



# CONCOURS ÉTUDIANTS JEUNES CHERCHEURS

PREMIÈRE ÉDITION  
2017

# CONCOURS ÉTUDIANTS JEUNES CHERCHEURS

PREMIÈRE ÉDITION  
2017



# SOM- MAI- RE

## 4 REMERCIEMENTS

## 5 #CEJC

## 6 MÉMOIRES

7  **Le créateur industriel au service de l'économie circulaire**

10  **Vers un rôle accru du secteur privé dans le contrôle des exportations d'armement**

## 13 ARTICLES

14  **Standardiser le contrôle de la qualité au toucher**

17  **Gouvernance des pratiques de développement durable des industries**

20  **Risque industriel et territoires: le coût d'une information partielle**

## 23 THÈSES

24  **Un capitalisme d'ingénieurs: sociologie d'une stratégie industrielle dans l'aéronautique**

27  **Les multinationales, actrices de la mise en œuvre des droits des travailleurs**

30  **Ne donnez pas du temps à vos salariés pour innover, laissez-les en prendre!**

## 33 MENTIONS SPÉCIALES

# Remerciements

Nos remerciements vont tout d'abord aux candidats qui ont participé à cette première édition du concours pour étudiants et jeunes chercheurs de La Fabrique de l'industrie, pour l'intérêt et la confiance qu'ils nous ont témoignés en nous proposant leurs travaux.

Nous remercions ensuite les membres du jury: Louis Gallois (La Fabrique de l'industrie), Emmanuel Bézy (Direction générale des entreprises), Sarah Guillou (OFCE-Sciences Po), François Pellerin (région Nouvelle-Aquitaine), Ulrike Steinhorst (Nuria) et Jean-Marc Vittori (Les Échos).

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements aux évaluateurs pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen des candidatures et pour la qualité de leurs observations.

Marc Alochet; Olivier Appert; Farhad Hossein Arabi; Daniel Atlan; Eric Ballot; Mathieu Baudrin; Pascal Bérion; Clément Bertholet; Pierre Bitard; Alain Cadix; Serge Catoire; Pascal Clément; Simon Colas; Adrien Crémon; Gérard Creuzet; Jean-François Di Meglio; Edwige Dubos-Paillard; David Encaoua; Pierre Fleckinger; Antoine Frémont; Patrick Fridenson; Jean-Luc Gaffard; Gilles Garel; André Gauron; François Gayet; Dominique Gillier; Matthieu Glachant; Pierre-Yves Gomez; Dominique Jacquet; Philippe Lefebvre; Pascal Le Masson; Laura Letourneau; François Levêque; Ariel Mendez; Régis Mollard; Paul Parnière; Bruno Patin; Félix von Pechman; Sophie Pène; Marie-Madeleine Péretié; Jean-Loup Picard; Thierry Pigot; François Pistre; Cédric Poivret; Grégoire Postel-Vinay; Cécile Roche; Paul Santelmann; Jean-Michel Saussois; Amélie Seignour; Julien Theisse; Jean-Claude Thoenig; André Torre; Claire Tutenuit; Dominique Vignon; Etienne Wasmer; Marie Zimmer.

# #CEJC

La Fabrique anime le débat sur l'industrie avec toutes celles et ceux qui participent à sa construction, dans le respect de la diversité des points de vue. À travers nos publications, conférences et interventions, nous donnons à voir la richesse des réflexions en cours, tout en reliant des mondes qui se méconnaissent parfois: chercheurs, industriels, journalistes, étudiants, grand public...

Les chercheurs et leurs étudiants nous éclairent sur le passé, le présent et le devenir de l'industrie, analysent les mutations en cours, explorent des voies de progrès possible, renouvellent les méthodes et outils à la disposition des praticiens. C'est pourquoi nous avons souhaité, à travers ce concours pour étudiants et jeunes chercheurs, valoriser des travaux originaux.

L'industrie et les acteurs qui la composent font l'objet d'études dans de très nombreuses disciplines, comme en témoigne la variété des soixante-quinze candidatures reçues. Les huit finalistes des trois catégories attestent de cette diversité: ils sont économistes, sociologues, juristes, designers, spécialistes des systèmes d'information, chercheurs en sciences politiques ou en gestion.

Dans ce livret, nous vous invitons à découvrir la richesse de leurs travaux portant sur des thèmes essentiels pour la compétitivité industrielle: dialogue social, *smart systems*, travail, développement durable, mondialisation, créativité...

Je vous souhaite une très bonne lecture.

Louis Gallois,  
co-président de La Fabrique de l'industrie  
et président du jury

# MÉM- OIRES



STÉPHANIE SOUAN

YANN WENDEL



## Le créateur industriel au service de l'économie circulaire

STÉPHANIE SOUAN

[souan.stephanie@gmail.com](mailto:souan.stephanie@gmail.com)

*Son mémoire Économie circulaire en pratique a été présenté en 2014 dans le cadre du Master de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI-Les Ateliers). Dans ce travail, mené sous la direction de Cloé Pitiot, Stéphanie met à profit un double cursus avec l'École Centrale Paris entre 2011 et 2013, où elle a découvert le champ de l'innovation environnementale, et sa mission de fin d'études à la direction de l'innovation de Décathlon, en collaboration avec la direction environnement. Stéphanie est aujourd'hui en mission pour le groupe RATP où elle pilote le développement de nouveaux équipements et mobiliers pour le réseau.*

## RÉSUMÉ

Le modèle de l'économie circulaire combine un ensemble de pratiques tout le long du cycle de vie d'un produit pour viser le « zéro déchet » à chaque étape. Il se positionne en rupture du modèle linéaire, fréquemment utilisé dans notre société, qui consiste à extraire des matières premières, produire puis consommer et jeter.

De nombreuses entreprises intègrent des démarches environnementales dans leurs projets de conception. Or, il existe un fossé entre les ambitions de l'économie circulaire et la réalité des pratiques en éco-conception. Dans le mémoire, ces ambitions sont d'abord confrontées à la réalité des pratiques de gestion de la fin de vie des objets sur le territoire français. Et il s'avère que les attentes et les besoins des usagers sont très peu pris en compte dans la gestion des déchets à l'échelle du territoire et dans la façon traditionnelle d'éco-concevoir des produits et services. Ce point est particulièrement critique pour le développement de l'économie circulaire en France. Ensuite, l'étude se concentre sur les pratiques actuelles en conception environnementale. Généralement, ce

sont les ingénieurs produits qui sont responsables de ces questions dans les groupes industriels. Le designer industriel quant à lui est la plupart du temps interpellé en aval des projets industriels et non en amont lors de la définition des objectifs à atteindre et de la démarche à mettre en place, alors même qu'il accorde une place centrale à l'usager.

Une sélection de projets menés par des designers – par ex. la gamme de petit électroménager conçus à partir de composants mis au rebut du Re-Do Studio ou le concept de cuisine Ekokook de Faltazi Lab valorisant les différents déchets produits, met en évidence l'intérêt d'associer les designers aux démarches d'éco-conception pour la diffusion du modèle de l'économie circulaire. Dans ce cadre, le créateur industriel peut avoir trois types de postures : celle de « créateur » (capacité à imaginer et rendre tangible et concret), de « facilitateur » (capacité à faire le lien entre plusieurs domaines de compétences) ou encore d'« éclaireur » (capacité à se projeter et à réaliser de la prospective).

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Des démarches d'économie circulaire rompant avec notre système actuel d'économie linéaire voient le jour partout dans le monde, notamment aux États-Unis et en Chine où les enjeux sont de taille. Au-delà de la prise en compte des impératifs environnementaux, ce modèle répond à des impératifs économiques (réaliser des économies sur les matières premières, créer des emplois) et sociétaux, en particulier de transformation des modes de vie en se basant sur des logiques collaboratives et une économie d'usage plutôt que de propriété. L'économie circulaire offre ainsi des opportunités de développer de nouveaux produits et services. Le nouveau Président de la République disait lors de sa campagne vouloir faire de « la France le pays leader de l'économie circulaire ».

**Il est nécessaire que les créateurs industriels intègrent les pôles de conception environnementaux pour le développement de l'économie circulaire.**

Le mémoire donne des clefs de compréhension aux acteurs industriels

sur les multiples enjeux de cette nouvelle économie. Il interpelle en particulier les acteurs des ressources humaines des pôles conception et environnement du secteur des biens de consommation grand public. Le créateur industriel a toujours accompagné les différentes mutations de l'industrie avec la préoccupation de l'usager final. Il est nécessaire qu'il puisse intégrer ces pôles stratégiques afin de contribuer à développer une économie circulaire en France et en Europe qui soit en phase avec les besoins des usagers.

# Vers un rôle accru du secteur privé dans le contrôle des exportations d'armement

YANN WENDEL

[yann.wendel@gmail.com](mailto:yann.wendel@gmail.com)

***Après un Master «Affaires Publiques» de Sciences Po Paris, Yann a suivi un Master «Défense et Dynamiques Industrielles» de l'université Panthéon-Assas Paris 2 durant lequel il a rédigé son mémoire La responsabilisation du secteur privé dans le contrôle des exportations de défense en France. Ses études ont été réalisées en alternance chez Airbus lui permettant de conduire des entretiens au sein de la communauté de défense française et européenne. Après avoir passé environ deux ans aux affaires publiques d'Airbus, il prépare les concours administratifs pour entrer dans la fonction publique d'État.***

## RÉSUMÉ

La production et l'exportation d'armements nécessitent de concilier la logique régaliennne des États et la logique économique des entreprises. Les changements d'organisation du secteur, tels que l'internationalisation des chaînes de valeur et la mise en œuvre de programmes multinationaux, ont bouleversé les modalités de commercialisation des produits de défense. Cette nouvelle donne a en effet entraîné un besoin de fluidifier les échanges de composants entre pays européens, au moyen de dispositifs de contrôle export adaptés à l'émergence d'une base industrielle et technologique de défense (BITD) à l'échelon européen.

La directive européenne 43/2009 dite « directive sur les transferts intracommunautaires » (TIC) a constitué le point de départ du renouvellement des pratiques de contrôle export en France, qu'elles concernent les transferts entre États européens ou bien des exportations vers des pays tiers. Elle a permis la mise en place d'outils tels que le contrôle *a posteriori*, les licences générales de produits ou la certification d'entreprises, qui vont tous dans le sens d'une plus grande responsabilisation du secteur privé.

Le contrôle des opérations courantes se déplace alors au niveau des entreprises exportatrices, ce qui permet une gestion plus fluide de la chaîne de valeurs et un allègement des contrôles administratifs traditionnels. Cette privatisation d'attributions régaliennes a entraîné une redéfinition des liens entre les secteurs public et privé dans un esprit davantage collaboratif. L'acteur industriel participe de ce fait à la décision éminemment politique de l'exportation d'armement, laissant à l'État le soin de se concentrer sur la détermination de règles, la délivrance de licences plus englobantes et le contrôle du respect de ces normes par les entreprises. Cet état de fait permet peu à peu de voir émerger un système sécuritair-industriel, les capacités d'intervention de l'État se retrouvant mieux adaptées aux nouveaux enjeux des exportations d'armement.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Les résultats de cette étude convergent vers le besoin pour l'État de renouveler ses modes de régulation du champ économique, suivant une logique d'accompagnement du secteur privé de type « *leadership from behind* ». Ce caractère est rendu encore plus prégnant dans le secteur des industries de défense, étant donné l'importance du besoin de suivi étatique d'affaires très sensibles.

Les entreprises de défense doivent, pour préserver leur compétitivité, pouvoir s'échanger des composants de manière fluide, malgré la présence de nombreuses régulations nationales. La refonte du système de contrôle intracommunautaire, caractérisée par une plus grande latitude couplée à une plus grande responsabilité des entreprises, leur permet de devenir « délégués » d'une partie de la gestion des flux en contrôlant elles-mêmes les opérations courantes. La puissance publique concentre quant à elle ses ressources sur le suivi de l'organisation interne des industriels dans une logique de contrôle *a posteriori*. Les services de l'État deviennent un partenaire garant de la qualité des contrôles internes des acteurs privés.

**Les entreprises de défense doivent pouvoir s'échanger des composants de manière fluide pour préserver leur compétitivité.**

Compte tenu de son rôle englobant et de ses prérogatives particulières, la puissance publique est en mesure d'établir la confiance et le dialogue entre les différents acteurs économiques (banques, fournisseurs...) au moyen de référentiels communs, tels que des labels de qualité de type ISO. Ces marqueurs seraient attribués à des entreprises de défense dont le processus interne de contrôle aurait été vérifié. Cette innovation apporterait davantage de lisibilité au contrôle des exportations, et incarnerait pleinement la logique partenariale public-privé défendue dans ce mémoire.

# ARTI- CLES



BRUNO ALBERT

HÉLOÏSE BERKOWITZ

MARIANNE BLÉHAUT

# Standardiser le contrôle de la qualité au toucher

BRUNO ALBERT

[bruno.albert@ineva.fr](mailto:bruno.albert@ineva.fr)

Co-auteurs : Cecilia Zanni-Merk, Francois de Bertrand de Beuvron, Jean-Luc Maire, Maurice Pillet, Julien Charrier et Christophe Knecht.

**Son article A Smart System for Haptic Quality Control: Introducing an Ontological Representation of Sensory Perception Knowledge a été présenté à la conférence internationale KEOD 2016. Il a été réalisé dans le cadre d'une thèse CIFRE issue d'une collaboration entre l'entreprise INEVA et les laboratoires SYMME (université de Savoie) et Icube (université de Strasbourg). Actuellement en 2<sup>e</sup> année de thèse, Bruno est encadré par Maurice Pillet et Cecilia Zanni-Merk. Son travail fait appel à l'organisation des connaissances, au contrôle qualité des produits et à la mécatronique.**

## RÉSUMÉ

Ce travail s'inscrit dans la volonté de la société INEVA, centre d'ingénierie et d'essai, d'être précurseur dans le domaine du contrôle de la qualité sensorielle dans l'industrie. Dans cette perspective, l'accent est mis dans un premier temps sur la perception au toucher, aussi appelée perception haptique. Cette notion désigne les aptitudes humaines à percevoir par la peau (perception tactile) ainsi que par les muscles et tendons (perception kinesthésique). Dans l'industrie, contrôler la perception au toucher d'un produit s'avère très difficile, tant chaque opérateur interprète et décrit ses sensations de manière subjective. De ce fait, la première phase de nos travaux a conduit à l'introduction d'une méthode innovante de formalisation des sensations, sources de notre perception sensorielle. Un nombre réduit de sensations haptiques élémentaires a ainsi été identifié et mis en relation avec le vocabulaire usuellement utilisé. Cette méthode est la base du système proposé pour la définition des spécifications de contrôle. Étant à la fois générique à tout domaine d'application et pouvant être enrichi par l'expérience, ce système

aide à la mise en place du contrôle de la qualité sensorielle dans l'industrie.

Concrètement, une étude globale du vocabulaire sensoriel a permis l'élaboration d'une représentation complète des connaissances liées à la perception humaine. Celle-ci s'appuie en particulier sur l'utilisation de méthodes de la science des connaissances, telles que l'analyse sémantique ou encore l'organisation des connaissances sous forme d'ontologie. La modularité et la flexibilité du système permettent notamment une adaptation précise aux différents contextes d'application (tels que le type de produit, les matériaux impliqués, etc.), ainsi que l'enrichissement continu par l'expérience de la base de connaissances.

La seconde phase des travaux concerne l'instrumentation de ce type de contrôle. L'enjeu de ce projet est l'identification et la mise en relation d'instruments adaptés à la mesure des sensations élémentaires, afin de proposer des solutions permettant d'aider efficacement les contrôleurs dans leurs décisions.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Lors du choix d'un produit par un consommateur, la première impression est cruciale. Parmi l'ensemble de ses perceptions sensorielles, son sens du toucher joue un rôle primordial qui se concrétise très souvent par la prise en main du produit, comme l'essai d'une montre ou d'un bijou par exemple. Lors de la validation en production de la qualité au toucher des produits, l'interprétation des contrôleurs humains est donc décisive. Néanmoins, dans l'industrie, le contrôle de la qualité liée à ce sens est généralement très peu standardisé, ce qui cause de fortes variabilités et peut entraîner un amoindrissement de la qualité perçue par l'utilisateur final, ou même nuire à l'image de marque.

haitant améliorer la vérification de la qualité au toucher de leurs produits, en simplifiant et en rendant plus objectif ce type de contrôle. L'outil guide les industriels dans la définition des spécifications de contrôle et dans la mise en place de protocoles adaptés aux problématiques rencontrées. Un cas d'application dans le domaine de l'horlogerie de luxe a par exemple permis d'améliorer les performances du contrôle de la qualité au toucher, validant ainsi la pertinence de la méthode proposée. Une description précise et réduite des anomalies tactiles pouvant être perçues sur le produit a ainsi été formulée et un protocole de contrôle simple mais efficace a permis une réduction importante de la variabilité de contrôle.

**L'outil s'adresse aux industriels souhaitant améliorer la vérification de la qualité au toucher de leurs produits, en simplifiant et en rendant plus objectif ce type de contrôle.**

L'outil proposé, basé sur une représentation générique et formalisée des connaissances de la qualité sensorielle, s'adresse aux industriels sou-

# Gouvernance des pratiques de développement durable des industries

HÉLOÏSE BERKOWITZ

[heloise.berkowitz@polytechnique.edu](mailto:heloise.berkowitz@polytechnique.edu)

***Son article Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable s'appuie sur des entretiens dans le secteur pétrolier et a été publié dans la revue Gérer & Comprendre des Annales des Mines. Héloïse a produit son article dans le cadre de sa thèse en sciences de gestion dirigée par Hervé Dumez au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique. Depuis sa thèse soutenue en 2016, elle poursuit ses travaux de recherche à l'Institut Barcelona d'Estudis Internacionals grâce à une bourse de mobilité Bernard Sutter, attribuée par la Conférence des Grandes Écoles.***

## RÉSUMÉ

Les effets du changement climatique ne cessent de s'aggraver en partie car les pratiques des firmes ne sont pas transformées en profondeur. C'est l'enjeu de ce que l'on nomme la « transition ». Or le phénomène croissant de l'action collective entre firmes en matière de développement durable a été relativement négligé. Pourtant ces coopérations volontaires transforment bel et bien les firmes individuelles, par exemple par l'adoption de standards. Pourtant, les firmes sont considérées soit comme des cibles d'une régulation de plus en plus contraignante, soit comme des acteurs opportunistes qui utilisent le développement durable, on pense bien sûr au *greenwashing*. Cette double vision affaiblit le rôle collectif des firmes d'agent de la transition.

Ce travail de recherche étudie les formes de gouvernance coopérative sectorielle pour la transition et leurs effets sur les pratiques des firmes individuelles. En analysant une firme du secteur pétrolier, l'article montre comment le développement durable, en tant qu'idée abstraite et globale, peut engendrer, par un enchaînement de mécanismes, des dispositifs concrets locaux.

L'idée de développement durable telle que promue par les institutions internationales (comme l'ONU) est construite collectivement *via* des méta-organisations, organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations. La firme étudiée est impliquée dans ces méta-organisations en y déléguant des collaborateurs issus de différentes directions orientées vers le développement durable. Ces collaborateurs retransmettent ensuite l'information à des comités internes à la firme. Puis les comités pilotent et coordonnent l'application des principes de développement durable ou mettent en place des dispositifs locaux et opérationnels (par exemple, le *community liaison officer*, interface entre la filiale et les communautés locales). Afin de surveiller les progrès en matière de développement durable (notamment le respect des peuples indigènes), la firme procède ensuite au *reporting* et communique sur ses activités de RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Le développement durable est une doctrine imprécise qui suit une chaîne de mécanismes pour devenir « performative » c'est-à-dire s'incarner dans les pratiques des firmes. Cette chaîne de mécanismes de gestion va du chaînon le plus global (les instances internationales) au chaînon le plus local et opérationnel (le dispositif de *community liaison officer* dans les filiales). C'est ainsi que l'idée de développement durable est rendue actionnable : elle est opérationnalisée dans divers dispositifs à plusieurs niveaux.

Cette chaîne a pour conséquence d'augmenter la complexité organisationnelle pour les acteurs, par une multiplication des méta-organisations, des comités internes aux firmes, des standards et des obligations de reporting, des indicateurs de performance extra-financière, et des injonctions des diverses parties prenantes. Le cas de la firme pétrolière étudiée montre une situation où l'effort d'organisation semble produire de la désorganisation à la fois interne et externe, qui est susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou de découplage entre discours et actions.

**En cherchant à s'organiser collectivement pour répondre aux enjeux de développement durable, les firmes sont confrontées à des effets non-anticipés de complexité.**

Les enjeux du développement durable appellent des solutions collectives de la part des industries. Pourtant, en cherchant à y répondre en s'organisant collectivement, les firmes se retrouvent confrontées à des effets non-anticipés de complexité, où il devient difficile de distinguer ce qui relève de la sur-organisation ou de la désorganisation. Mais ce chaos est sans doute le préalable à la transition des industries vers plus de développement durable.

# Risque industriel et territoires : le coût d'une information partielle

MARIANNE BLÉHAUT

[marianne.blehaut@ensae.fr](mailto:marianne.blehaut@ensae.fr)

**Actuellement en post-doctorat au CNRS où elle étudie les comportements de consommation d'énergie, son article a pour titre How does a change in risk perception affect the housing market? Evidence from an industrial accident in France. Il a été rédigé pendant sa thèse de sciences économiques réalisée à l'université Paris-Saclay au sein du laboratoire RITM, encadrée par Miren Lafourcade et Laurent Gobillon.**

## RÉSUMÉ

Dans cet article, il est question des conséquences socio-économiques de l'accident d'AZF à Toulouse (2001) sur les marchés des logements exposés à un risque industriel mais qui n'ont pas été directement touchés par l'accident. Plus particulièrement, cet accident est considéré comme un révélateur du risque industriel sur le territoire français : très médiatisé et lourd de conséquences humaines et matérielles, il a conduit la population à réévaluer ce risque. Dans les zones exposées au risque industriel, on peut s'attendre à ce que cette prise de conscience conduise à des changements de comportement, notamment en termes de choix résidentiels. À l'aide de données exhaustives originales, cet article montre en effet que l'accident s'est traduit par une baisse à court terme des prix immobiliers dans les zones à risque (de l'ordre de 2%). À moyen terme, les prix décroissent encore de l'ordre de 5% supplémentaires. En outre, le taux de vacance augmente également à court terme dans ces zones de manière significative. L'ensemble de ces éléments est cohérent avec une première phase, de court terme, pendant laquelle les acheteurs ont ajusté le prix qu'ils sont prêts à payer

à la baisse tandis que les vendeurs sont encore réticents à accepter une décote. Dans un second temps, à moyen terme, la baisse de prix est acceptée comme inévitable et l'ensemble des vendeurs potentiels ajustent leur prix à la baisse également. Enfin, certains éléments sont cohérents avec une forme de sélection des ménages les moins favorisés dans ces zones à risque. Logiquement, les effets mesurés sont plus importants dans le quart sud-ouest de la France (dans lequel se situait l'usine), et les voisinages d'usines chimiques (l'usine AZF était elle-même un site de production chimique). Enfin, l'effet dépréciatif est extrêmement local et décroît très rapidement à mesure que l'on s'éloigne des sites à risque. En conclusion, augmenter l'information sur le risque industriel conduit à dégrader le marché immobilier dans les zones à risque par rapport aux autres.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

L'élément central de cet article est la notion d'information. Dans les zones qui n'ont pas été touchées par l'accident d'AZF, le risque industriel avant et après l'accident est le même. L'information apportée par ce dernier conduit cependant à modifier de manière durable les caractéristiques des marchés immobiliers locaux soumis au risque industriel. En d'autres termes, la situation initiale, avant l'accident de 2001, était caractérisée par un manque d'information des populations locales. Ce manque a d'ailleurs bien été identifié par les responsables politiques, conduisant en 2003 à l'adoption des lois dites Bachelot qui renforcent la réglementation du risque industriel en France. Un volet crucial de cette réglementation est l'information des populations, *via* le dispositif des plans de prévention des risques technologiques (mis en œuvre à partir de 2006). La spécificité de ce dispositif est son caractère local : pour chaque bassin de risque, l'ensemble des acteurs concernés est associé à une concertation visant à mesurer, expliquer et limiter les risques spécifiques à ce bassin. L'enjeu pour les industriels est évidemment très fort, puisqu'ils se doivent d'adopter une politique

de transparence et de communication auprès des populations concernées. Il ne s'agit cependant pas de stigmatiser ces activités indispensables à l'économie, mais de permettre une meilleure prise en compte des conséquences tant négatives que positives qu'elles impliquent. Au final, une meilleure information dès le départ aurait pu éviter aux ménages résidant dans les zones à risque d'avoir à subir la dépréciation de leur bien suite à la révélation « forcée » de ce que le risque industriel peut engendrer de pire – une catastrophe technologique.

**L'enjeu pour les industriels est d'adopter une politique de transparence et de communication auprès des populations concernées par le risque industriel.**

# THÈSES



HADRIEN COUTANT  
MATHILDE FRAPARD  
LUCIE PUECH

# Un capitalisme d'ingénieurs : sociologie d'une stratégie industrielle dans l'aéronautique

HADRIEN COUTANT

[hadrien.coutant@sciencespo.fr](mailto:hadrien.coutant@sciencespo.fr)

**Sa thèse de sociologie Un capitalisme d'ingénieurs. Construire un groupe aéronautique après une fusion soutenue en 2016 à Sciences Po est le fruit d'un travail de six ans de recherche au Centre de Sociologie des Organisations sous la direction de Pierre-Éric Tixier. Elle a été réalisée en collaboration avec le groupe Safran, dans le cadre d'une convention CIFRE. Hadrien poursuit actuellement ses recherches sur les transformations des formes économiques dans le cadre d'un post-doctorat avec Sciences Po et l'Université de Louvain portant sur la relation de service dans le Facility Management.**

## RÉSUMÉ

La thèse se focalise sur la construction du groupe aéronautique Safran, né en 2005 de la fusion conflictuelle d'une entreprise privée – Sagem – et d'un groupe public – Snecma. Elle examine comment la direction et les équipes d'ingénieurs ont surmonté les blocages qu'auraient pu induire les nombreuses contraintes organisationnelles, marchandes, politiques et financières qui pesaient sur l'entreprise.

L'organisation, la stratégie et l'intégration de Safran ont été structurées par une idéologie d'ingénieurs, conception technocratique qui fait de l'innovation et de la maîtrise technologique la clé de la survie et du développement de l'entreprise. Dans un contexte de financiarisation de l'action industrielle de l'État, ce « capitalisme d'ingénieurs » permet de sauvegarder une continuité de la politique industrielle française. L'entreprise est mise en récit autour d'un imaginaire, de représentations et d'un langage partagés par ses salariés (principalement des ingénieurs et de techniciens supérieurs), ainsi que par certains interlocuteurs institutionnels. Ceci permet d'articuler un contrôle du marché, un enrôlement des actionnaires et de

l'État (à la fois actionnaire et régulateur) tout en assurant l'intégration, à la fois idéologique et organisationnelle des diverses composantes de l'entreprise autour d'un projet très politique de mutualisation de certaines activités de R&D. Les projets de développement technologique produisent alors de l'intégration sociale en soudant les personnels.

Enfin, alors que le débat s'intensifie sur les participations de l'État dans les entreprises privées, publiques ou mixtes, cette thèse fournit, après le récent rapport de la Cour des Comptes (janvier 2017), un examen de l'action de l'Agence des participations de l'État créée en 2004, en montrant le cas d'un secteur où l'État est non seulement actionnaire, mais aussi client de la firme.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Alors que la compétitivité industrielle de la France a été sérieusement mise à l'épreuve ces dernières années, cette thèse permet de mieux comprendre comment la France a pu garder sa compétitivité dans le secteur des moteurs d'avion. Elle lie objectifs industriels, investissements technologiques et répartition de la conception et de la production entre la firme et ses équipementiers et sous-traitants. Elle examine notamment l'impact de la création d'une entité consacrée au logiciel, Safran Electronics.

À l'heure où la question de la financiarisation de l'économie fait débat, ce travail décrit un modèle qui permet de concilier la rentabilité à long terme avec les enjeux d'innovation, de croissance, d'ordre social interne et de gouvernance de la filière industrielle. Cette thèse contribue ainsi à une réflexion sur la variété des formes économiques et des voies potentielles de développement pour l'industrie française, loin d'une alternative simpliste entre la financiarisation et le refus du marché. Elle montre que dans un secteur oligopolistique où la perspective financière est bel et bien présente, y compris chez les

représentants de l'État, il existe des moyens concrets et éventuellement répliquables d'enrôler les actionnaires autour d'une vision industrielle de long-terme.

**Il existe des moyens concrets d'enrôler les actionnaires autour d'une vision industrielle de long-terme.**

Elle montre enfin les généalogies multiples des choix contemporains des industriels de l'aéronautique, entre technocratie française, stratégie mondiale et exigences des marchés.

## Les multinationales, actrices de la mise en œuvre des droits des travailleurs

MATHILDE FRAPARD

[mathilde.frapard@gmail.com](mailto:mathilde.frapard@gmail.com)

**Sa thèse de droit social soutenue en 2016 a pour titre La protection négociée des droits sociaux fondamentaux des travailleurs : contribution à l'étude des accords d'entreprise transnationaux. Elle a été élaborée à l'Université de Strasbourg, dans l'équipe de l'UMR Droit, religion, entreprise et société, sous la direction de Mélanie Schmitt. La thèse a fait l'objet d'une convention CIFRE avec la Confédération CFDT. Mathilde y travaille aujourd'hui en tant que juriste en charge des dossiers internationaux et européens ainsi que des questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE).**

## RÉSUMÉ

Les accords d'entreprise transnationaux s'inscrivent au cœur des thèmes de la mondialisation de l'économie et des relations professionnelles internationales. De tels accords sont conclus au sein de multinationales, par un représentant de la direction et des fédérations syndicales internationales, européennes ou des comités d'entreprise européens.

Face à la globalisation des échanges financiers et économiques, et dans un contexte où les entreprises s'étendent à plusieurs pays, il est devenu important de rendre les droits sociaux saisissables, notamment par la privatisation des normes internationales et européennes du travail. En effet, la protection des droits des travailleurs ne relève plus uniquement de la responsabilité des États mais se révèle davantage comme appartenant à la responsabilité sociale des entreprises *via* la négociation. Ainsi ces accords, qui se sont développés en l'absence de cadre juridique, visent notamment à encadrer les relations de travail et à offrir une protection des droits sociaux fondamentaux aux travailleurs des filiales, voire à ceux des sous-traitants et fournisseurs.

Depuis la signature du premier accord en 1988 par le groupe Danone, près de 300 accords ont été conclus, portant sur diverses thématiques et s'inscrivant dans une politique RSE de l'entreprise.

L'ambition de la thèse est de démontrer que ces accords, initiés volontairement par les acteurs d'entreprises *via* la négociation, ne poursuivent pas un simple objectif de marketing social, mais s'inscrivent dans une forme de gouvernance d'entreprise et dans une volonté de faire bénéficier l'ensemble des salariés des droits contenus dans l'accord. Dès lors, l'analyse de ces accords nécessite d'étudier leur élaboration, leur contenu et leur mise en œuvre au sein des entreprises transnationales tout en s'intéressant au comportement et aux pratiques des acteurs sociaux et à la manière dont ceux-ci les mobilisent.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Ce travail de recherche participe à une meilleure connaissance de 267 accords d'entreprise transnationaux et de leur contribution à la protection des droits des travailleurs.

### Ce travail propose aux acteurs sociaux des modèles de négociation d'accords et des outils d'amélioration de leur effectivité.

Tout en interrogeant les préoccupations des acteurs de multinationales appelés à les élaborer, ce travail propose des modèles de négociation d'accords et des outils d'amélioration de leur effectivité. Au préalable, la thèse définit des typologies d'accords selon des critères géographiques, le secteur d'activité et leur objet. Ces accords sont empreints d'une spécificité européenne qui s'exporte au-delà des frontières de l'Union européenne. En effet, ce sont principalement des entreprises européennes (notamment françaises et allemandes) qui concluent ce type d'accords. Cette spécificité se retrouve lorsqu'on étudie l'objet des accords qui renvoie notamment aux thèmes des restructurations, l'anti-

icipation du changement, la santé-sécurité ou l'égalité des chances. Ensuite, la thèse apporte des réponses sur les moyens pratiques de mise en œuvre de ces accords pour rendre les droits effectifs, notamment par l'identification d'outils de transposition et de suivi de l'accord au niveau local (*reporting*, indicateurs de suivi, clauses de règlement des conflits). Chacun de ces outils a pour particularité d'associer les acteurs sociaux. Enfin, la thèse propose des réponses aux questions que soulève l'articulation de l'accord avec le droit local.

# Ne donnez pas du temps à vos salariés pour innover, laissez-les en prendre!

LUCIE PUECH

[lucie.puech@iut-tlse3.fr](mailto:lucie.puech@iut-tlse3.fr)

***Aujourd'hui maître de conférences à l'université Paul Sabatier à Toulouse, elle a soutenu sa thèse en sciences de gestion intitulée Processus intrapreneurial: entre temps alloué et temps autosaisi en 2014. Ce travail a été réalisé au CNAM Paris sous la direction de Thomas Durand, et en partenariat avec l'un des centres de R&D du groupe ENGIE, ENGIE Lab Crigen.***

## RÉSUMÉ DU TRAVAIL

Certaines grandes organisations font le choix d'allouer du temps libre à leurs collaborateurs pour promouvoir l'innovation. Google par exemple donne la possibilité à ses salariés de consacrer 20 % de leur temps à un projet de leur choix; ceci est reconnu comme une manière de révolutionner les pratiques managériales et perçu de manière positive par le grand public.

La thèse questionne l'intérêt d'une telle mesure. Elle traite de la contribution du temps à l'émergence et à la poursuite des projets intrapreneuriaux, qui intègrent une large part d'innovation, mais se situent en dehors des activités courantes prescrites et ne disposent donc *a priori* d'aucunes ressources supplémentaires.

L'étude empirique, conduite dans un centre de R&D du groupe ENGIE, permet de mettre en avant la dimension qualitative du temps. Le processus intrapreneurial – identification, poursuite et développement d'une opportunité innovante – se nourrit de formes de temps plurielles, qui se caractérisent par une qualité singulière, la disponibilité d'esprit. Celle-ci s'entend comme la capacité à se dé-

tacher du quotidien, soit pour laisser son esprit se promener, se concentrer sur un sujet innovant ou pour partager un moment collectif en étant réceptif aux sollicitations des pairs. Aussi, pour conduire des activités intrapreneuriales, la qualité du temps importerait davantage que sa quantité.

En outre, même lorsque l'organisation encourage et soutient les activités innovantes à travers un ensemble de moyens tangibles et intangibles, les activités intrapreneuriales reposent sur une forme de proactivité des acteurs vis-à-vis des ressources temps, c'est-à-dire sur leur faculté à s'emparer délibérément de temps; c'est parce que ces temps sont autosaisis, pris délibérément, que les acteurs disposent de disponibilité d'esprit et qu'ils parviennent à conduire des activités intrapreneuriales. L'intrapreneuriat reposerait alors davantage sur la capacité de l'entreprise à laisser les collaborateurs prendre du temps, qu'ils s'y sentent autorisés et incités, plutôt que sur une allocation systématique de temps libre.

## INTÉRÊT POUR L'INDUSTRIE

Si la créativité s'avère largement soutenue par des dispositifs internes, les entreprises semblent rencontrer davantage de difficultés à trouver les moyens pour favoriser la transformation de ces idées foisonnantes en innovations. En mettant en exergue les enjeux majeurs en termes de ressources que revêt cette étape intermédiaire, la thèse envisage de manière singulière la gestion du temps pour les acteurs de l'innovation. Une fois l'opportunité innovante identifiée, sa poursuite dépend principalement de leur capacité à prendre du temps. Il s'avèrerait pertinent d'investir dans des « espaces-temps » que les collaborateurs peuvent mobiliser lorsqu'ils le jugent opportun. Dit autrement, les laisser choisir délibérément le moment où ils se sentent « disponibles » pour réfléchir à leur projet intrapreneurial et innover s'avère d'autant plus aisé que des « espaces-temps » sur lesquels cette autosaisie opère, existent : par exemple du temps non alloué aux activités prescrites, des marges gagnées dans la négociation des contrats avec les clients, de la latitude dans les livrables...

### **La poursuite d'une opportunité innovante dépend principalement de la capacité des acteurs à prendre du temps.**

Encourager les intrapreneurs à s'auto-saisir de temps leur offre davantage de liberté et d'autonomie, rendant ainsi l'exigence d'autodiscipline légitime. La réponse du dosage et des limites à instaurer serait alors à trouver dans la construction d'un dialogue de confiance entre managers et collaborateurs. Aussi est-il possible de considérer l'existence d'une compétence particulière à savoir « mobiliser du temps » à bon escient, et d'envisager que les managers soient incités à la développer chez leurs collaborateurs afin d'étayer les capacités de jugement de chacun à l'égard des activités innovantes qui émergent en marge des activités prescrites. Il s'agirait en somme d'apprendre (ou de réapprendre) à prendre du temps, son temps.

## Mentions spéciales

Les travaux de six autres jeunes chercheurs ont également retenu l'attention du jury. Ils ont été invités à présenter leurs réflexions au moyen de posters durant la cérémonie de remise des prix.

### CATÉGORIE ARTICLES

#### **MICHAEL LLOPART – Histoire**

La Chambre de commerce de Toulouse et l'organisation de la formation professionnelle en Haute-Garonne 1919-1945

### CATÉGORIE THÈSES

#### **MAYLÏS GANTOIS – Sciences politiques**

La négociation collective en France: institutions, usages et pratiques. Contribution à une sociologie politique des relations professionnelles

#### **PIERRE PLANTARD – STAPS**

Objectivation et standardisation des évaluations ergonomiques des postes de travail à partir de données Kinect

#### **LUCIE RENOU – Aménagement de l'espace et urbanisme**

La politique des pôles de compétitivité: une production de territoires

#### **CLÉMENT SEHIER – Sciences économiques**

Responsabilité sociale des entreprises et capitalisme en république populaire de Chine. Quelles transformations du rapport salarial?

#### **AXEL VILLAREAL – Sciences politiques**

L'industrie automobile à l'épreuve des voitures électriques. Entre changement et continuité







## LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE

La Fabrique de l'industrie est un think tank créé en 2011 par l'UIMM, le Cercle de l'industrie et le GFI, rejoints depuis par le GIM et le GIFAS, pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité. Co-présidée par Louis Gallois et Denis Ranque, La Fabrique s'appuie sur un conseil d'orientation comprenant une cinquantaine d'experts (économistes, sociologues, journalistes, entrepreneurs, syndicalistes...) garants de l'ouverture et de la robustesse de ses travaux. La Fabrique a pour ambition de faire connaître largement les travaux et événements qu'elle suscite ou auxquels elle contribue.

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



PLUS D'INFORMATIONS SUR LE CONCOURS  
ÉTUDIANTS JEUNES CHERCHEURS DE LA FABRIQUE :

**#CEJC**

En partenariat avec :

