignements de leur mise à l'épreuve par d'autres scientifiques que ceux qui ont contribué à les construire.
- une diffusion large du rapport et des outils finalisés suite au séminaire.

En lien avec cette évolution, les DUs ont pris une part particulière à ce temps 4 : en portant la mobilisation dans les unités pour une participation des scientifiques au séminaire (« *Explication de texte, traduction, versus courriers et mails. Séminaire en janvier, c'est bien, ça laisse le temps* » - un DU), et par ailleurs par le rôle de relecteurs qu'un groupe d'entre eux a accepté de jouer en aide à la rédaction du rapport et à la préparation du séminaire.

⁹ Conférence du Professeur Michel Ferrary de l'Université de Genève : « *Les réseaux sociaux de l'activité économique : des Auvergnats de Paris aux entrepreneurs de la Silicon Valley* ».

2. 4. Chronologie des rencontres et des productions

Une trentaine de rencontres et de productions ont jalonné l'action de 2015 à 2018. Le tableau 1 les présente dans l'ordre chronologique. Des couleurs différentes distinguent les rencontres les unes des autres selon les acteurs concernés, et distinguent également ces dernières des documents produits et diffusés au fil de l'eau. Le tableau 1 fait ressortir l'intégration progressive d'*ALea* à la vie collective du département. Les lignes en trame orange désignent les rencontres en cercle de directeurs d'unités rattachées au département EA : trois d'entre ces rencontres sont spécifiques à *ALea* ; les cinq autres indiquent des séquences liées à *ALea* (présentations-discussions, ateliers) qui se sont déroulées dans le cadre des assemblées des DUs EA. Les lignes en trame bleue désignent les rencontres en cercles de scientifiques de différentes unités INRA. Le tableau indique que deux de ces rencontres ne sont pas spécifiques à *ALea*, mais ont consisté en des moments de réflexion qui ont nourri *ALea* et se sont nourries d'elle : lors de la journée des nouveaux arrivants EA, et lors de la journée des réseaux soutenus par le département EA. A titre d'illustration sur cette intégration, nous citerons une séquence de l'assemblée des DUs de juin 2015 qui portait sur les raisons amenant l'équipe EA à proposer de travailler le sujet du leadership. Cette séquence a été l'occasion de débats plus animés et plus incisifs que d'habitude sur les recherches menées dans le département (« *Quelle richesse des débats ! Ce n'est pas toujours le cas.* » (DU)). Nous faisons l'hypothèse que la conjonction entre deux dynamiques de réflexion, l'une portant sur les priorités de recherche (avec en particulier l'assemblée générale du département qui avait eu lieu en mars 2016) et l'autre portant sur le leadership, a contribué à la qualité des débats. Une seconde illustration de cette conjonction et de son impact positif sur les débats est celle de l'atelier qui s'est tenu dans le cadre de l'assemblée des DUs de juin 2016. Après une présentation du chef du département et une discussion sur les priorités du SSD en élaboration, une réflexion en atelier s'est appuyée sur les sorties de la formation-action des DUs pour aller plus loin sur les dimensions critiques à travailler pour construire du leadership dans des domaines inter-unités au cœur du SSD EA.

Tableau 1. Chronologie 2015-2018 des rencontres et des productions collectives capitalisées dans le cours d'*ALea*.

En trame **jaune** : réflexion en équipe de direction-animation du département, **orange** : réflexion des directeurs des unités rattachées à EA, **verte** : discussion en conseils du département, **rose** : documents produits et diffusés au fil de l'eau au cours de l'action, **vert foncé** : échanges équipe EA-DRH de l'INRA, **violet** : réflexion portée par les DUs dans les unités **bleue** : réflexion en groupes de chercheurs et ingénieurs, **noire** : partage, enrichissement et diffusion de la production collective d'*ALea*. Signalées en **rouge** : les assemblées générales scientifiques du département qui ont eu lieu pendant cette période.

Objet	Cadre	Date et lieu
1. Diagnostic du département EA et proposition d'une stratégie de changement portant sur le leadership, par la chargée de mission Trajectoires de EA	Séminaire annuel de l'équipe de direction-animation du département EA	Janvier 2015 2h. - Montpellier
2. Réflexion du CD EA, des CDAs et chargés d'enjeux sur ce qu'est le leadership pour eux dans le contexte des missions et métiers de EA dans l'INRA	Rencontre dédiée*	Février 2015 ½ j. - Paris
3. Proposition aux DUs EA d'une action collective de développement du leadership, et discussion	Assemblée des DUs EA	Mars 2015 2 heures -Paris
4. Suite de la réflexion en équipe EA pour une esquisse de sa représentation du leadership	Rencontre dédiée*	Avril 2015 1/2j. - Paris
5. Assises scientifiques du département EA - Juin 2015 - Aix		
6. Présentation-discussion de l'action	Conseil de gestion du département EA	Juin 2015 2 heures-Paris
7. Pourquoi une action sur le leadership & présentation de l'esquisse de la représentation du leadership issue de la réflexion de l'équipe EA	En assemblée des DUs EA*	Juin 2015 2h. - Paris
8. Présentation-discussion de l'action	Conseil scientifique du département EA	Juillet 2015 2 heures-Paris
9. Action collective EA de développement du leadership : enjeux, objectifs et dispositif		Septembre 2015
10. « Qu'est-ce que le leadership pour nous dans le contexte des missions et des métiers du département EA dans l'INRA ? » : une esquisse issue de la réflexion en équipe EA		
11. Formation-action des DUs. Partant de l'esquisse de l'équipe EA, réflexion sur ce qu'est le leadership pour eux dans les domaines des missions EA à l'INRA	Rencontre dédiée*	Septembre 2015 1 j. - Paris
12. Assemblée du département vers le schéma stratégique EA 2016-2020 - Mars 2016 - Valpré		
13. Echange EA-DRH	Rencontre dédiée	Octobre 2015 2h. - Paris
14. « Qu'est-ce que le leadership pour nous dans les domaines qui relèvent des missions confiées au département EA à l'INRA ? ». Sorties de la J1 de formation-action des DUs		novembre 2015
15. Formation – action des DUs. Conduire une inter-session dans l'unité pour un diagnostic du leadership à l'échelle de l'unité et l'identification de leviers	Rencontre dédiée*	Décembre 2015 1 j. - Paris
16. Conduire une inter-session dans l'unité pour un diagnostic du leadership à l'échelle de l'unité et l'identification de leviers. Sorties de la J2 de formation-action des DUs		janvier 2016

17. Inter-sessions dans les unités : diagnostic du leadership à l'échelle de l'unité et identification des leviers	Animations portées par les DUs dans les unités	Entre janvier et avril 2016
18. Formation – action des DUs. Partage d'expérience autour des inter-sessions dans les unités et mise en commun des leviers identifiés	Rencontre dédiée*	Avril 2016 1 j. - Paris
19. Partage d'expérience autour des inter-sessions dans les unités et mise en commun des leviers identifiés. Sorties de la J3 de formation-action des DUs		mai 2016
20. Atelier de réflexion des DUs : Quelles dimensions critiques à travailler pour construire du leadership dans des domaines inter-unités au cœur du SSD EA ?	Assemblée des DUs EA	Juin 2016 2h. - Paris
21. Travaux en groupes de chercheurs et ingénieurs : objectifs et démarche du temps 3 <i>ALea</i>		juin 2016
22. Echange EA-DRH	Rencontre dédiée	Décembre 2016 2h. - Paris
23. Groupes de travail chercheurs-ingénieurs pour apprendre de l'expérience : - du projet « PURE» - du projet « PAYSAGE» - du projet « PHENOME»	Rencontres dédiées*	Entre décembre 2016 et janvier 2017 : 2 j. par groupe, à Paris
24. Atelier de réflexion : Qu'est-ce qui permet/freine des développements à l'international des recherches menées dans le département ?	Journées des nouveaux arrivants dans le département EA de 2012 à 2017	Mars 2017 2h. - Paris
25. Que nous apprend l'expérience de projets à forts enjeux ? En quoi elle nous permet d'être meilleurs collectivement ?		mai 2017
26. Quel « temps 4 » <i>ALea</i> dans un enjeu d'appropriation et de diffusion de la production collective : une proposition	Assemblée des DUs EA	juin 2017 1/2h. - Paris
27. Diaporama à destination des DUs pour mobiliser dans les unités vers le séminaire <i>ALea</i>. V1		Octobre 2017
28. Plaquette d'annonce du séminaire <i>ALea</i>. V1		Octobre 2017
29. Echanges autour de la mobilisation dans les unités vers le séminaire <i>ALea</i>	Assemblée des DUs EA	Octobre 2017 1/2h. - Paris
30. Diaporama et plaquette. Vf		Octobre 2017
31. Atelier de réflexion : Quels éléments clé pour que les réseaux atteignent les objectifs de dimension européenne ou internationale qu'ils se donnent ?	Journées des réseaux soutenus par le département EA	Octobre 2017 2h. - Paris
32. Rapport intermédiaire <i>ALea</i> et version pré-séminaire des outils produits		Décembre 2017
33. Séminaire de partage et d'enrichissement de la production collective <i>ALea</i>*		Janvier 2018 - 1,5 j.
34. Diffusion du rapport final & des outils <i>ALea</i>		Mars 2018

* L'astérisque indique une co-animation par le binôme « consultant externe - chargée de mission Trajectoires, EA ».

2.4. Représentation conceptuelle du cheminement dans l'action

La construction décrite ci-dessus a donné lieu à une production collective qui fait l'objet de la section 3 qui va suivre. Nous proposons dans la figure 4 une représentation conceptuelle de ce cheminement dans *ALea*. Elle prend la forme d'un chemin « a » par lequel l'approche contextualisée et systémique adoptée en amont de l'action donne le cadre pour réfléchir collectivement aux repères du leadership, à ses leviers, et aux facteurs de développement et d'émergence du leadership par et dans les projets. De cela émerge, au fur et à mesure de l'avancée des réflexions, une acception du leadership co-construite et adaptée à nos contextes et à nos métiers. Par un chemin « b », l'acception du leadership ainsi produite est représentée comme pouvant continuer à irriguer au-delà d'*ALea* des réflexions sur les différents thèmes travaillés (repères du leadership, leviers, et facteurs moteurs du leadership *via* les projets), de même qu'elle serait à même de générer d'autres idées de thèmes de réflexion. Ce cheminement au-delà d'*ALea* viendrait alors tout à la fois répondre aux questions contextualisées posées par les acteurs pour leur réflexion, et ré-alimenter la réflexion autour de l'acception de la notion de leadership.

Le séminaire tenu en janvier 2018 pour partager et enrichir les résultats collectifs d'*ALea* a conforté cette représentation. L'importance du cheminement s'est en effet rejouée au cours des deux jours du séminaire tout comme elle s'était jouée précédemment (cf. section 2.2 précédente). Ainsi, les scientifiques qui participaient pour la première fois à *ALea* *via* le séminaire ont dans leur grande majorité renvoyé aux autres participants une image évocatrice pour ces derniers de leur propre cheminement entre leur première participation à *ALea* et la suite qu'ils y ont donné (autres participations ou bien appropriation et utilisation dans d'autres cadres). A titre d'illustration nous citerons des interventions de deux scientifiques primo-participants, en première journée du séminaire et, le lendemain, suite à la conférence sur les réseaux et aux ateliers : « *C'est quoi le leadership à l'INRA ? On ne comprend pas bien ce que ça recouvre. [...] Les outils ALea sont-ils les bons outils pour faire émerger des leaders ?* », et le lendemain : « *[...] Je me rends compte [...] que je sais de quelles compétences j'ai besoin pour [tel projet] mais pas de quelles personnes... L'importance du réseau est*

vraiment révélée ! [...] C'est très positif ! On n'a pas l'habitude de travailler comme ça, je vais utiliser ces outils ». Seconde illustration : « Notre unité va évoluer du fait de la démographie, comment accompagner et piloter cette évolution, comment faire émerger une vision collective, et concilier vision collective et leadership individuel ? », et le lendemain : « C'est ma première participation à *ALea*. Dans mon unité les gens ont mis des sens très différents derrière le mot leadership. J'ai beaucoup apprécié les interventions des uns et des autres [pendant ce séminaire]. Je veux prendre les outils *ALea* comme un cadre où chacun peut trouver des marges de liberté ».

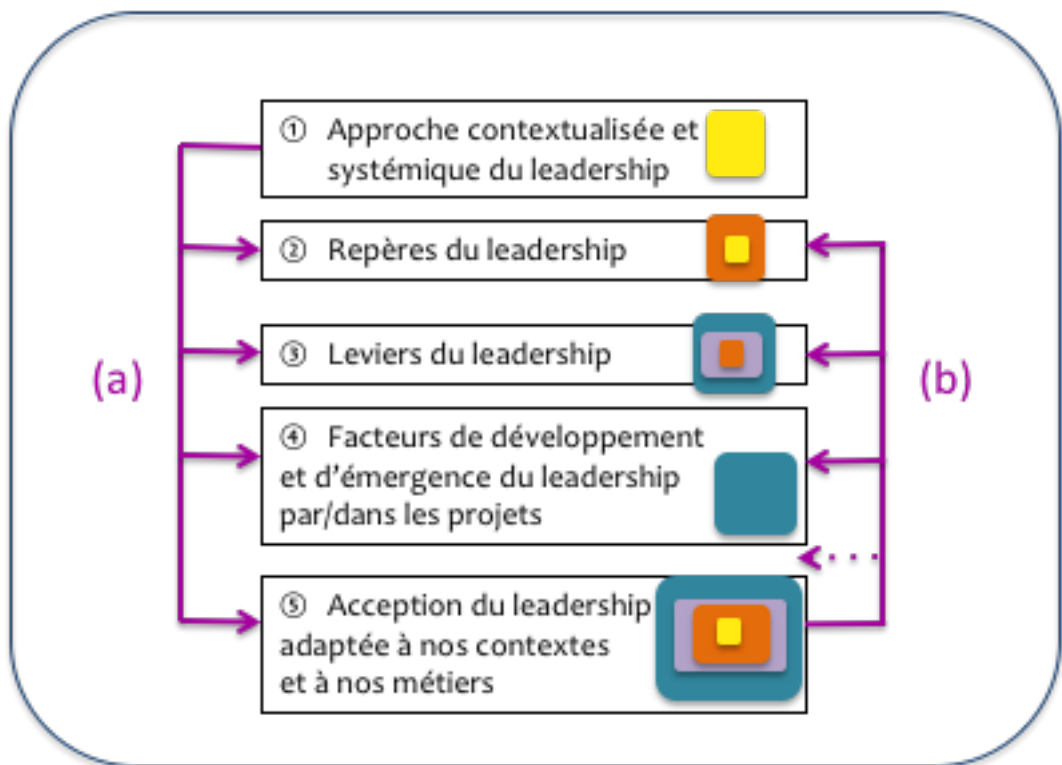


Figure 4. Représentation conceptuelle du cheminement dans *ALea* (a) et du cheminement potentiel que ce dernier ouvre au-delà d'*ALea* (b).

(a). L'approche contextualisée et systémique adoptée en amont de l'action (1) donne le cadre pour réfléchir collectivement les repères du leadership (2), ses leviers (3), et ses facteurs de développement et d'émergence par et dans les projets (4). Une acceptation du leadership adaptée à nos contextes et à nos métiers (5) émerge au fur et à mesure de l'avancée dans ces différentes réflexions.

(b). L'acceptation du leadership ainsi produite (5) peut continuer à irriguer au-delà d'*ALea* des réflexions sur les différents thèmes travaillés (2, 3 et 4) et générer d'autres idées de thèmes à travailler (flèche en pointillé).

La co-construction à l'œuvre est figurée par un rectangle coloré associé à chacun des jalons (1) à (5). Partant du centre du rectangle, différentes couleurs représentent différents acteurs, dans l'ordre chronologique de leur première intervention : jaune pour l'équipe EA, orange pour les DUs d'unités rattachées à EA, violette pour des collectifs des unités rattachées à EA, et bleue pour des scientifiques - chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs - œuvrant dans des collectifs de recherche de l'INRA autour de thématiques intéressant les orientations du SSD EA 2016-2020.

3. NOTRE PRODUCTION COLLECTIVE DANS *ALea*

Nous proposons ici une synthèse de notre production collective dans *ALea* en une part matérielle et une part immatérielle.

La première est sous forme de deux cadres d'analyse permettant de se saisir du sujet du leadership dans la manière de penser sa propre action dans la recherche, en tant qu'individu ou bien en tant qu'équipe, groupe ou réseau. Il s'agit de deux outils de réflexion par lesquels ouvrir des voies de discussion, de partage d'expérience, de débat et d'échange, et des pistes d'action. Le premier outil aborde directement la question du leadership, et le second l'aborde indirectement, par le rôle que le leadership joue dans les projets ou bien encore par le rôle des projets dans son émergence. Ces outils sont faits pour être rendus utiles localement, dans leur contexte d'utilisation, par les acteurs qui se les approprieraient en les confrontant à leur réalité¹⁰.

Quant à la seconde part de notre production, elle est constituée des mises en dynamique qui sont advenues dans le cours d'*ALea*.

3.1. Outil 1 : une représentation du leadership et de ses leviers adaptée à nos contextes et métiers

Cet outil est synthétisé dans la figure 5, avec ses trois composantes : (A) une acception générale de la notion de leadership, (B) les repères qui caractérisent les situations de leadership et permettent de les reconnaître, (C) des leviers à actionner pour faire émerger des situations de leadership.

Différentes questions peuvent initier une réflexion s'appuyant sur cet outil. Parmi celles posées dans *ALea* et transposables à d'autres contextes : « Qu'est-ce que le leadership pour nous dans le contexte de nos missions et métiers ? » ; « Partant des recherches menées concrètement dans les équipes, qu'est-ce que le leadership pour nous, dans des domaines [inter-unités] qui sont au cœur du [schéma stratégique du département] ? » ; « Qu'est-ce qui de notre point de vue caractérise les situations de leadership dans le contexte des missions et des métiers du [département EA à l'INRA] ? Quels en sont les critères, les repères communs ? » ; « Dans quel domaine sommes-nous leaders ? Dans lequel pourrait-on/devrait-on l'être ? Dans quel domaine de notre activité ces questions ne se posent pas pour nous, et pourquoi ? » ; « Dans tel domaine où nous pensons être leaders, quels repères nous permettent de l'affirmer ? » ; « Dans tel domaine où nous pensons pouvoir/devoir être leaders, quels sont les repères visibles, observables, qui nous en approchent ? Et les repères absents, insuffisamment développés ? Quelles sont les

¹⁰ Pour Norbert Alter (op. cit.), l'appropriation est l'activité collective qui consiste à déformer suffisamment une chose pour la « rendre bonne », légitime et efficace localement.

dimensions critiques qu'il nous faut travailler? Et les leviers que nous pourrions/devrions actionner? ».

Différents verbatims des contributeurs à *ALea* pourraient inspirer de futures utilisateurs de cet outil : « C'est une opportunité d'animation avec une entrée par ce qu'on fait de bien ; à réinscrire dans un calendrier favorable pour l'unité, préparation ou debrief d'une évaluation collective, suite à donner à une labellisation, etc. (DU) » ; « Un cadre intéressant, tu t'appuies dessus et tu te dis, là on peut y aller, on peut décliner par discipline etc. (DU) » ; « Au départ on ne se posait pas les questions comme ça, j'avais pas écrit ça comme ça, j'avais mis la science mais la science n'est pas suffisante, on peut être bon mais si on ne le fait pas savoir... Tout est relié! (DU) » ; « Ça permet de mettre des mots, ça aide pour ensuite manager des projets (Ingénieur) » ; « Intéressé, oui, surtout que dans l'unité on doit réfléchir collectivement au futur (DU) » ; « Oui, des outils à mobiliser, à travailler dans les unités pour 'où on veut aller' (DU) ».

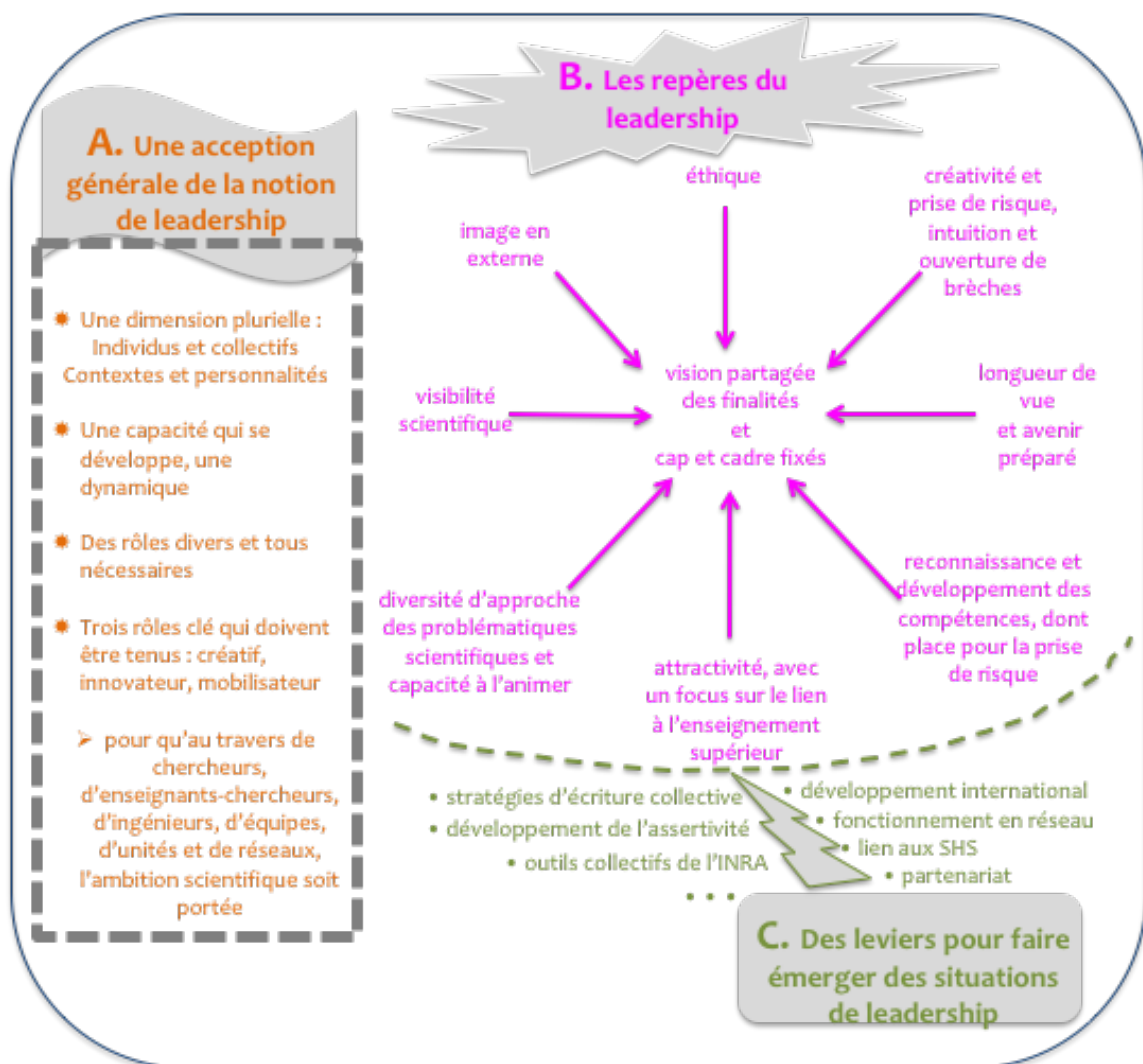


Figure 5. Outil 1 d'*ALea* : représentation du leadership et de ses leviers adaptée à nos contextes et métiers.

3.1.1. Une acception de la notion de leadership, avec des caractéristiques générales que l'on y associe (fig. 5. A)

Cette première composante de l'outil a pour vocation de servir de cadre pour une réflexion générale sur le leadership, en porte d'entrée vers une réflexion sur ses repères et ses leviers. Elle met en avant quatre caractéristiques générales que nous associons à la notion de leadership :

1. Une dimension plurielle, individuelle et collective, conjonction de contextes et de personnalités. Dimension individuelle ou collective ? Le débat autour de cette distinction ¹¹ a fait émerger une troisième voie : dépasser cette dualité pour réfléchir à la dimension que nous voulons privilégier, ce sur quoi nous voulons être identifiés, et formaliser un modèle, sans pour autant croire qu'il est unique ou en faire un modèle exclusif. La dimension plurielle est la première caractéristique de l'acception de la notion de leadership proposée dans l'outil 1. Elle comprend le tandem « individuel et collectif » à travers la considération de situations de leadership portées par des individus et par des collectifs (équipes, unités, réseaux...), dans une distribution variable selon les situations ¹². Cette dimension plurielle comprend également un autre tandem dont il a été question plus haut : la conjonction de contextes et de personnalités selon laquelle certes les styles personnels sont importants en termes de leadership (capacités à faire des choix, à prendre des risques, à maîtriser des incertitudes de l'environnement, à convaincre, à entraîner...) mais d'autres facteurs sont tout aussi décisifs : le contexte, la nature de l'activité et le type d'organisation (plus ou moins favorables à la prise d'initiative, à la prise de risques, à l'incitation à motiver et convaincre d'autres acteurs...). Cette acception du leadership comme étant contexte-dépendant - des individus et des collectifs qui prennent des risques dans un contexte qui donne de la marge de manœuvre - a pour corollaire qu'il est nécessaire avant d'initier une réflexion de clarifier les thèmes/domaines sur lesquels on veut travailler le sujet. L'objectif n'est

¹¹ « Quand on pense leadership on pense leadership individuel » (Ingénieur), « La dimension collective du leadership... oui, plutôt que d'être bombardés d'injonctions d'excellence » (Chercheur), « La visibilité des équipes ? Mais c'est un individu qui est invité aux conférences, c'est cette tension qu'on doit gérer » (Responsable d'équipe), « En France ce sont les idées, les structures qui sont mises en avant, pas les personnes. Mais ce sont les personnes qui ont de la notoriété, un point de vue » (DU)

¹² Une typologie des situations de leadership dans un contexte donné pourrait être faite sur cette base.

en effet ni de faire des diagnostics exhaustifs (ce qui pourrait être lourd et compliqué), ni de traiter du leadership sans contextualisation (ce qui serait rapidement stérile).

2. Une capacité qui se développe, une dynamique. Cette caractéristique différencie le leadership du mandarinat, au caractère statique et acquis une fois pour toute. Elle nous semble référer à un des sens du suffixe anglais « ship » : l'art dont on fait preuve dans un domaine plutôt que la qualité dont on se prévaut¹³. Elle peut être clé de réponse à ce qui apparaît vite, à l'expérience, comme le côté anxiogène d'une démarche de réflexion autour du leadership¹⁴. Elle permet en effet d'ouvrir le champ à des dynamiques temporelles pour ne pas « surcharger la barque »¹⁵. Elle peut enrichir la manière pour un collectif d'analyser l'articulation des différentes recherches menées en son sein et la mise en perspective de leur contribution au projet collectif. Ainsi, des thématiques qui ne ressortiraient ni du registre du « là nous pensons être leaders : comment renforcer, vers où développer, etc. ? », ni de celui de « là nous pourrions viser de devenir leaders, comment ? Sur quels leviers agir ? », participeraient pleinement de la réflexion : (i) soit que le leadership ne soit pas le sujet - une recherche qui démarre dans l'unité, ou bien une recherche pionnière à l'échelle de la communauté scientifique ; (ii) soit que telle ou telle recherche apparaisse comme contribuant significativement à des situations de leadership dans ou hors de l'unité, renforçant l'unité dans le premier cas, et enrichissant son partenariat dans le second cas.
3. Une diversité de rôles, tous nécessaires, dont ceux incarnés par ceux qui contribuent au leadership sans être eux-mêmes des leaders¹⁶. Un exemple est celui des acteurs de lien dans les projets : souvent des ingénieurs compétents sur leur cœur de métier, et également pour agir aux interfaces. La reconnaissance de leur rôle paraît une condition importante pour le renforcement et l'émergence de situations de leadership. Un autre exemple est celui des informaticiens, des

¹³ Sur internet « la traduction des substantifs en ship »

¹⁴ « *Comment anticiper les risques de bousculer l'organisation, de frustration et de sentiment d'exclusion de ceux dont on ne parle pas ?* » (DU)

¹⁵ « *Mobiliser vers être leader, sans surcharger, en lien avec les RPS* » (DU)

¹⁶ « *Il y en a qui ne veulent pas être leaders : il faut des briques et du ciment* » (DU)

expérimentateurs et des experts de la mesure qui contribuent au leadership dans les domaines de la modélisation.

4. Trois rôles clé doivent être tenus : créatif, mobilisateur et innovateur. Ces rôles ne sont pas nécessairement liés à des attributs institutionnels (par exemple directeur de recherche ou directeur d'unité). Ils ont en commun la capacité de se forger une vision de la finalité de l'action (la question du « où on va? » et du « pourquoi? » d'abord), d'analyser le contexte et d'anticiper. Ils se distinguent par ce qui *in fine* fait d'eux des leaders aux yeux de leurs « autres significatifs »¹⁷ (selon les cas : les pairs, les réseaux, la hiérarchie, la communauté scientifique nationale/internationale, la société, les filières, l'institution).

Le créatif est à l'avant-garde pour ouvrir des brèches dans les domaines des connaissances, de la conception, de l'instrumentation etc. Sa marque de fabrique ce sont les idées nouvelles et les avancées emblématiques. Le leadership se construit ici sur l'idée nouvelle.

Le mobilisateur fixe un cap et un cadre et fédère et entraîne autour et avec lui. Son principal enjeu est que le groupe s'approprie la vision et contribue à sa mise en œuvre. Le leadership se construit ici sur la mobilisation des femmes et des hommes.

L'innovateur est à l'avant garde pour se saisir d'une nouveauté en étant capable d'être suivi et imité, avec en vue et à la clé la propagation de la nouveauté dans le monde socio-économique. Doté d'un rapport positif à l'incertitude, d'une capacité de prise de risques pour se doter de marges de manœuvre, d'une capacité à tenir une position minoritaire (« on ne peut pas avoir raison contre tout le monde... ») et de résister aux jugements dominants (« ça se saurait... »)¹⁸, le plus souvent socialisé ailleurs que dans sa structure d'appartenance (importance des réseaux informels), il modifie, assemble, transfère en se demandant : à quoi « ça » sert ? A quoi « ça » pourrait servir ? Le leadership se construit ici sur la diffusion dans le corps social de produits commercialisables, d'innovations sociales ou d'innovations culturelles¹⁹.

Ces rôles ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ils peuvent être portés par différents acteurs, ou par le même, avec souvent dans ce dernier cas une dynamique temporelle de l'incarnation de ces différents rôles.

3.1.2. Les repères qui caractérisent les situations de leadership, et permettent de les reconnaître (fig. 5. B)

Cette composante permet d'analyser sa situation en matière de leadership, de la caractériser (oui, non, un peu, pas le sujet), d'identifier - sauf si ce n'est pas le sujet

¹⁷ Notion particulièrement développée par Claude Dubar dans « *La socialisation* » ([1991], 2010).

L'auteur a écrit nombre d'ouvrages de sociologie sur les professions, les identités professionnelles.

¹⁸ Alter N. *Innovation, organisation, déviance* (2006)

¹⁹ Voir par exemple le grand dossier *Innovation et créativité* de la revue *Sciences Humaines*, n° 38, 2015. L'innovation y est définie comme une invention - découverte d'un nouvel objet ou procédé, conception d'une nouveauté - qui a réussi à s'imposer et à se propager dans le corps social.

- si on l'est ou pas dans tel ou tel domaine et les dimensions critiques pour le devenir, et d'ouvrir vers les marges de manœuvre qu'offre le système. La réflexion collective dans *ALea* fait ressortir neuf repères qu'une équipe, une unité, un réseau etc. peut regarder un à un pour auto-évaluer dans un domaine donné son leadership ou bien encore sa capacité de leadership et ce qu'il y a à faire pour les développer.

1. Vision partagée des finalités, avec un cap et un cadre fixés : une vision qui porte sur la finalité, le « pourquoi » ; une vision partagée c'est-à-dire débattue pour faire sens collectivement ; avec un cap et un cadre fixés, adaptés au contexte, et ouvrant ainsi marges de manœuvre et opportunités.
2. Créativité et prise de risque, intuition et ouverture de brèches dans le monde des concepts, des théories, de la conception, des assemblages... La prise de risque est associée à la prise de décision sur les choix à faire²⁰, par exemple dans un contexte de changements de paradigmes. L'intuition s'incarne dans des rôles de pionniers, de connexion aux acteurs, à la société, et dans la capacité de relecture du contexte, de prospective et de veille.
3. Longueur de vue et avenir préparé : des situations où l'on se préoccupe du « comment », avec des moyens dans la durée.
4. Reconnaissance et développement des compétences, dont place pour la prise de risque. Ce repère porte sur des situations où le défi de développement de compétences nouvelles en lien avec les enjeux nouveaux²¹ est relevé ; sans que cela d'une part empêche que les compétences existantes, parfois anciennes, soient reconnues, et sans que cela d'autre part mette au second plan une bonne place faite aux jeunes, à leurs idées neuves, et à la prise de risque. Une importance est donnée à la montée en compétences collectives dont un ingrédient essentiel est la coopération entre les acteurs, à partir des compétences individuelles portées par les uns et les autres.
5. Attractivité, avec un focus sur le lien à l'enseignement supérieur. L'attractivité pour les doctorants étant essentielle à la recherche scientifique, les liens avec

²⁰ « On ne peut pas être bons partout » (DU)

²¹ « Analyser les données des autres » (DU)

l'enseignement supérieur occupent une position de premier plan s'agissant de ce repère.

6. Diversité d'approche des problématiques scientifiques et capacité à l'animer. Ce repère vient faire écho au premier, celui portant sur la vision, indiquant que cette dernière n'est pas assimilable à une école de pensée, et *a fortiori* à de la pensée unique. Cette diversité d'approches ressort comme particulièrement liée au fonctionnement en réseau (voir la section suivante sur les leviers).
7. Visibilité scientifique²² : elle est selon les cas assurée dans le milieu académique, socio-économique ou socio-culturel, ou par la présence dans des instances géopolitiques. Elle consiste ainsi en une visibilité au sein de la communauté scientifique mais aussi au-delà de cette dernière. Sa dimension internationale apparaît comme étant en même temps produit et producteur de situations de leadership (voir la section suivante sur les leviers).
8. Image en externe.
9. Ethique : elle a à voir avec la qualité de l'animation collective et la recherche de bons équilibres. Elle a trait à une certaine capacité de questionnement « au nom de quoi je/nous agissons ? Pour qui ? Pour faire quoi ? Peut-on tout faire ? », et contribue en cela à la crédibilité. Selon François Dubet (2011) – sociologue de l'éducation - l'éthique de responsabilité se caractérise par le fait pour un politique de s'interroger sur les conséquences réelles d'une décision, pour un artiste sur celles d'une œuvre, et pour un scientifique sur celles d'une connaissance.

3.1.3. Des leviers pour faire émerger des situations de leadership (fig. 5. C)

La troisième composante de l'outil 1 ce sont des leviers sur lesquels agir pour développer, renforcer, préserver, faire émerger, une situation de leadership de manière adaptée à l'analyse. Cette composante est la moins aboutie des trois composantes de l'outil. Elle est constituée des leviers mis en avant dans *ALea*, sans que l'on ait cherché comme pour les deux autres composantes à forger une

²² « C'est la case 'reconnus ou pas' qui a fait mouche ; on a un souci au niveau international : est-ce qu'on est visibles et on ne le sait pas ? Pas assez présents dans les colloques ? » (DU)

représentation, certes ouverte et évolutive, mais cependant assez poussée. Loin de l'exhaustivité ou de toute liste finie, les leviers principalement mis en avant dans *ALea* sont les suivants :

a. Le développement international. Ce levier peut être actionné via • l'accroissement de la visibilité des productions en travaillant les mots-clés qui leur sont associés • l'organisation d'écoles thématiques et leur capitalisation à travers des numéros spéciaux dans des revues scientifiques • l'accueil de chercheurs étrangers • la participation aux comités éditoriaux des revues internationales • le lobbying pour relayer les propositions et projets des unités aux sphères stratégiques (rôle ici de la Darese ²³ pour faire remonter ce qui lui arrive par les unités jusqu'à l'Europe) • la conscience de la tension entre la dimension internationale et la dimension territoriale-locale, et la recherche de réduction de cette tension (sans que cela se fasse au détriment de l'international, mais en privilégiant plutôt les synergies) • etc. Ce levier illustre bien l'intérêt qu'il y a à positionner repères et leviers du leadership dans un même outil. Un effet système ressort en effet assez vite, le levier de l'international apparaissant producteur et producteur de situations de leadership. Ainsi, le développement à l'international accroît la visibilité scientifique qui est un des repères du leadership (fig. 5.B). Cela a pour effet des retombées telles que des possibilités accrues de prendre la main sur des projets internationaux, ou une plus grande attractivité pour des chercheurs étrangers, ce qui ré-enforce en retour le développement international etc.

b. Le fonctionnement en mode réseau: avec • le rôle d'ouverture aux universités et aux doctorants joué par les réseaux, • la diversité de compétences que ce mode permet de mettre en musique par rapport à des approches trop spécialisées, et • les enjeux du fonctionnement en réseau en termes d'interdisciplinarité, de renforcement d'une culture du partage et de la coopération. L'intervention de Michel Ferrary lors du séminaire *ALea* (note bas de page n° 9, p. 18) est venue apporter un éclairage théorique et des illustrations sur les enjeux des réseaux au sein des organisations et les enjeux de la capacité du management à les comprendre

²³ Direction de l'Action Régionale, de l'Enseignement Supérieur et de l'Europe (INRA)

et à les organiser. Par ailleurs, ce levier ressort dans *ALea* comme fortement relié au levier du développement à l'international. Ce dernier emprunte souvent un cheminement qui part d'une somme de bilatéral, qu'il faut savoir créer et préserver, passe par la constitution d'un réseau (*via* des projets plus ciblés que tentaculaires), cela pouvant ouvrir la voie à l'intégration (ou à l'initiation) de réseaux internationaux. Les contacts directs et informels établis à travers ces derniers sont alors autant de relais pour des actions de dimension internationale.

Les autres leviers cités dans le cadre d'*ALea* sans y être vraiment travaillés sont : les stratégies d'écriture collective (« position paper », « opinion paper », des chercheurs se mettant ensemble pour écrire) ; le temps, qu'il faut savoir prendre pour réfléchir en mode « ciel bleu », hors urgence ; le lien aux sciences humaines et sociales pour mieux appréhender les fils à tisser avec les acteurs socio-économiques ; le développement de l'assertivité des personnes ; le développement de sites web pour mieux communiquer les résultats de la recherche ; l'encouragement des projets exploratoires ; une plus grande prise en compte des outils collectifs de l'INRA ; l'appui institutionnel et le lobbying ; et aussi le partenariat et la recherche de leadership avec les partenaires ²⁴.

3.2. Outil 2 : une grille d'analyse de projets à forts enjeux

Cet outil ²⁵ vise à analyser les facteurs de la dynamique de projets à forts enjeux scientifiques, sociétaux et institutionnels, de même que les régulations produites par cette dynamique. Dans une démarche d'analyse *a posteriori*, l'outil permet d'apprendre de l'expérience d'un projet, et d'en tirer des leçons relatives à la prise de risque, aux marges de manœuvre offertes par le contexte, au rôle des acteurs, de l'environnement, etc. Dans une démarche d'analyse *a priori*, testée lors

²⁴ "Notre unité est petite et déjà en forte tension, nous avons un cœur de métier historique. Plutôt que viser de nouvelles compétences en interne, les rechercher par notre partenariat structurant et embarquer nos partenaires sur nos thématiques" (DU).

²⁵ Pour produire l'outil 2, trois groupes de scientifiques ont analysé chacun de leur côté un des trois projets suivants, soit qu'ils y aient participé, soit qu'ils en aient été proches thématiquement soit enfin dans un rôle de candide : (i) Projet européen « PURE » sur la réduction de l'usage et des risques des pesticides dans les systèmes de cultures européens, porté par F. Lescourret, (ii) Projet stratégique du département EA «PAYSAGE » sur la modélisation à l'échelle du paysage, porté par M. Voltz, et (iii) Projet investissement d'avenir « PHENOME » sur le phénotypage à haut débit de plantes, porté par F. Tardieu.

du séminaire *ALea* à l'initiative des participants, cet outil a montré son utilité en phase de montage de projet. Elle apparaît double : d'une part révéler et faire prendre conscience d'un certain nombre de forces d'un projet, insuffisamment considérées et parfois même négligées, et d'autre part pointer à un stade initial d'un projet des vigilances à avoir et des anticipations à faire. Que ce soit par l'analyse *a priori* ou *a posteriori*, cet outil constitue une entrée complémentaire à celle du premier outil : le leadership y est abordé indirectement, par son rôle dans les projets ou bien encore par le rôle des projets dans son émergence. Nous nous sommes basés pour sa construction sur une grille théorique que nous allons commencer par présenter dans la section suivante (Fig. 6) pour ensuite présenter la grille *ALea* (Fig. 7).

3.2.1. Grille théorique de Piotet et Sainsaulieu (1994)

Piotet et Sainsaulieu ont jeté les bases de la sociologie de l'entreprise en 1994. Dans le domaine disciplinaire de la sociologie qui a pour objet l'étude des faits sociaux, la sociologie de l'entreprise a pour objet la compréhension des dynamiques sociales qui façonnent les milieux humains de travail et leurs performances collectives. Elle intègre pour cela la sociologie du travail, celle des organisations, de la contingence structurelle, des relations professionnelles et de la culture d'entreprise. Les auteurs ont synthétisé leur proposition dans une grille théorique que nous présentons de manière simplifiée dans la figure 6. Elle vise la compréhension de la dynamique sociale d'une entreprise humaine, comme peut l'être dans notre contexte une unité de recherche, un réseau, une équipe instituée, un projet, l'INRA, un département ou un centre de recherche, la Recherche en tant qu'institution... Cette grille intègre d'une part les facteurs moteurs de la dynamique sociale que l'on cherche à comprendre, et d'autre part les régulations sociales produites par cette dynamique, c'est-à-dire les mécanismes qui permettent au système de conserver ou de retrouver les équilibres qui lui permettent d'atteindre ses objectifs ²⁶.

²⁶ Cette définition des régulations sociales est adaptée du cours de Jean Roger-Estrade, professeur à AgroParisTech, sur les régulations biologiques (qui focalisent sur les régulations rendues dans un système par sa composante biologique).

a. Les facteurs. Piotet et Sainsaulieu (*op. cit.*) en considèrent quatre. Le premier a un statut particulier. Il s'agit de l'environnement de l'entreprise. Institutionnel, politique, économique, national ou international etc..., il vient impacter, de manière contingente, les trois autres facteurs :

1. La structure, qui comprend les finalités, les conditions de travail, les règles formelles, la gestion, l'évaluation etc. Se retrouvent là les aspects normatifs, qui s'imposent aux acteurs, ce qui doit être et la manière dont le système considéré est censé fonctionner ; en un mot : ce qui est prescrit et non le travail réel.
2. Les interactions, c'est-à-dire les systèmes de relations entre les acteurs - coopération, alliance, opposition -, la qualité des relations entre eux et non pas leur position dans les organigrammes formels ni leur positionnement dans la structure tel que décrit dans les fiches de poste.
3. La culture, avec ses différentes composantes : culture nationale, identités professionnelles, culture d'entreprise, valeurs et représentations. On trouve là très concrètement le langage commun, des modes de raisonnements partagés sans avoir besoin de s'expliquer, etc.

Selon les auteurs, structure, interactions et culture sont tous trois nécessaires pour la réussite de l'entreprise. L'organisation telle qu'elle doit être et telle qu'elle doit fonctionner ne suffit pas : la réussite se joue sur les interactions. Par exemple, la structure permet-elle ou non la confrontation ? Elle se joue aussi avec la culture. Par exemple pour ce qui concerne le contexte de la recherche, dans tel ou tel champ scientifique, les concepts utilisés sont-ils partagés ? Au regard de telle ou telle finalité, y-a-t-il construction des bases d'une culture commune ? Par ailleurs structure, interactions et culture sont liés, bouger l'un bouge l'autre. La grille les représente au sommet d'un triangle dont le centre est occupé par l'objectif de comprendre les dynamiques sociales pour agir.

b. Les régulations. Elles sont produites par ce qui se joue entre la structure, les interactions et la culture. Trois régulations sont ainsi positionnées par les auteurs sur les trois côtés du triangle :

1. La légitimation. Elle fait dialoguer la structure et la culture, pour construire des orientations qui font sens collectivement et des institutions fiables (par exemple, par le fait que les acteurs puissent se reconnaître dans la structure qui porte les règles qui s'imposent à eux).
2. L'organisation fait dialoguer structure et interactions, pour résorber des dysfonctions et des cercles vicieux.
3. La socialisation fait dialoguer interactions et culture, pour des apprentissages culturels collectifs.

Dans leur proposition d'une sociologie de l'entreprise, les auteurs considèrent que dans des environnements instables en lien avec l'économie de marché ces trois régulations sont nécessaires pour un équilibre collectif de production. Elles sont le fruit d'une grille équilibrée, reposant sur ses trois pieds, entre ce qui se joue dans le domaine de la structure, dans celui des interactions et dans celui de la culture.

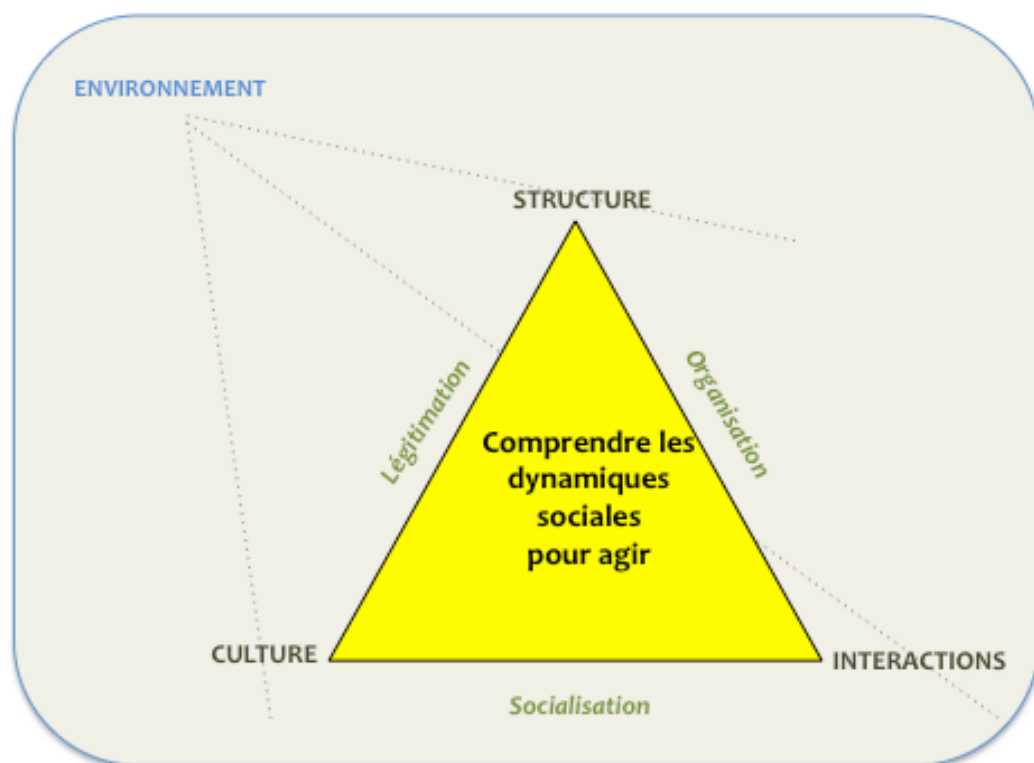


Figure 6. Grille théorique de sociologie de l'entreprise : facteurs des dynamiques sociales et régulations produites (Piotet et Sainsaulieu, 1994).

3.2.2. Grille *ALea* d'analyse de projets à forts enjeux

Tout comme pour le premier outil, différentes questions posées dans *ALea* de même que des verbatims de différents contributeurs pourraient être source d'inspiration pour de futurs utilisateurs de cette grille. Parmi les questions, citons pour une démarche d'analyse *a posteriori* : « Quels sont les facteurs qui ont déterminé les réussites de tel ou tel projet ? Et ceux à l'origine de ses difficultés à atteindre ses objectifs ? Et ceux qui expliquent des erreurs advenues dans le cours du projet ? » ; « Comment qualifions-nous ce projet en termes de productions intentionnelles et non intentionnelles ? ; « Dans quelle mesure les facteurs que nous identifions comme ayant joué sur la dynamique de ce projet, par leur présence ou bien par leur absence, ont-ils impacté positivement ou négativement les productions et les résultantes du projet ? » ; « Que nous apprend l'expérience de ce projet ? En quoi elle nous permet d'être meilleurs collectivement ? ». Dans une démarche *a priori*, des questions dont s'inspirer pourraient être : « En phase de montage de mon/notre projet, que m'apprend/nous apprend la grille *ALea* sur les facteurs de réussite de projets à forts enjeux et sur les régulations qu'ils produisent ? » ; « Quelles idées de facteurs et de régulations non présents dans la grille mais pertinents pour mon/notre projet m'inspire/nous inspire le cadre d'analyse que propose la grille *ALea* ? ».

Parmi les verbatims, nous citerons : « *J'apprécie le côté respiration, recul, on parle de choses sur lesquelles on n'a reçu aucune formation. On a fait des études scientifiques et on est confrontés à de la matière humaine. On n'a pas le recul, et on n'a pas les bases !* » (Ingénieur) ; « *Enfin il y a de la similarité dans le vécu : c'est rassurant* » (Ingénieur) ; « *Dans tout ce qui accompagne un projet, on a tort de ne pas se saisir de ces outils.* (Chercheur) ; « *Moins subir, moins dans la contrainte ! C'est excitant !* » (Chercheur) ; « *Le projet [...] n'a pas réussi. On n'a pas débriefé pour apprendre de ce qui s'est passé* » ; « *Un moment de respiration : pas ce qu'on doit faire mais comment on fait, on devrait en avoir plus ! Un moment où on se pose, avec recul, réflexivité* ».

La figure 7 synthétise les facteurs de la dynamique sociale qui ressortent d'*ALea* comme étant moteurs de réussite de projets à forts enjeux scientifiques, sociétaux et institutionnels. Par réussite d'un projet nous entendons : (i) l'atteinte de ses objectifs, ou (ii) des productions, réalisations ou ouvertures de perspectives qui vont au-delà des objectifs initialement fixés, ou bien encore (iii) une transformation des objectifs initialement fixés, qui s'avère productive et servant les enjeux à l'origine du projet et ses finalités. La grille décrit également les régulations qui ressortent d'*ALea* comme les résultantes d'une dynamique équilibrée entre les facteurs qui relèvent de la structure, des interactions et de la culture. L'ensemble de ces dimensions que la réflexion collective a fait ressortir peuvent ainsi être regardées, passées au crible, une à une, par une équipe, une unité, un réseau etc., comme cadre d'analyse pour apprendre de l'expérience d'un projet passé ou bien pour réfléchir, discuter et construire en phase de montage d'un projet.



Figure 7. Outil 2 d'ALea: grille d'analyse de projets à forts enjeux.

Nous décrivons ci-dessous les facteurs de la dynamique sociale qui ressortent d'ALea (Figure 7), et nous les illustrons avec des exemples tirés des trois projets analysés (note bas de page n° 24).

- La structure des projets. Parmi les facteurs de réussite des projets qui relèvent de leur structure la grille ALea priorise une vision incarnée, des finalités claires, un cadre défini, des moyens adaptés, et un projet structuré (choix des acteurs, définition des rôles, liens construits entre les différentes composantes du projet, marges de manœuvre...).

Des finalités claires peuvent par exemple être l'explicitation d'enjeux qui sont politiques et pas uniquement scientifiques, comme la construction d'un consortium, la participation à construire un espace européen de la recherche. Ce qu'*a contrario* peuvent être des finalités insuffisamment claires, c'est un mélange flou, une clarification faiblement affirmée, relatifs à la nature de ce qui est entrepris (une réflexion, une étude, un projet, l'instruction d'une question ?) ou bien encore relatifs aux objectifs (des objectifs de gouvernance, de production ?).

Des liens construits entre différentes composantes du projet et qui relèvent de sa structure c'est par exemple un recrutement prévu dès le départ (externe ou interne, sur poste permanent ou bien en CDD) pour faire vivre le projet, structurer la communauté, capitaliser les productions.

• Les interactions dans le projet. La grille priorise ici des finalités partagées – avec donc de la confrontation et du débat -, une conduite de projet avec de la délégation, des marges de manœuvre, une communication aisée, et des montées au créneau en cas de problème, le rôle de lien entre composantes du projet assuré et tenu par des acteurs bien identifiés, des rencontres physiques avec des échanges informels (versus mails et échanges de documents) et la co-construction avec les publics cibles et les partenaires.

Ce qui apparaît être une conduite de projet facteur de réussite c'est par exemple ce qui a été décrit comme de la « confiance vigilante » (faire avec les gens comme ils sont, sans être trop autoritaire, et envoyer des signaux positifs, écouter. En cas de problème : faire un suivi fin et en cas de besoin, monter aux créneaux). Un autre cas de figure : « S'engueuler ce qu'il faut pour que ça marche », les divergences ne sont pas niées et les arbitrages sont faits dans le sens des finalités du projet (« l'enjeu n'est pas l'accord »).
Le rôle tenu par les acteurs de lien c'est par exemple : aller voir les gens, discuter avec Inra Transfert, remonter des informations des groupes de travail pour résoudre des points de blocage, collecter des informations en vue des livrables, rédiger et participer aux publications...

• La composante culturelle du projet. Parmi les facteurs de réussite des projets qui relèvent de sa composante culturelle la grille *ALea* priorise la reconnaissance locale et internationale des responsables scientifiques à différents niveaux du projet, les compétences reconnues des scientifiques participants dans leur domaine, l'émulation des acteurs par des composantes du projet qui génèrent de la motivation, et la prise en considération des différences culturelles : entre disciplines, entre professions, ou bien encore entre contextes nationaux.

Parmi les différences culturelles qui peuvent être prises en considération : (i) des approches conceptuelles différentes (approche système versus approche analytique), (ii) des différences dans la culture de modélisation (disciplines autour du biotique versus abiotique), (iii) l'importance des concepts dans la culture française et le pragmatisme des anglo-saxons (« voilà le problème, qu'est-ce qu'on fait ? »)
Des composantes du projet potentiellement génératrices de motivation dans la recherche, c'est par exemple les aspects « high tech », ou bien des idées ou démarches nouvelles qui excitent la curiosité.

• Les contingences d'environnement. L'environnement est un « donné » pour les projets. La grille *ALea* met en avant des contingences d'environnement qui jouent un rôle dans la réussite de projets à forts enjeux à travers leur impact sur la structure, les interactions ou bien encore la culture : des prises de conscience sociétales

relayées par les pouvoirs publics, des fronts de science interdisciplinaires en émergence, ou bien encore une convergence entre enjeux du projet et stratégies institutionnelles.

Nous décrivons maintenant les régulations qui ressortent d'*ALea* (Figure 7), et nous les illustrons également avec des exemples tirés des trois projets analysés (note bas de page n°24).

- Les régulations par l'organisation. Par l'interaction des facteurs de structure des projets et de leurs systèmes de relations décrits ci-dessus, *ALea* met en évidence des régulations de type création de conditions qui permettent de minimiser les jeux d'acteurs et les conflits d'intérêt, d'ouvrir des possibilités de compromis, et d'ainsi favoriser la prise de risque.

- Les régulations par la légitimation. D'autres régulations résultent de l'interaction entre structure des projets et composante culturelle décrites ci-dessus. *ALea* met en lumière (i) la légitimation d'acteurs qui sont désignés par la structure et reconnus par leurs pairs, ces acteurs voyant ainsi augmenter leur pouvoir d'agir (animation de communautés, prise de responsabilité dans des domaines thématiques attendus scientifiquement, socialement et institutionnellement); (ii) la construction d'une visibilité internationale d'une thématique (ceci pouvant parfois aller jusqu'à la constitution d'une nouvelle discipline, une « nouvelle science »); et (iii) la création de conditions favorables au renforcement et à l'émergence de situations de leadership.

- Les régulations par la socialisation. Des régulations sont enfin mises en évidence dans *ALea* comme résultant de l'interaction dans les projets entre des systèmes de relations et des aspects culturels tels ceux décrits ci-dessus. Le renforcement de communautés scientifiques existantes ou l'émergence de nouvelles communautés, de nouveaux réseaux, en fait partie, avec des montées en compétence collective qui y sont associées. Une identité collective peut ainsi se forger. Une autre de ces résultantes est la création de conditions qui favorisent la coopération (de la confrontation de points de vue avec des prises de risque calculées peuvent naître des compromis entre tenants d'approches différentes) et l'innovation

(développement industriel, start up qui naissent du projet, lien aux agriculteurs et succès obtenus avec eux avec de l'appropriation). Un chercheur a semblé exprimer le sentiment général avec ces mots : « *Chacun avait la perception d'être plus fort avec [le projet] que seul* ». Là aussi, la création de conditions favorables au renforcement et à l'émergence de situations de leadership fait partie des résultantes du projet.

3.3. Regard porté sur les outils avec le recul permis par le séminaire de janvier 2018

La majorité des scientifiques qui ont testé ou utilisé les deux outils produits collectivement dans le cadre d'*ALea* les jugent opérationnels, permettant la discussion, la confrontation d'avis, générant de l'échange « *parce qu'ils ne sont pas normatifs, sinon ça ne marcherait pas*», et donnant en même temps des pistes pour l'action et pour savoir « *comment agir ensemble* ». Cadres de réflexion pour que l'ambition commune soit forgée et soit portée, aides au pilotage de projets, révélateurs de composantes et de paramètres inattendus (« *Tout est intuitif, tout est évident... mais non ! On redécouvre !* »), ces chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs y voient un fort potentiel en aide à la construction des projets d'unité. Un chercheur a pu résumer le sentiment général en en parlant comme « *in fine, [permettant, dans notre contexte de recherche scientifique] un regard sur un écosystème* ».

Comme dit précédemment, l'unanimité n'était pas à l'ordre du jour d'*ALea*. Pour d'autres scientifiques, une minorité, ces outils n'ont pas convaincu. « *Avant de venir [au séminaire] l'idée était d'avoir des outils pour des projets, mais demain... ? Je vais beaucoup ramer pour de l'opérationnel !* » : cadres d'analyses et non pas composantes d'une « boîte à outils », les utiliser c'est en tout cas en effet accepter l'idée qu'il faut y mettre du temps.

Pour d'autres enfin, l'intérêt est là mais « *comment je vais pouvoir faire ?* ». Ou bien : « *Peut-être y aurait-il encore une étape : un acteur extérieur qui vienne accompagner l'unité dans cette réflexion ?* ». Ce besoin d'accompagnement pour « mettre le pied à l'étrier » devrait pouvoir se faire au-delà d'*ALea* en continuité avec l'expérience acquise dans *ALea*.

3.4. Mises en dynamique advenues dans le cours d'*ALea*

Au total, au fur et à mesure de son développement de 2015 à 2018, *ALea* a contribué à des mises en dynamique au sein de notre département :

- Créer des espaces et des temps de réflexion divers et multiples où se joue du dialogue, du partage d'expérience, du débat, du questionnement, sur des questions à enjeux, contribuant à plus de construction collective.
- Dépasser des dualités qui souvent entraînent de faux débats et empêchent les questions à enjeux d'émerger : la dualité individuel-collectif en est un exemple.
- Montrer les effets système des dynamiques à l'œuvre, plutôt que d'aborder les questions complexes des différentes dimensions de la recherche par des démarches de type cause à effet, et des interrogations sur « qui de la poule ou de l'œuf ».
- Renouveler les liens entre la direction du département et le terrain opérationnel de la recherche en promouvant les échanges informels, dialogues directs et conversations orales, qui bâtissent la confiance et sont vecteurs de changements. La réflexivité à laquelle *ALea* a convié chacun de ceux qui y ont participé a ouvert cette notion de changement à l'idée que changer c'est changer des relations, et c'est donc également changer soi-même ²⁷.
- Redonner sens à des sujets majeurs qui ne sont pas à proprement parler des sujets scientifiques ou techniques mais qui ne peuvent néanmoins pas être réduits à leur composante gestionnaire. Il en est ainsi de la question de la reconnaissance qui ne passe pas uniquement par la promotion, le salaire, mais aussi par le temps donné. Il en est de même pour les politiques incitatives qui ne peuvent pas être que financières, l'économique n'expliquant pas tout.
- Introduire l'idée de contextualisation au cœur de nombreux débats et modérer ainsi une tendance culturelle française au « tout, tout le monde, tout le temps » qui favorise plus un certain égalitarisme qu'une équité bien pensée, dans la durée.

²⁷ Edward W. Saïd – qui fut professeur de littérature anglaise et de littérature comparée à l'Université Columbia de New York – parle dans son texte fondateur des études postcoloniales « L'Orientalisme. L'Orient créé par l'Occident » ([1978], 2005) de « prendre le risque de la relation plutôt que de s'en tenir à l'autorité du texte » (p. 173).

- Mettre la lumière sur l'apport des réseaux et du fonctionnement en mode réseau, pour partager et diffuser la connaissance, réduire l'incertitude dans la prise de risque, et innover.
- Engager un changement du regard porté sur le leadership. Penser le leadership avec une acception conforme aux valeurs partagées collectivement paraît une condition *sine qua non* de la démarche.

Le changement de regard porté sur le leadership semble par ailleurs avoir débordé le périmètre de notre département. *ALea* s'est saisie du leadership comme d'un sujet qui concerne l'ensemble du corps social et non uniquement les hauts potentiels. L'originalité de son objectif - créer les conditions de renforcement et d'émergence de situations de leadership – a été soulignée au niveau de l'INRA, en complémentarité avec l'objectif de repérage et de formation porté par l'EPMRA²⁸.

Un membre du conseil scientifique du département extérieur à l'INRA nous a renvoyé un éclairage intéressant quant au moteur de ces mises en dynamique : «... *Des concepts nouveaux qui ouvrent à des débats adaptés, des nouveaux outils qui perturbent la façon habituelle de penser. Avec « excellence » vous auriez tourné en rond, avec « leadership » vous décalez les repères !* ».

²⁸ Ecole Pratique de Management de la Recherche Agronomique.

CONCLUSION

L'action collective de développement du leadership s'est construite sous l'impulsion de la direction du département Environnement et Agronomie de l'INRA, dans une finalité d'ambition partagée sur les grandes orientations scientifiques du département. Conçue et animée par la chargée de mission *Trajectoires* dans l'équipe d'animation du département avec l'appui d'un consultant externe, l'action s'est déroulée de 2015 à 2018. Une soixantaine de scientifiques ont contribué à une réflexion collective et contextualisée. Particulièrement, douze rencontres dédiées se sont tenues sur des plages de temps d'une demi-journée à une journée au cours desquelles cette réflexion a porté sur leur acception de la notion de leadership, sur les repères et les leviers des situations de leadership, sur la dynamique sociale des projets à forts enjeux scientifiques, institutionnels et sociétaux, le rôle du leadership dans ces projets et le rôle de ces derniers dans l'émergence du leadership. La démarche de construction collective et progressive adoptée a fait la part belle au dialogue entre pairs autour d'expériences concrètes du cœur de l'activité de recherche. Elle a donné lieu à un ensemble de mises en dynamique, production immatérielle, qui sont advenues dans le cours d'*ALea* au sein du département. La part matérielle de la production collective a pris la forme de deux outils, cadres d'analyse pour se saisir du sujet du leadership dans la manière de penser sa propre action dans la recherche, en tant qu'individu ou bien en tant qu'équipe, unité ou réseau. Ils commencent à être utilisés par certains collectifs du département ; d'autres, intéressés, expriment le besoin d'une forme d'accompagnement dans la suite d'*ALea*. Ces outils semblent également utilisables à l'échelle d'une communauté scientifique élargie. La perspective est donc de les diffuser largement comme outils de réflexion, de discussion et de partage d'expérience pour penser l'action dans le contexte de la recherche scientifique publique en interaction avec son environnement social large.

REFERENCES

- Alter N. ([2000], 2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF
- Alter N. (2006). Innovation, organisation, déviance. in Alter N. (coord.). *Sociologie du monde du travail*. Paris : PUF
- Castel R., Enriquez E. et Stevens H. (2008). D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? *Sociologies Pratiques*, 2 (17), 15-27
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris : La Découverte
- Crozier M. (1965). *Le monde des employés de bureau*. Paris : Seuil
- Crozier M. et Freidberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil
- Dubar C. ([1991], 2010). *La socialisation*. Paris : Armand Colin
- Dubet F. (2011). *A quoi sert vraiment un sociologue ?* Paris : Armand Colin
- Kotter J. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York : The Free Press
- Martinet A. C. (2007). Gouvernance et management stratégique : « fin de l'histoire » ou régénération du politique ? in Martinet A.C. (coord.). *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*. Paris : Vuibert, 85-112
- Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : La Découverte
- Piotet F. et Sainsaulieu R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po
- Saïd E. W. ([1978], 2005). *L'orientalisme. L'Orient créé par l'Occident*. Paris : Editions du Seuil
- Uhalde M. (2016). *Crise sociale et transformation des entreprises*. Paris : L'Harmattan
- Yukl G. (2001). *Leadership in organizations*. New Jersey : Prentice Hall

Pour citer ce rapport :

INRA, Département Environnement et Agronomie (2018). *Action collective de développement du leadership*. Rapport établi par May Balabane, sous la direction de Guy Richard.