



En  
accès  
libre

**LE VIRUS  
DE LA RECHERCHE**

**SYLVIE BLANCO, STÉPHANE MALKA  
ET AGNÈS BRAIZE**

**SIGNES ANNONCIATEURS  
D'UNE RELÈVE DE TRANSFORMATION**

**PUG**

La collection « **LE VIRUS DE LA RECHERCHE** » est une initiative des PUG en partenariat avec [The Conversation](#) et l'Université Grenoble Alpes.

**Directrice de la publication :** Ségolène Marbach

**Directeur de la collection :** Alain Faure

Cette édition électronique a été réalisée pour les PUG par Catherine Revil, en télétravail, pendant la période de confinement.

ISBN 978-2-7061-4875-0 (*e-book PDF*)

ISBN 978-2-7061-4876-7 (*e-book ePub*)

© PUG, mai 2020

15, rue de l'Abbé-Vincent – F-38600 Fontaine

[pug@pug.fr](mailto:pug@pug.fr) / [www.pug.fr](http://www.pug.fr)

## L'OPÉRATION **LE VIRUS DE LA RECHERCHE**

En réaction à la situation inédite engendrée par le coronavirus, les PUG ont proposé à leurs auteurs et aux chercheurs intéressés d'**ouvrir la réflexion sur les enjeux de la crise du Covid-19 vus par le monde de la recherche, sur la base d'une contribution libre et volontaire.**

Nous avons demandé aux auteurs de questionner les modes de formulation et de diffusion des savoirs car l'urgence nous oblige sur cette voie. Les chercheurs sont des gens passionnés. Leur *virus de la recherche* formate leurs réflexions sur la marche du monde et il nous semble que la crise du Covid-19 favorise aussi un travail d'introspection sur les ressorts sensibles du métier de chercheur – ses tâtonnements, ses doutes, ses énigmes mais aussi ses espoirs.

**La collection « Le virus de la recherche », coordonnée par Alain Faure (CNRS, Sciences Po Grenoble, Pacte, UGA), rassemble les meilleurs textes issus de cette initiative dans une série d'e-books courts, en libre accès, en téléchargement sur le site des PUG, dans leur réseau de diffusion, et chez tous les libraires en ligne.**

Face à la crise, les PUG choisissent de faire preuve d'esprit coopératif, de réactivité et d'agilité et proposent ainsi à leurs lecteurs de garder les neurones en action dans l'effervescence des réflexions et du débat scientifique.

Bonne lecture à tous!



- SYLVIE BLANCO EST PROFESSEURE EN INNOVATION À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT.
- STÉPHANE MALKA EST DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT À ALLIANCE ET TERRITOIRE.
- AGNÈS BRAIZE EST DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES D'AVENIR À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT.

La crise du COVID-19 met en lumière l'urgence de questionner les modes de préparation de la relève, en portant une attention spécifique à l'intégration des jeunes dans les entreprises. D'un côté, comme l'affirme J. Rifkin dans son ouvrage *Le New Deal vert mondial*, il est attendu d'eux qu'ils transforment le monde dans les vingt ans à venir, les plus anciens en étant incapables. De l'autre, on peut lire dans une dépêche AEF du 15 avril 2020, qu'ils sont une « génération sacrifiée » sur le marché du travail, l'emploi s'écroulant pour une durée inconnue. Face à ce dilemme, n'y aurait-il pas une voie d'intégration professionnelle propice à l'épanouissement d'une relève de transformation ? Cela suggère d'imaginer de nouveaux cheminements pour préparer l'arrivée dans les entreprises de jeunes talents capables d'adresser les défis de la transformation dans une perspective de transitions durables. Ainsi, le propos de cet article est de questionner les modes d'anticipation utilisés pour préparer la relève afin d'examiner la possibilité d'ouvrir de nouvelles approches, plus appropriées aux dynamiques de changement jalonnées par des événements inédits, imprévisibles et extrêmes.

### Les signes annonciateurs des faits surprenants

De manière générale, on peut distinguer trois logiques d'anticipation. La première consiste à analyser les tendances et les extrapoler dans le futur. C'est le monde des prévisions : par exemple, les données de croissance des marchés permettent d'anticiper les recrutements. Cette approche repose sur des représentations mathématiques de la réalité et des approches statistiques sophistiquées, fondées sur les données du passé. La seconde logique est celle des scénarios décrivant des futurs possibles afin de s'y préparer. C'est de cette façon que les pompiers s'entraînent à affronter la diversité des situations, dans un champ des possibles comprenant quelques options balisées. C'est le monde

de la prédiction fondée sur des expertises et des expériences complémentaires face à une situation complexe.

Enfin, la troisième logique est celle de la construction de sens à partir de l'interprétation collective de faits surprenants. L'attention est portée ici aux signes annonciateurs de changements inédits, sources de discontinuités que l'on ne peut qu'imaginer. C'est un monde où le champ des futurs possibles est très ouvert, où l'anticipation nécessite une attention individuelle et collective à des informations dissonantes, souvent difficiles à interpréter.

Par exemple, certaines entreprises scrutent la création de start-up dans leur périmètre d'activités afin de détecter si de nouvelles technologies dites « de rupture » suscitent l'intérêt d'investisseurs, signalant ainsi la possibilité d'une opportunité d'affaire. Le montant de l'effort financier, la nouveauté des profils recherchés par la start-up sont autant de signes annonciateurs de changements qu'il convient de décoder pour comprendre les intentions des acteurs en présence et le futur qu'ils tentent de concrétiser.

### Trois principes d'attention sélective

L'attention aux faits surprenants souffre généralement d'un manque de sélectivité quant à l'infime fraction de l'information permettant de se préparer et d'agir face aux mutations de l'environnement. En tant qu'individus, nous sommes tous soumis à des biais cognitifs de perception et de sélection de l'information : lorsqu'elle nous dérange ou lorsque nous ne la comprenons pas, au mieux nous la stockons dans un coin de tête d'où elle ne ressort que rarement, ou trop tardivement.

Le travail à distance, par exemple, n'a pas fait l'objet d'une attention particulière de la part de la plupart des managers. Pourtant, les signes annonciateurs de son développement étaient visibles depuis des années. Ils ont été ignorés car le télétravail remet en question les façons établies de collaborer, de gérer des individus. Il est vu comme une source de problèmes et de remise en question de la fonction managériale. Ainsi, les informations dérangeantes sont-elles éliminées.

Quelques principes d'attention sélective peuvent permettre de compenser ces limites cognitives. Le premier vise à focaliser l'attention sur l'impératif de modifier en profondeur certaines logiques d'action, procédures et normes pour changer plus que les manières de faire. Concernant la relève, il s'agit de s'auto-riser à sortir d'une logique de continuité des emplois, des compétences et des formations, pour envisager la question de l'intégration de jeunes talents porteurs de transformation. Le second principe consiste à examiner, dans une logique

systémique, les intentions, les actions et les interactions des parties prenantes, car elles sont susceptibles de fournir des indications directes ou indirectes sur leurs objectifs de transformation.

Par exemple, le *reverse mentoring*, par lequel les jeunes accompagnent les plus anciens dans l'appropriation des solutions digitales de travail à distance, se développe sous l'impulsion des établissements ou des étudiants eux-mêmes.

Enfin, le dernier principe est ancré dans les notions d'apprentissage collectif et d'expérimentation active par essai-erreur. Il consiste à enrichir ces signes annonciateurs de changement par la confrontation d'interprétations multiples permettant d'aboutir à de nouvelles représentations partagées. Ainsi, le *reverse mentoring* préfigure potentiellement une nouvelle façon d'intégrer la relève, où ce qui prévaut est l'investissement relationnel et la qualité contributive des apprenants, des enseignants et des mentors dans la durée, en lien avec un enjeu de transformation majeur.

## Initiatives remarquables

En général, les faits surprenants ne sont pas nombreux et ils sont noyés dans une masse de prévisions et de prédictions. En l'occurrence, les préoccupations centrées sur l'intégration des jeunes sur le marché du travail en pleine crise du Covid-19 portent massivement sur l'élaboration de dispositifs de continuité pédagogique et de plans de relance. Pourtant, à l'instar des initiatives de *reverse mentoring*, quelques faits surprenants méritent d'être soulignés.

On pense en premier lieu à l'émergence spontanée d'écosystèmes localisés, portés par des équipes entrepreneuriales dont la vocation est de faire face à l'urgence sanitaire de manière agile et créative, comme le collectif VOC-COV (Volonté d'organiser contre le Covid-19) à Grenoble, qui travaille à la conception et au déploiement à grande échelle d'un masque réutilisable. Ils suscitent des intentions de relocalisation de la production de certaines entreprises. Ils permettent la réinvention d'activités telles que l'approvisionnement d'un territoire en produits locaux. Ils révèlent des talents entrepreneuriaux, parmi lesquels de nombreux jeunes qui voient l'opportunité de tester leurs idées en faveur du développement durable et de montrer leur capacité à mobiliser massivement les citoyens, sans compensation financière.

On pense aussi aux initiatives visant à « tirer le meilleur parti des deux mondes », et non à vouloir créer le meilleur des mondes, comme l'exprime Michel Mathieu, DG de la banque LCL, dans la Tribune libre du journal *L'Opinion*, le 24 avril 2020. Alors que dans un esprit de continuité, certains acteurs cherchent

à maintenir une proximité sociale malgré la distanciation physique, il observe que les citoyens et les banquiers apprennent ensemble la distanciation sociale à l'ère de la proximité numérique. Jean-Luc Vecchio, Directeur général de l'entreprise Tessi Suisse, met en avant le « phygital » (physique + digital) comme une trajectoire où les synergies entre l'humain et la technologie permettent de réinventer les métiers et d'aller bien au-delà des frontières de l'entreprise, vers *l'effica-cité*, en lien avec la société.

## Les écosystèmes à mission

Mis bout à bout, les signes annonciateurs suggèrent que la relève de transformation est déjà en action, au sein d'écosystèmes dynamiques, mis en place localement en réponse à des situations extrêmes. Toutefois, si elle n'est pas nourrie, elle risque d'être éliminée par les systèmes établis comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dès lors, il est important de capitaliser sur les premières observations. Les initiatives pédagogiques en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes et du développement durable montrent leur valeur au sein d'écosystèmes spécifiques. De jeunes entrepreneurs se révèlent dans des équipes mixant les profils, une dimension collective déterminante pour agir et apprendre dans des situations inédites. Cette relève est motivée par le défi, l'action et la mobilisation massive des consciences autour de valeurs humaines et sociétales plutôt que financières.

Ainsi, la notion d'écosystème « à mission » émerge comme une forme organisationnelle propice aux compétences dynamiques, où l'hybridation de l'ancien et du nouveau permet de tirer le meilleur parti de deux mondes que l'on oppose volontiers. Et si l'épanouissement de cette relève de transformation passait par des formations proposant des expériences d'apprentissage inédites, menées en interaction directe avec les divers acteurs d'un écosystème « à mission » ? Cette perspective de transformation de la façon dont se prépare la relève mérite l'attention collective des apprenants, des académiques et des industriels prêts à changer en profondeur leurs représentations. ●

**Découvrir d'autres titres de la collection [LE VIRUS DE LA RECHERCHE](#).**