

# La lettre de l' AGRH

Novembre 2022 n°111

## Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines

Rédaction : Florence NOGUERA, Florent NOËL / Recueil des informations : Christiane DESHAIS (reseauagr@gmail.com)

### Dans cette lettre

|   |    |
|---|----|
| Edito, par Florence Noguera .....   | 2  |
| Travaux primés lors du Congrès de Brest .....   | 4  |
| Sabrina Pérugien reçoit le prix de la meilleure communication.....  | 4  |
| Lucie Gabriel reçoit le prix de la meilleure communication « Jeune Chercheuse » .....   | 5  |
| Prix de la meilleure communication doctorale décerné à Lauryanne Tassigny et Camille Ledoux.....  | 6  |
| Marina Bourgain et Sabrina Pérugien ont reçu le prix AGRH Référence RH du meilleur cas / Catégorie<br>Thématique Brest 2022.....  | 8  |
| Therry Picq et Laurent de la Clergerie ont reçu le prix AGRH Référence RH du meilleur cas / Catégorie<br>Généraliste .....  | 10 |
| Retour sur les journées Thématiques du GRT « GRH et Management insulaire » .....  | 10 |
| Participation primée des membres de l'AGRH à L'AOM 2022.....  | 11 |
| Du côté des Comités .....   | 12 |
| Comité Relations Institutionnelles et Partenariales .....   | 12 |
| Comité Congrès et Ateliers Doctoraux.....   | 13 |
| Comité Enseignement et Innovation Pédagogique .....   | 14 |
| Comité International et Francophonie .....  | 15 |
| A lire au coin du feu .....   | 17 |
| Management des Ressources Humaines en PME : approches stratégique et sociétale, coordonné par<br>Ludivine Adla, Virginie Gallego-Roquelaure et Marc André Vilette, Collection AGRH -VUIBERT ..... | 17 |
| Du côté des revues.....   | 18 |
| A vos plumes .....  | 20 |
| La résilience des acteurs et des organisations en contextes de crises , Douala, janvier 2023 .....  | 20 |
| Numéro spécial « Expérience et marque Employeur » / @GRH .....  | 21 |
| Numéro Spécial Recherche quantitative inductive en GRH, Enjeux et méthodes / @GRH .....   | 22 |

## Edito, par Florence Noguera



Florence NOGUERA  
Présidente de l'AGRH

Cher.es collègues,  
Cher.es ami.es de l'AGRH,

Le 33<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH s'est tenu à Brest du 19 au 21 octobre 2022 au sein de l'université de Bretagne Occidentale. Un grand merci aux organisateurs de ce congrès Lionel HONORÉ, Marie-Noëlle CHALAYE et les chercheurs membres très actifs du comité d'organisation, plus particulièrement Laura ASI-NATIRAN et Adnane CHADER, Sophie Le BRIS, Nikolaz Le VAILLANT, Mohamed Ayoub LAOUNI, sans oublier les institutions qui nous ont accueillis et les partenaires qui ont soutenu financièrement notre manifestation.

Fidèle aux traditions et aux usages universitaires, le congrès de l'AGRH 2022 a fortement mobilisé la communauté scientifique en gestion des ressources humaines, et nous pouvons nous réjouir du nombre de participants qui a dépassé les 280 personnes. Le bilan quantitatif des soumissions reçues permet de faire état de 218 articles soumis, ce qui a nécessité 436 évaluations. Au total, 151 communications ont été retenues puis ont été présentées dans des ateliers classiques de l'AGRH ou les *tracks*. Je renouvelle mes remerciements aux collègues qui se sont impliqués dans le processus d'évaluation et les membres du comité scientifique de l'AGRH qui ont pris en charge de nombreuses évaluations.

Cet évènement annuel a rencontré un vif succès et a été l'occasion de remettre huit prix. L'AGRH adresse ses félicitations aux lauréats : Sabrina PERUGIEN pour le prix de la meilleure communication, Lucie GABRIEL pour le Prix de la « meilleure communication jeune chercheur », Laetitia PIHEL pour le prix du meilleur évaluateur, Thierry PICQ pour le Prix AGRH Référence RH Catégorie Généraliste, Marina BOURGAIN & Sabrina PERUGIEN pour le prix AGRH Référence RH Catégorie Thématique Congrès Brest 2022, 3 prix de la meilleure communication aux ateliers doctoraux ont été décernés, Lauryane TASSIGNY et Camille LEDOUX pour des thèses classiques et Romuald de la CRUZ pour une thèse eDBA.

Des moments d'échanges scientifiques de grande qualité ont rythmé le congrès. La table ronde d'ouverture sur le thème « Milieu marin et enjeux RH » a été un moment exceptionnel avec deux intervenants, le Commandant de la frégate multi-missions Bretagne (FREMM), Gwenegan Le BOURHIS, Capitaine de vaisseau et François H. GUIZIOU, Géographe maritimiste (PhD, MA). Ils nous ont apporté leur regard sur le management des ressources humaines dans leur environnement maritime. Paul TREGUER, reconnu comme l'un des plus grands océanographes français et fondateur de l'IUEM (Institut Universitaire Européen de la Mer), a animé une conférence spéciale jeudi sur « Le défi du changement climatique à l'ère de l'anthropocène : Quelles implications pour la recherche en GRH ? ». Enfin, les deux tables rondes le 2<sup>ème</sup> jour du congrès animées par Marie-Noëlle CHALAYE sur « La parole des salariés : quelle vérité scientifique ? » et par Marc DUMAS sur « Quelles passerelles entre le coaching sportif et celui des managers : une illustration avec la voile ? » ont été très riches par les échanges scientifiques qu'elles ont suscités.

L'AGRH a connu une année très riche en nouvelles actions et en projets structurants pour notre communauté scientifique. Je souhaite remercier les responsables des comités de l'AGRH qui ont animé de nombreuses réunions de travail ainsi que les membres du conseil d'administration et les personnes ressources des comités. Mes remerciements sont aussi pour les membres du bureau de l'AGRH qui œuvrent toute l'année pour faire vivre notre association.

Sur le bilan de l'année écoulée, je reviens sur les revues de l'association, en évoquant les aspects très positifs du fonctionnement des deux revues, au-delà du maintien du rang de classement FNEGE, il y a un très bon rythme de publication et une plus grande densité des numéros publiés.

Pour les publications de la collection VUIBERT, 2022 est marquée par la sortie d'un ouvrage sur le Management des ressources Humaines en PME : une approche stratégique et sociétale qui est un hommage au professeur Henri MAHE DE BOISLANDELLE.

L'association a également cette année renforcé ses partenariats. Tout d'abord avec la FNEGE avec la participation d'Alice Le FLANCHEC à la commission de classement des revues nationales, la participation d'Isabelle BARTH aux nouvelles commissions éthique et auto-plagiat et ma participation en tant que présidente d'association à tous les collèges scientifiques restreints et pléniers.

S'agissant du partenariat initié par la FNEGE le bureau de l'AGRH a validé le lancement d'un Manuel de Gestion des Ressources Humaines dans la collection « Management décarboné » de la FNEGE. Ce manuel porté par l'AGRH, sera rédigé par un collectif d'enseignant-chercheurs de l'AGRH. Patrick VALEAU et Pascal PAILLE, responsables GRT "écologisation de la GRH" devraient assurer le pilotage de ce projet.

Nous avons aussi noué des liens avec d'autres associations académiques à l'occasion du projet d'*Encyclopédie du management public*, plus d'une vingtaine de membres de l'AGRH ont contribué à l'encyclopédie sur le thème de la GRH publique. C'est Isabelle SAUVIAT qui assuré la coordination des papiers pour la partie sur la GRH, un grand merci à elle.

Sur les partenariats encore, un projet d'ouvrage collectif d'études de cas a été lancé en partenariat avec référence RH, ce projet est piloté par Françoise CHEVALIER, Olivier GUILLET, Gwenaëlle POILPOT ROCABOY et Marc VALAX.

Sur le plan fonctionnel au sein de l'association, nous avons avec Hugo GAILLARD enrichi et réalisé de nombreuses actualisations sur le site internet de l'association. Toutes les rubriques ont été toilettées et une nouvelle rubrique a été créée pour communiquer les travaux des comités de l'AGRH.

La taille grandissante de notre communauté nous a amené à renforcer la structuration de notre fonctionnement, c'est pour cela que nous avons mis en place lors de l'assemblée générale du 18 janvier 2022, une nouvelle organisation de l'association en 6 comités : Comité Publication, Comité International et francophonie, Comité Ethique et science responsable, Comité Congrès, Comité Relations institutionnelles et partenariales, Comité Enseignement et innovation pédagogique. Le bilan détaillé des comités figure dans cette lettre.

Enfin, s'agissant des groupes de recherche thématique de l'AGRH, le premier colloque sur le thème « Enjeux de société et GRH insulaire » du nouveau GRT Management et GRH insulaire s'est déroulé les 3 et 4 novembre 2022 à Tahiti au sein de l'Université de Polynésie Française. Un grand merci à Mickael DUPRE pour la qualité de l'organisation du colloque et pour ces beaux moments d'échanges et de convivialité. Ce colloque montre que "la GRH insulaire" (ses particularités et ses régularités) est un objet scientifique de très grand intérêt gestionnaire, sociétal et politique qu'il nous faut absolument continuer d'investiguer au sein de notre association savante.

C'est ainsi que je vous donne rendez-vous en territoire insulaire, en Corse pour le 34<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH le 25 octobre à CORTE et les 26 et 27 octobre 2023 à AJACCIO sur le thème « GRH : Défis, Territoires e-& Acteurs ».

*Bonne lecture !*

*Florence NOGUERA*

*Présidente de l'AGRH*



*Depuis le téléphérique, puis l'Océanopolis de Brest*

## Travaux primés lors du Congrès de Brest

Les congrès annuels sont l'occasion de mettre en avant des travaux de recherche qui se distinguent par leurs qualités scientifiques et leur originalité. Les Prix de Thèse Académique de l'AGRH et le Prix de Thèse AGRH Didier Retour ont été remis respectivement à Anthony Perrier et Fabienne Perez. Ces thèses ont déjà fait l'objet d'une présentation dans la lettre précédente de l'AGRH.

Au-delà de ces prix de thèse, les communications et cas suivants ont été primés à Brest

### Sabrina Pérugien reçoit le prix de la meilleure communication



Sabrina Pérugien,  
IAE Savoie Mont-Blanc

Pourriez-vous présenter votre étude en quelques mots ? Sur quoi porte-t-elle ?

Mon étude examine le comportement des salariés croyants des trois grandes religions monothéistes en contexte de neutralité religieuse. Concrètement, j'ai souhaité étudier les postures adoptées par ces derniers en milieu professionnel afin de comprendre s'ils se conformaient à la règle de neutralité religieuse sur le lieu de travail. De fait, j'ai exploré différentes situations professionnelles porteuses de tensions entre les salariés croyants et le management de l'entreprise autour de faits religieux.

#### Pourquoi avez-vous souhaité de traiter ce sujet en particulier ?

Mon intérêt pour la question du fait religieux en contexte organisationnel remonte à une dizaine d'années. En tant que chargée de mission diversité auprès de la DG à l'EM Strasbourg, j'avais eu l'occasion d'aborder ces questions dans le cadre de la chaire Management de la Diversité ou au travers de mes discussions avec Abdelmourhit Bennani, auteur de la première thèse en France sur le fait religieux en sciences de gestion à partir du cas de la religion musulmane. Aujourd'hui, il n'est plus, mais le souvenir de nos conversations reste vif dans mon esprit. Je dirais que c'est à cette époque que la graine a été plantée. Ensuite, j'ai rencontré différents responsables d'équipe et managers confrontés à une montée du fait religieux au travail. La plupart d'entre eux se sentaient démunis voire totalement livrés à eux-mêmes face à des demandes confessionnelles ou à l'expression de convictions religieuses dans l'emploi, même au sein de la fonction publique. Cela pouvait aller de requêtes en vue d'obtenir des réfrigérateurs dédiés à l'usage de coreligionnaires (autrement dit, à chaque religion, son réfrigérateur) au refus de respecter des cotes de service pour motif religieux (ce qui se traduisait par des absences injustifiées) en passant par des demandes de salles de repli pour la prière. Enfin, les travaux d'enseignants-chercheurs tels que Géraldine Galindo ou Lionel Honoré m'ont donné l'élan qu'il me manquait pour oser m'attaquer à ce sujet que je tenais à distance car il restait intimidant pour moi. Je précise que je n'ai jamais considéré qu'il était tabou, juste délicat à appréhender. C'est notamment à partir de ces rencontres et de ces travaux que mon questionnement a surgi.

#### Comment avez-vous procédé ?

Mon étude rend compte d'un travail de trois ans et repose sur une étude qualitative de type compréhensif. J'ai procédé à une triangulation des techniques de collecte de données en combinant entretiens semi-directifs, entretiens de groupes et récits de vie. Ce travail a été mené auprès de 63 participants et m'a permis d'identifier 76 situations professionnelles – vécues ou observées – relatant des incidents critiques autour de faits religieux survenus tant dans l'administration publique qu'au sein d'entreprises privées. En examinant les situations de plus près, j'ai dû en retenir 39 car les situations de conflits interpersonnels entre collègues ne m'intéressaient pas à ce stade. Je souhaitais examiner les tensions entre le contexte organisationnel exigeant une neutralité religieuse et les réactions de salariés croyants dans ce cadre. Que des collègues refusent de travailler ensemble pour motif religieux ne faisait pas partie de mon objet d'étude. Pour l'analyse des données, j'ai suivi les recommandations de Gioia et pu aboutir à une structuration des données en trois temps.

#### Quelles sont vos principales conclusions ?

A ma connaissance, aucune recherche ne s'était intéressée aux postures adoptables par les salariés croyants en contexte professionnel français or c'est ce sur quoi porte mon travail. Qui plus est, cette étude confirme que

l'identité des salariés croyants fait l'objet d'une négociation en contexte professionnel. Donner à voir ses croyances ou exprimer ses convictions religieuses au travail peut avoir une incidence néfaste sur le déroulement de carrière. Ces décisions ne sont pas neutres. Aussi, ce travail souligne la difficulté qui peut exister à structurer des politiques organisationnelles sur ces questions dans un pays où la laïcité, souvent assimilée à une neutralisation des expressions religieuses, peut conduire à des maladroites qui rejailliront sur le climat social de l'entreprise et la coopération au travail.

## Lucie Gabriel reçoit le prix de la meilleure communication « Jeune Chercheuse »

La communication pour laquelle Lucie Gabriel a été récompensée s'intitule « **le partage du Leadership dans une organisation libérée** ». Elle a été présentée avec Emilie Hennequin et Sarah Saint-Michel



Lucie Gabriel, Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne

### Pour quoi d'intéresser au Leadership Partagé ?

Mon questionnement autour du leadership partagé n'est pas venu tout de suite, il est même issu d'un changement de sujet après deux années de thèse à travailler sur un sujet presque opposé... le leadership charismatique. Ce n'est qu'après ma première étude de terrain que j'ai commencé à remettre en question le modèle du leader charismatique, solitaire et héroïque, pour penser une nouvelle forme de leadership, plus collective et partagé.

L'histoire des organisations regorge d'histoires de leaders charismatique qui ont contribué à construire un mythe du leader-héro en oubliant les autres facteurs organisationnels qui contribuent à la réussite d'une organisation. Le leadership partagé permet de repenser ce type de modèle : il inscrit le leadership comme un processus d'influence qui s'inscrit au niveau d'une équipe et non d'un individu. Dans cette équipe, les membres se répartissent les rôles de leaders, négocient et s'influencent mutuellement pour atteindre

un objectif commun. J'ai voulu savoir si cet autre modèle était possible à l'échelle d'une organisation, et dans quelles conditions celui-ci était réalisable. C'est ce deuxième questionnement qui a dirigé ma réflexion pour le travail doctoral.

### Comment peut-on l'observer ?

Le leadership partagé est un sujet passionnant, mais encore méconnu dans les organisations et dans la recherche, notamment française. Pour étudier les conditions de sa mise en place dans les organisations, encore fallait-il savoir exactement ce qu'il était et quelles difficultés/défis il représentait. J'ai donc opté pour une méthodologie qualitative exploratoire, basée sur l'étude de cas multiple. Dans une démarche ethnographique, j'ai passé trois fois trois semaines en immersion dans trois entreprises différentes, que j'ai complété par des entretiens semi-directifs et par une analyse des réseaux de communication de l'entreprise (Slack et Notion). Après avoir analysé le processus de partage de leadership, les tensions et les stratégies mises en place par les acteurs pour y faire face dans chacun des cas, j'ai ensuite comparé les cas pour pouvoir modéliser le processus de leadership partagé.

### Quelles sont vos principales conclusions ?

La première conclusion est que le partage du leadership est forcément vecteur de tensions et de conflits : l'intelligence collective naît de la diversité et de l'hétérogénéité des profils, des visions et des intérêts des membres de l'équipe. Tout l'intérêt de ce modèle est donc d'arriver à gérer la tension entre la délibération collective, source de débats mais également de créativité, et la nécessité d'arriver à une décision tranchée. Nous soulignons ici le rôle du leader externe (généralement le dirigeant fondateur) comme suppléant au groupe lorsqu'il s'agit de trancher.

L'équipe des leaders est intégrée à une organisation. Les facteurs organisationnels ont également une influence sur la façon dont l'équipe fonctionne et gère les tensions. Le partage du leadership suppose que la structure et la culture de l'organisation puissent promouvoir l'autonomie et la liberté des collaborateurs, tout en offrant un cadre qui formalise les sources d'autorité et les critères de légitimité associés.

Au niveau des individus, la tension se retrouve davantage au niveau de l'arbitrage entre intérêt individuel et intérêt collectif : l'intérêt individuel porte l'envie de leadership et la capacité à prendre en charge cette charge, tandis que l'intérêt collectif assure que les membres de l'équipe soient alignés vers un objectif commun.

## Y-a-t-il une originalité qui mérite d'être plus particulièrement soulignée ?

On a tendance à confondre le partage du leadership avec le modèle de l'entreprise libérée. Les deux sont tous les deux nés de la volonté de repenser l'autorité et le pouvoir dans les organisations. Ils proposent de réinventer le mode de fonctionnement des organisations en s'affranchissant du principe de hiérarchie verticale pour redistribuer le pouvoir. Pourtant, ils n'étudient pas la même chose : dans le leadership partagé, le fait que l'influence et le pouvoir décisionnel soit redistribué à un collectif ne se signifie pas qu'ils soient partagés à l'ensemble de l'organisation. Au contraire, nos résultats montrent que le partage du leadership est plus compatible avec l'existence d'une hiérarchie, à partir du moment où cette hiérarchie est plus accompagnante que contrôlante.

## Prix de la meilleure communication doctorale décerné à Lauryane Tassigny et Camille Ledoux

Lauryane Tassigny et Camille Ledoux se sont partagé le prix de la meilleure communication aux ateliers doctoraux

### Lauryane Tassigny

La communication de Lauryane Tassigny primée lors du congrès de Brest porte sur **les conditions de réussite d'un processus de socialisation professionnelle et organisationnelle des jeunes en décrochage scolaire, voire social.**



Lauryane Tassigny,  
Université Dauphine PSL

#### Où en êtes-vous de cette thèse ?

J'entre actuellement en troisième année de thèse CIFRE au sein de l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France. Je suis rattachée à l'Université PSL-Paris Dauphine, plus précisément au laboratoire M-lab et travaille sous la direction de Serge PERROT.

#### Sur quoi porte la communication présentée ?

J'étudie l'intégration des jeunes décrocheurs dans la formation professionnelle et dans l'emploi au travers d'une double perspective de la socialisation. Bien que faisant appel à des concepts des sciences sociales, j'ai plaisir à rappeler que ma thèse se situe en sciences de gestion. L'approche se veut donc pluridisciplinaire.

#### D'où vient votre questionnement ?

Mon questionnement s'est grandement construit à partir de mon terrain d'enquête. En effet, les Compagnons du Devoir ont répondu à un appel à projet gouvernemental (le Plan d'Investissement dans les Compétences) en 2019 ayant pour objectif de former un million de demandeurs d'emplois peu qualifiés. Les Compagnons lancent alors une expérimentation par la mise en place d'un programme d'accompagnement personnalisé pour les jeunes de 16 à 21 ans, très éloignés de l'emploi. Ce programme est pensé comme la préparation à l'entrée effective au sein de leur organisme de formation mais également au sein du monde de l'entreprise. La mise en place se déroule sur quatre régions (PACA, Occitanie, Pays de la Loire et Île de France). Ainsi, parler d'intégration revient à identifier le processus de socialisation par lequel l'atteinte de cet objectif est possible. C'est pour cette raison que, dans le cadre de ma thèse, je mobilise les concepts relatifs à la socialisation organisationnelle et professionnelle, notamment au travers de l'étude de leurs processus. En effet, l'analyse processuelle contient à ce jour de nombreuses limites que je tenterai de réduire au travers de ma thèse, notamment par la prise en considération des enchaînements dans le/les processus et par la mise en lumière de leurs interactions. Ainsi, notre question de recherche est la suivante : « comment intégrer des jeunes à faible capital scolaire et/ou social dans une organisation ? ».

#### Comment avez-vous procédé ?

Afin de répondre à ce questionnement, j'ai opté pour une méthodologie longitudinale qualitative en observant mais également en interviewant tant les jeunes bénéficiaires, que les agents socialisateurs (internes et externes) sur 2

ans. À ce jour, 150 entretiens ont été menés, 50 heures d'observations ont été réalisées et j'ai en ma possession beaucoup de données secondaires (réunions gouvernementales, journal de bord ...).

## Quelles sont vos principales conclusions ?

Bien que les conclusions de ma thèse soient en cours de construction, une piste intéressante mérite d'être soulignée : le besoin d'accompagnement des publics en décrochage est un antécédent clé pour la mobilisation des tactiques de socialisation. Ainsi, les profils déterminent les tactiques, il est donc nécessaire de développer une intelligence des profils de décrocheurs afin de détecter les tactiques à mettre en œuvre pour favoriser l'inclusion.

## Y-a-t-il une originalité qui mérite d'être plus particulièrement soulignée ?

Mon étude trouve son originalité tant par le public étudié (personnes très éloignées de l'emploi et de la formation), par les métiers questionnés (métiers manuels également nommés métiers d'arts), par le modèle d'alternance étudié (générant une double socialisation tant à l'organisme de formation qu'à l'entreprise d'accueil) que par la méthodologie longitudinale mobilisée (l'étude qualitative longitudinale restant assez rare dans les travaux portant sur la socialisation organisationnelle).

## En conclusion ?

Je tiens particulièrement à remercier les membres de l'AGRH pour leurs retours sur mon travail et pour la distinction au travers du prix qu'ils m'ont accordé. À l'année prochaine pour de nouveaux travaux, qui, je l'espère, stimuleront tout autant la réflexion de la communauté.

## Camille Ledoux

Camille Ledoux a reçu le prix de la meilleure communication doctorale pour un travail intitulé « **Apprentissage situé et dynamique sociale d'autonomisation au sein d'organisations fortement instrumentées** »



Camille Ledoux, IAE Paris

### D'où viennent vos questionnements ?

Je constate que la question de l'autonomie des collaborateurs au sein des organisations de travail est souvent abordée par le prisme des nouvelles formes organisationnelles telle que « l'entreprise libérée ». Or cet intérêt pour l'autonomie des collaborateurs est également partagé par des organisations ayant une structuration et une instrumentation plus traditionnelle. Je me suis donc intéressé à la manière dont ces organisations instrumentées se transforment pour aller vers plus d'autonomie. Cela m'a amené à questionner les processus instrumentés d'autonomisation.

### Quelle est votre approche théorique ?

Au-delà des positions de principes et des discours portant sur l'autonomie, c'est l'évolution des pratiques professionnelles que je souhaite analyser. J'ai donc retenu une approche située de l'apprentissage qui permet d'appréhender les savoir-faire et les comportements qui sont au fondement de l'autonomie. Ceux-ci dépendent largement des circonstances matérielles et sociales de la situation.

J'ai mobilisé deux théories qui reposent sur l'apprentissage situé : la théorie des *Communautés de Pratique* et la théorie de *l'enquête au sens pragmatiste*. Selon la théorie des Communautés de Pratique, l'apprentissage renvoie en partie à la capacité des collaborateurs à conférer du sens aux expériences qu'ils vivent à travers un processus dit de « négociation du sens ». Dans cette perspective, l'apprentissage est lié, d'une part, à la capacité des collaborateurs à s'engager volontairement et mutuellement dans une pratique, et d'autre part, à rendre compréhensible pour eux-mêmes et pour les autres leurs expériences en les cristallisant dans des artefacts. Mon autre approche théorique est le courant pragmatiste et en particulier l'enquête qui confère une place centrale à ces artefacts en tant que médiations aux activités. Les actions des participants à l'enquête se répondent à travers ces médiations.

L'apprentissage de l'autonomie n'est pas d'un processus social paisible. Des relations de responsabilités mutuelles s'établissent entre les collaborateurs. Ces relations sont émaillées de conflits, de controverses et de discussions. À travers leurs actions, les participants à l'enquête confrontent leurs points de vue pour améliorer la situation.

## Que souhaitez-vous comprendre ?

Je veux comprendre comment se construit collectivement le sens au regard de pratiques émergentes d'autonomisation. Par ailleurs, selon la théorie des Communautés de Pratique, l'apprentissage consiste en une participation aux pratiques de la communauté. Je souhaite étudier les différents modes de participation aux pratiques au cours de l'enquête et ainsi retracer des trajectoires identitaires. Ces processus identitaires participent également à l'apprentissage de l'autonomie.

## Comment avez-vous procédé ?

J'ai eu l'opportunité de faire une immersion de plusieurs mois au sein d'une agence appartenant à une grande entreprise du secteur des industries électriques et gazières. Cette agence est composée de téléconseillers ayant pour mission de répondre aux sollicitations des clients. Il se trouve que le chef d'agence souhaite impulser une dynamique d'autonomisation des agents à travers un ensemble de dispositifs visant à responsabiliser les collaborateurs et à les rendre acteurs du changement.

J'ai pu observer et participer aux activités de l'agence ce qui m'a permis de partager les expériences des agents et de comprendre leurs points de vue. Tel un ethnographe j'ai consigné leurs réactions et décrits leurs comportements dans un carnet de bord. Parallèlement, j'ai réalisé des entretiens. De cette manière, on peut dire que nous avons co-construit les interprétations des situations vécues ensemble.

## Quelles sont vos principales conclusions ?

Étant en cours de thèse je poursuis l'analyse de mon matériau empirique. À ce stade, j'ai pu constater que l'apprentissage de l'autonomie est sous-tendu par un ensemble de processus imbriqués. Les processus de formation des valeurs, de construction du sens où encore de développement identitaire s'entremêlent et viennent en soutien l'apprentissage de l'autonomie.

## Y a-t-il une originalité qui mérite d'être plus particulièrement soulignée ?

Oui, j'ai pu constater que les théories des Communautés de Pratique et de l'enquête au sens pragmatiste peuvent s'articuler, car elles reposent toutes deux sur une perspective située de l'apprentissage. Cela est particulièrement fécond pour appréhender les dynamiques sociales d'autonomisation en particulier pour rendre compte de leur dimension processuelle et émergente.

## Quelles recommandations managériales pensez-vous en tirer ?

À ce stade de mes recherches, je remarque que cette approche invite les managers à se garder d'une attitude surplombante vis-à-vis des dynamiques d'autonomisation qui ne peuvent être planifiées a priori. L'un des enjeux managériaux est peut-être de favoriser les conditions d'un dialogue ouvert. En ce sens, la mise en place de lieux d'intersubjectivité constitue l'une des pistes de réflexion privilégiées pour favoriser l'apprentissage.

**Marina Bourgain et Sabrina Pérugien ont reçu le prix AGRH Référence RH du meilleur cas / Catégorie Thématique Brest 2022**



Sabrina Pérugien, IAE Savoie Mont-Blanc

## Qui êtes-vous et quels sont vos sujets de recherche ?

**Sabrina Pérugien (SP)** : J'ai rejoint l'IAE Savoie Mont Blanc en tant que maître de conférences en 2020 après avoir travaillé à l'ESC Clermont. C'est là-bas que j'ai rencontré Marina. Nous étions collègues au sein du département « Humanités, Organisations et Management » et intervenions dans le cadre de séminaires transversaux en GRH. En ce qui concerne la recherche, je consacre mes travaux à l'étude de pratiques, de politiques et de dispositifs organisationnels favorisant la diversité et l'inclusion en milieu professionnel et académique. Depuis peu, j'examine aussi le courage face à l'injustice et la violence dans l'emploi auprès de publics discriminés et occupant des positions sociales infériorisées.



Marina Bourgain, ESC  
CLR Business School

**Marina Bourgain (MB) :** Enseignante-Chercheuse depuis 2009 à l'ESC-CLR Business School j'ai travaillé avant mon doctorat pour la Chambre de Commerce Internationale à Genève et pour Hewlett-Packard. Mes sujets de recherche sont les mobilités et parcours professionnels, sous l'angle du genre et du contexte organisationnel. Je suis convaincue que la violence au travail impacte les parcours professionnels : non seulement à travers les démissions, mais aussi par le désengagement et le mal-être qui impacte l'évolution professionnelle. Précédemment, j'ai travaillé sur les parcours des cadres en PME (une population plus féminisée qu'en grande entreprise), sur l'entrepreneuriat en lien avec la parentalité et sur l'intention de recourir au congé paternité.

## **Vous êtes récipiendaires du prix AGRH-Référence RH 2022 de la « meilleure étude de cas » pour la thématique « Enjeux de société », de quoi traite ce travail ? D'où vient votre questionnement ?**

**SP :** Ce travail découle d'une recherche menée sur le courage en milieu professionnel. Nous nous intéressons aux comportements d'acteurs tiers témoins d'injustices au travail. Plusieurs témoignages faisaient état d'une absence totale de réaction (managériale ou de collègues), autour de faits de violence choquants, marquants, insupportables. A force de discussions, nous avons acquis la conviction qu'il fallait que ce sujet trouve sa juste place en salle de cours. C'est ainsi que le cas « CATWALK<sup>1</sup> : gestion de crise face à la violence au travail » est né.

**MB :** CATWALK place les apprenants comme acteurs avec un pouvoir d'agir face à une situation de violence et ambitionne de former nos étudiants afin qu'ils soient moins démunis, individuellement et collectivement, face à la violence au travail. Si j'enseigne, c'est pour renforcer cette capacité autonome à agir.

## **Pouvez-vous nous présenter votre étude de cas en quelques mots ?**

**MB :** CATWALK s'inspire d'un fait réel. Nous sommes parties d'une agression survenue dans un atelier de confection de luxe à Paris pour développer un jeu de rôle dans lequel chaque protagoniste fait face à un dilemme. L'objectif étant de résoudre la crise que traverse l'entreprise suite à l'acte de violence en son sein. A travers ce cas, les étudiants découvrent **comment le collectif peut agir en vue de prévenir diverses formes de violence par un dialogue social constructif**. La négociation dure 1h30. Certains éléments sont introduits avant la négociation : définition d'un acte de violence, les sanctions prévues par le Code du Travail, la fonction du dialogue social. Nous débriefons ensuite les différents protocoles et les dynamiques à l'œuvre qui éclairent les *soft skills* des participants : capacité à être dans l'écoute et l'empathie, à résoudre des problèmes en contexte d'asymétrie informationnelle, à gérer le stress sous la pression.

## **Quelles sont vos principales conclusions ?**

**SP :** Nos étudiants attendent de la pratique, spécialement en sciences de gestion qui est une science de l'action. Au-delà du cours, ils souhaitent aussi des applications concrètes. Pourtant, les étudiants restent insuffisamment préparés à faire face à ce type de situation alors que l'exposition à la violence au travail est fréquente puisqu'en France, deux millions de personnes se disent victimes de violence au travail chaque année (selon la dernière Enquête Virage de l'Ined). CATWALK propose de mobiliser des savoirs en management, en droit du travail et en théorie des organisations pour sortir du conflit, selon l'évolution de leur négociation sociale. Notre plus grande fierté, c'est d'avoir réussi à faire de ce jeu de rôle **un outil au service du développement d'une praxis du dialogue social**. Et à en croire les retours de nos étudiants, il y a bien un avant et un après CATWALK et pour nous, c'est précieux.

---

<sup>1</sup> Cas en cours de dépôt, bientôt disponible sur [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

## Thierry Picq et Laurent de la Clergerie ont reçu le prix AGRH Référence RH du meilleur cas / Catégorie Généraliste

### Transformation du modèle managérial et semaine de 4 jours / Un dirigeant nous raconte...

Ce cas vous plonge au sein de la plus grande entreprise française, LDLC qui, à ce jour, a adopté la semaine de 4 jours en 2020, en passant aux 32h, sans baisse de salaire et sans embauches ni coûts supplémentaires.

Depuis, ses résultats n'ont cessé d'augmenter (chiffre d'affaires en hausse de 6 % et résultat net en progression de 20 %. six mois après le passage aux 4 jours,) le bien-être de ses collaborateurs de s'améliorer (5 points de baisse d'absentéisme pour atteindre 2%) et l'attractivité de l'entreprise de progresser.

#### Qu'est-ce qui explique ce résultat spectaculaire ?

Sans nul doute l'intérêt de la mesure en soi, qui permet non pas seulement de « changer la vie au travail, mais la vie tout court » et qui correspond à de nouveaux modes d'engagement et de performance, individuels et collectif.

Mais également le processus particulier qu'a mené Laurent de La Clergerie, PDG et fondateur, pour introduire cette mesure et la laisser se déployer au sein des équipes en toute autonomie

Et enfin, un modèle managérial interne propice à l'introduction d'innovations sociales et construit progressivement au travers d'une trajectoire de développement que le dirigeant nous raconte

Ce cas « à tiroirs » est découpé en 4 épisodes, qui placent les étudiants en position d'acteurs, en dialogue direct avec le dirigeant.



Thierry Picq est Professeur à emlyon Business School et Laurent de la Clergerie, Président-Fondateur de LDLC.

## Retour sur les journées Thématiques du GRT « GRH et Management insulaire »

Le Groupe de Recherche Thématique sur la **GRH et le management insulaire** a organisé son premier évènement scientifique les 3 et 4 novembre à Tahiti.

Ces deux journées ont permis de réunir une trentaine de chercheurs issus, des Antilles, de La Réunion, de Polynésie Française, et de Métropole. Celles-ci ont été riches en rencontres et intenses en échanges. Les présentations de travaux de recherche et les témoignages des parties prenantes dans le cadre des tables rondes ont permis d'illustrer et mettre en exergue les spécificités de la GRH et du management dans les Outre-Mer, territoires limités, isolés, vulnérables et multiculturels. Je retiens de ces échanges que malgré les difficultés organisationnelles, ces terres sont fertiles pour la créativité, l'innovation sociale, et la résilience, notamment.

Les allocutions de madame la Ministre de l'Education, de la Modernisation de l'Administration, Christelle Lehartel, et de madame Teina Sančan, Cheffe du cabinet Ministériel du travail, de la solidarité et de la formation, ont témoigné la



GRT GRH et Management insulaire, Tahiti, novembre. 2022

reconnaissance mais aussi les attentes des grandes instances du territoire à l'égard de la communauté scientifique.

D'importants changements organisationnels (numériques, démographiques, environnementaux) sont en cours et à venir et je me réjouis de savoir que la communauté scientifique est, et sera, présente afin d'accompagner les institutions insulaires dans ces transitions.

Le GRT « GRH et management insulaire » sera bien évidemment au Congrès 2023 qui se tiendra en Corse. Il poursuivra d'ici-là sa mission de mise en synergie entre chercheurs et avec les parties prenantes.

## Participation primée des membres de l'AGRH à L'AOM 2022



Les membres de l'AGRH à l'Academy of Management Seattle, Août 2022

**Animation pour des membres de l'AGRH d'un PDW Workshop : AOM Practice-Oriented Doctoral Consortium (DBA and ePhD Programs) - Practice-Oriented Doctoral Consortium.** Session Chair: **Marc Bonnet**, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, U. **Jean Moulin** et Distinguished Speaker: **Denise M. Rousseau**, Carnegie Mellon U.

Discutants: **Isabelle Barth** (EM Strasbourg), **Françoise Chevalier**, (HEC Paris), **Florence Noguera** (Présidente de l'AGRH), **Jean-Michel Plane** (Montpellier 3, Rédacteur en chef de la RGRH)

Les professeurs Florence Noguera et Jean-Michel Plane, de l'équipe CORHIS, ainsi que leurs collègues Laurent Cappelletti (CNAM) et Marie-C. Watel (consultante formatrice) ont été récompensés pour leurs travaux en management le 9 août 2022 à Seattle, aux Etats-Unis à l'occasion du 82<sup>ème</sup> congrès annuel de l'Academy of management, d'un prix de l'université Bénédictine-*Oustanding Paper on Ethical Issues in management Consulting (Benedictine University Award)* pour l'article : « Public Manager's Awareness : Towards a more conscious management. The Case of an Intervention-Research in a Social Security Organization ».



Nos collègues primés lors de l'AOM 2022 à Seattle



Communication de la professeure Françoise Chevalier (HEC Paris) le 8 août 2022 au 82<sup>ème</sup> congrès de l'Academy of management à Seattle sur l'AI and Human Resources : Practices and Questions.

## Du côté des Comités

### Comité Relations Institutionnelles et Partenariales

Laurent Taskin, Professeur à la Louvain Business School, a pris la présidence du Comité du CA « Relations Institutionnelles et Partenariales ».

#### **A quoi doit servir le comité Relations Institutionnelles et Partenariales ?**

Dans un premier temps, le travail du comité a consisté à identifier les partenaires potentiels de l'Association : associations professionnelles, savantes, pédagogiques, institutions, médias... Après avoir inventorié ces partenaires potentiels, nous nous sommes attachés à qualifier l'objet du partenariat en fonction de la cible : on ne partage en effet pas la même chose avec une association professionnelle, une institution de recherche ou un média. Les objectifs sont différents, les liens à tisser également. Ensuite, nous avons une histoire avec certains partenaires et elle est utile pour envisager les partenariats à nouer.

#### **Par quoi allez-vous commencer ?**

Concrètement, un projet de convention a été établi. Il actualise le modèle existant. Ensuite, et en nous basant sur les supports actuels existant (site web, présentations), nous avons élaboré une maquette de présentation de l'Association. En effet, pour nouer un partenariat, il faut d'abord se connaître. L'AGRH a des atouts (un réseau académique francophone, des activités de recherche régulières sur des thèmes différents et avec des approches plurielles, p.ex.) que ce support de présentation met en exergue, avant de proposer les éléments pouvant faire l'objet d'un partenariat. À titre d'exemple, une idée portée par le comité est d'inciter les lauréates et les lauréats des prix attribués lors du Congrès à rédiger un bref article vulgarisé présentant leur contribution. Cela peut ensuite constituer la base d'un échange avec les médias ou les associations professionnelles qui contribue à la notoriété de l'Association. Il est important de communiquer sur nos recherches et le faire sous l'égide de l'AGRH peut non seulement soutenir notre communauté mais aussi renforcer et visibiliser ses membres.

#### **Avez-vous un message particulier à faire passer à la communauté académique en GRH ?**

C'est vraiment celui-là : l'union fait la force. On ne soupçonne pas l'importance et l'impact d'une Association savante de nos jours. C'est notre responsabilité de mutualiser nos contacts et nos partenariats et de nous référer à l'AGRH dans nos activités et missions. Et c'est la responsabilité des instances de l'AGRH de promouvoir l'Association et les activités de ses membres.

#### **Le comité est composé de :**

Membres : Charles-Henri BESSEYRE des HORTS (HEC Paris), Franck BOURNOIS (DG de l'ESCP Business School), Franck BRILLET (IGEN), Patrick VALEAU (IGR-IAE Rennes)

Personnes ressources : Emmanuelle GARBE (IAE de Paris - Sorbonne Business School), Raphaël NKAKLEU (ESSEC Douala, Ambassadeur Cameroun), Jean-Yves OTTMANN (Chercheur associé à Dauphine), Antoine PENNAFORTE (CNAM), Isabelle SAUVIAT (Université de Limoges).

*Pour plus d'informations sur ce Comité, consultez le site de AGRH.fr, rubrique Expertises/Comités du CA.*

## Comité Congrès et Ateliers Doctoraux

Isabelle Bories-Azeau, en poste à Montpellier, préside le comité Congrès et Ateliers Doctoraux, et nous livre quelques mots sur l'avancée de leurs travaux

### **Pouvez-vous nous raconter les premiers pas du comité que vous présidez**

J'avais suggéré à Florence Noguera d'engager une réflexion sur les enjeux des ateliers doctoraux dans le cadre du nouveau bureau de l'AGRH. Je pense en effet qu'il est important d'aller au-delà de la présentation d'un état d'avancement de thèse en favorisant les échanges post-ateliers doctoraux afin de créer une communauté des doctorants au sein de l'AGRH. Sur un plan plus pratique, je sais que l'organisation d'un Congrès de l'AGRH est un réel challenge et que nos collègues du comité d'organisation peuvent avoir besoin de supports extérieurs. Florence Noguera m'a donc proposé de piloter le Comité Congrès et Ateliers doctoraux.

Ce comité a la particularité d'être animé à la fois par des collègues MCF et PU et des doctorants membres ressources : Isabelle Bories-Azeau - Alexis Roche - Miguel Delattre - Catherine Voynet-Fourboul - Clotilde Coron - Adnane Chader - Stéphanie Bouchet - Olivier Bouteille - Romain Bounekir, Lauryane Tassigny.

Lors de notre première réunion via zoom le 3 mars dernier nous avons retenu deux axes de réflexion :

- Le positionnement du comité sur l'organisation du congrès,
- L'accompagnement des doctorants.

En parallèle, nous avons échangé sur le contenu de ces axes avec des membres de l'équipe organisatrice du Congrès de Brest.

Nous nous sommes à nouveau réunis le 10 juin pour faire un premier bilan sur les deux axes de réflexion, notamment sur les défis et constats que le comité Congrès et Ateliers Doctoraux devait relever.

### **Qu'est-il ressorti de ces premiers échanges ?**

Un constat a émergé, celui du besoin d'harmoniser l'évaluation des communications dans les ateliers doctoraux.

Nous avons également pointé trois défis principaux à relever.

Le premier défi, et non des moindres, est le recensement des doctorants de l'AGRH. Sciencesconf ne nous semblant pas une base de données fiable pour ce recensement, du fait notamment du problème des profils non actualisés, nous avons opté pour la mobilisation du réseau AGRH pour le recensement des doctorants.

Le deuxième défi est celui de l'accompagnement des doctorants tout au long de l'année ce qui suppose de bien identifier leurs attentes.

Le troisième défi est celui de la transmission entre les équipes organisatrices, des bonnes pratiques et des retours d'expérience en matière d'organisation des congrès de l'AGRH. Le mémo de l'organisateur du congrès existe mais il doit être mis à jour.

### **Avez-vous déjà planifié des actions ?**

Nous avons commencé effectivement à planifier des actions.

Alexis Roche a créé un questionnaire en ligne. Ce questionnaire a été envoyé à Christiane Deshais pour une diffusion auprès des doctorants de l'AGRH.

Clotilde Coron a coordonné le toilettage du mémo du congrès qui a été renvoyé à l'équipe organisatrice du Congrès de Brest.

Nous allons poursuivre notre réflexion sur l'animation de la communauté des doctorants : organiser des ateliers (mensuels ?) d'une demi-journée croisant doctorants et chercheurs confirmés sur des thématiques plus ou moins formelles : méthodologie, questionnements divers (...) afin d'encourager et de faciliter les échanges entre doctorants sur des problématiques communes...

L'harmonisation de la grille d'évaluation des ateliers doctoraux va aussi faire l'objet d'échanges au sein du comité.

## **Avez-vous un message particulier à faire passer à la communauté académique en GRH ?**

Les travaux du comité se sont articulés autour de deux axes relatifs à l'accompagnement des jeunes chercheurs dans notre communauté et participent de la volonté de mieux les intégrer tant dans notre congrès annuel que dans des dispositifs *ad hoc* qui devront être expérimentés et évalués à terme. C'est une première étape, c'est pourquoi le comité souhaite rester à l'écoute de toutes suggestions pouvant alimenter ses travaux.

*Pour plus d'informations sur ce Comité, consultez le site de AGRH.fr, rubrique Expertises/Comités du CA.*

## **Comité Enseignement et Innovation Pédagogique**

Françoise chevalier, Professeur à HEC Paris et présidente de ce comité nous précise ses premiers pas.

### **Comment ce Comité s'est-il mis en place ?**

Le comité Enseignement et Innovation pédagogique s'est mis en place ce printemps dernier avec une réunion de lancement en distanciel. Tous les membres du Comité ont répondu présent. Avec un fort engagement des uns et des autres. Ce premier temps fondateur fut consacré à mieux se connaître et à un échange des expertises et des projets, une mutualisation des idées pour les "projets à venir". S'en est suivie une série d'échanges et de rencontres foisonnantes au gré des agendas, des mails, des visios, des messageries instantanées .... Réactivité et engagement sont au rendez-vous.

### **Quels sont les premiers constats et les défis à relever ?**

L'innovation pédagogique concerne les façons d'enseigner. Elle questionne le qui, le pourquoi, le quoi et le comment enseigner. Autour de ces questions les constats sont très nombreux.... Un point me semble tout particulièrement marquant : c'est la richesse de la création pédagogique dans les institutions. Une richesse somme toute « silencieuse » : sur le terrain les enseignants-chercheurs se remettent en question, interrogent, inventent et créent toutes sortes de pratiques pédagogiques nouvelles, voire font de la pédagogie matière à travaux de recherche. L'innovation pédagogique n'est pas toujours visible et pourtant elle est là, bien vivante, multiforme, hétérogène, portée par des professeurs convaincus et engagés. Aussi l'un des premiers défis à relever est-il d'encourager et soutenir cette créativité, la partager et la rendre plus visible.

Au-delà de la mise en visibilité de ces innovations pédagogiques, de multiples défis se posent tels que la reconnaissance des porteurs de projets, l'évolution du métier d'enseignant-chercheur, la mesure d'impacts des innovations pédagogiques sur les apprentissages et le développement des compétences des apprenants, la transformation de l'écosystème éducatif... Autant de questions qui engagent les enseignants-chercheurs, mais aussi les institutions et leurs orientations stratégiques. Et cela même à un moment où la sociologie des apprenants change, où le numérique bouscule les pratiques traditionnelles, où l'enseignement « hors-les-murs » se développe, où des acteurs « non académiques » investissent le champ de l'enseignement et de la diffusion des connaissances... donnant naissance pour nous à une configuration nouvelle, celle de l'entreprise académique étendue.

### **Quelles sont les missions du Comité Enseignement et Innovation pédagogique ?**

Dans ce contexte plein de turbulences, le Comité AGRH Enseignement et Innovation pédagogique poursuit trois grandes missions :

- encourager et valoriser la création pédagogique des membres de l'AGRH sous toutes ses formes
- favoriser et diffuser les travaux de recherche sur l'enseignement et la pédagogie
- nourrir les échanges portant sur l'enseignement et l'innovation pédagogique en France et à l'international

## **Quels sont les modes de fonctionnement du Comité Enseignement et Innovation pédagogique ?**

Le Comité AGRH Enseignement et Innovation pédagogique fonctionne sur le mode projets et en réseau. Il travaille en liaison étroite avec le GRT AGRH/ Référence RH Innovations pédagogiques.

Nous développons aussi et renforçons les échanges et les collaborations avec les acteurs et les institutions liés aux missions du Comité, en France et à l'international.

## **Avez-vous déjà planifié des actions ?**

Oui pour le prochain Congrès AGRH de Brest et en lien avec les missions énoncées, le Comité a impulsé plusieurs actions :

- Les Prix Meilleur cas AGRH/ Référence RH : Prix Thème du Congrès annuel et Prix Thème Généraliste
- Un Track sur « de nouvelles approches de formation et de développement des talents face aux enjeux actuels de société »
- Et aussi une première cette année avec le lancement du Lab, le Laboratoire d'Innovation Pédagogique de l'AGRH qui nous réserve une expérience pédagogique tout à fait originale.

## **Avez-vous un message particulier à faire passer à la communauté académique en GRH ?**

En fait j'aimerais partager deux messages.

Le premier, c'est de remercier les membres du Comité, membres élus et membres ressources, qui consacrent du temps et de l'énergie à ce Comité. Merci à tous, Catherine Glee, Sébastien Payre, Gwenaëlle Poilpot Rocaboy, François Silva, et aussi Marie Noelle Chalaye, Pauline Fatien, Guillaume Flamand, Olivier Guillet et Séverine Ventolini.

Le deuxième c'est d'encourager la communauté d'enseignants-chercheurs de l'AGRH à partager les innovations mises en œuvre sur le terrain. Envoyez vos cas pour les Prix AGRH / Référence RH, partagez vos dispositifs pédagogiques innovants dans Le Laboratoire Innovation Pédagogique (Le Lab), proposez des symposium et track sur l'enseignement et la pédagogie, envoyez vos productions lorsque nous diffusons des appels à contribution.... Et rejoignez-nous pour la réunion du GRT Innovations pédagogiques le mercredi 19 octobre à Brest.

*Pour plus d'informations sur ce Comité, consultez le site de AGRH.fr, rubrique Expertises/Comités du CA.*

## **Comité International et Francophonie**

Richard Major, Professeur à l'IGS, préside le comité. Il nous en détaille les enjeux.

Le Comité international et francophonie a tenu des réunions mensuelles depuis sa création, dont les premières se sont concentrées sur notre mandat, qui a été validé par le conseil d'administration de l'AGRH. La mission du comité est de recommander au Conseil d'Administration de l'AGRH l'adoption et la mise en œuvre d'actions visant à fédérer les membres de l'AGRH à l'international (hors France), tout en favorisant le développement et la visibilité d'initiatives scientifiques locales à l'international. Les résultats de ce comité reposent à la fois sur ses stratégies et ses actions et sur un réseau d'ambassadeurs locaux engagés et actifs. L'inclusion et la valorisation des travaux de recherche hors France est une priorité pour le comité, afin que notre association représente la diversité de contextes et de réalités RH à travers le monde et apporte un soutien concret à nos collègues hors France.

Plus précisément, ce comité relève du CA de l'AGRH dans la réalisation des responsabilités suivantes :

**Faire croître et dynamiser le réseau d'adhérents à l'AGRH à l'international.** Nous souhaitons identifier, nommer et appuyer des ambassadeurs qui représentent l'AGRH dans les pays et favorisent le recrutement d'adhérents et le développement de liens entre eux. Il s'agit de les soutenir afin de développer des liens entre organisations

scientifiques GRH locales et l'AGRH. Enfin nous devons trouver avec les ambassadeurs les moyens de promouvoir et coordonner le réseautage de chercheurs à l'international par diverses rencontres et mises en relation, face à face ou virtuelles, entre les ambassadeurs et les membres de l'AGRH.

**Promouvoir la réalisation de recherches dans les pays hors France et les rendre visibles.** Nous sommes conscients des réalités plurielles des différentes régions du monde. Honorer celles-ci suppose de favoriser une recherche académique réellement inclusive de cette diversité. Ceci comprend l'encouragement à la conduite d'études sur des terrains et populations hors France qui valorisera l'émergence de théories, concepts et méthodologies enracinés dans les réalités plurielles ainsi que la contextualisation locale de théories, concepts et/ou résultats empiriques. Pour ce faire nous souhaitons 1) appuyer la diffusion de ces recherches au sein des activités, événements et publications de l'AGRH, 2) promouvoir et soutenir les événements ou rencontres scientifiques tenus hors France, en parrainant certains avec un "label AGRH", 3) en partenariat avec le comité Publications de l'AGRH, soutenir des initiatives locales (hors France) de publications scientifiques.

**Actions/initiatives à court terme.** Nous devons donc tout d'abord **clarifier les attentes de l'AGRH quant au rôle des ambassadeurs**, par la rédaction d'une description de poste, par exemple la création d'une équipe-pays, l'animation et coordination des points de contact du pays, les mises en relation et partenariats sur des rencontres ou publications... Nous devons ensuite mettre à jour la liste des ambassadeurs, selon la volonté de chacun d'assumer le rôle tel que défini. Ce sera l'occasion **d'actualiser et de dynamiser ce réseau essentiel pour la présence de l'AGRH à l'international**. Nous communiquerons aux membres dans ce sens d'ici la fin de l'année.

*Si vous souhaitez devenir ambassadeur pour votre pays, faites-nous signe !*

Nous proposerons au CA de l'AGRH un processus de **mise en relation entre directeurs de thèse en France volontaires pour prendre des codirections de thèse de doctorants hors France**. Ceci ne cherchera pas à établir des cotutelles institutionnelles, lourdes à mettre en œuvre et à administrer, mais avant tout à donner à nos doctorants à l'international des ouvertures théoriques et empiriques au-delà de leurs frontières. Cela inclura un processus de sélection des doctorants avec des critères transparents, ainsi qu'un 'matching' selon les thématiques de recherche et une charte du rôle de co-directeur de thèse.

Nous avons proposé au Bureau de l'AGRH des idées pour favoriser la participation de jeunes doctorants à l'international à nos congrès annuels, dont l'une a été adoptée cette année avec un tarif préférentiel pour tout doctorant venant de l'étranger.

Nous sommes une poignée de membres fortement engagés sur ces sujets. Nous avons besoin de toute l'aide et du leadership disponible au sein de l'AGRH pour accomplir nos ambitions ! *Si vous souhaitez contribuer à créer des opportunités d'inclusion et de connexion internationales qui enrichiront notre domaine de recherche et le sens même de notre association, faites-vous connaître auprès de l'un d'entre nous ☺ !*

Le comité international et francophonie de l'AGRH, est composé de Chafik BENTALEB, Professeur, Université de Marrakech, Emmanuel KAMDEM, Professeur, Directeur ESSEC, Université de Douala, Richard J. MAJOR, Professor, Institut de Gestion Sociale, Paris, Jean-Paul MAMBOUNDOU, Professeur, Institut National des Sciences de Gestion (INSG), Libreville, Doha SAHRAOUI, Professeure, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Sylvie ST ONGE, Professeure, HEC Montréal et Marc VALAX, Professeur, IAE Nice, Université Côte d'Azur, Nice

*Pour plus d'informations sur ce Comité, consultez le site de AGRH.fr, rubrique Expertises/Comités du CA.*

## A lire au coin du feu

**Management des Ressources Humaines en PME : approches stratégique et sociétale, coordonné par Ludivine Adla, Virginie Gallego-Roquelaure et Marc André Vilette, Collection AGRH -VUIBERT**

### **D'où vient le projet de cet ouvrage ? »**

**Marc-André Vilette** : « Peu après avoir intégré l'équipe de coordination du GRT GRH dans les PME, Virginie et Ludivine ont proposé de lancer un 3<sup>ème</sup> ouvrage dans la collection AGRH Recherche chez Vuibert. En effet, celui-ci fait suite aux précédents de 2010 et 2014 – ainsi qu'au n° spécial dans la revue @GRH en 2019. »

### **Comment s'est déroulé le processus de production des textes ? »**

**Virginie Gallego-Roquelaure** : « Les auteurs/trices ont soumis leurs propositions, qui ont été relues par les coordinateur/trices. Puis nous avons organisé une évaluation en aveugle de chaque chapitre par l(es) auteur(s)/trice(s) d'une autre proposition. »

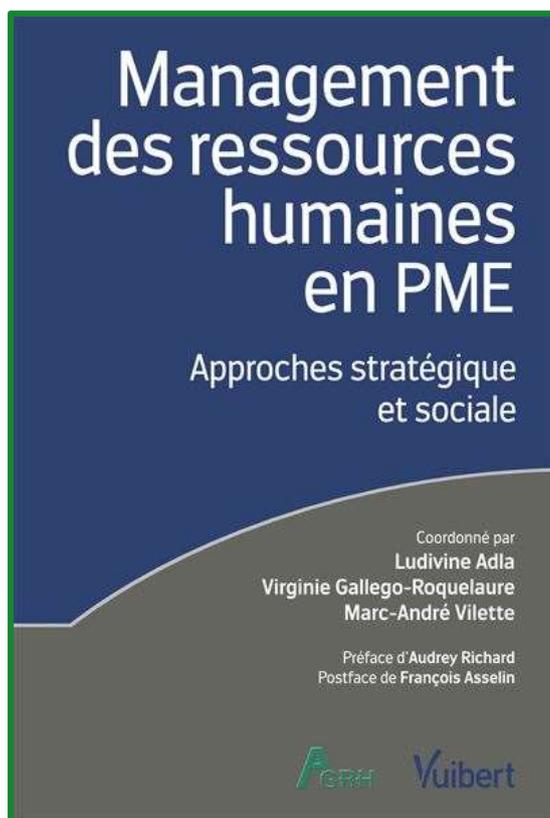
### **Quelles sont les principales contributions de ce collectif ?**

**Ludivine Adla** : « Les chapitres proposés reflètent quatre angles d'analyse : le Management des Ressources Humaines en PME et l'international, le lien entre innovation et MRH en PME, le MRH associé à la transmission/reprise de PME, le MRH responsable en PME. »

### **Quels sont les futurs projets du GRT ?**

**Marc-André Vilette** : « A l'occasion de la sortie de l'ouvrage que nous dédions au père fondateur de la GRH en PME francophone qu'est le Professeur Henri MAHE de BOISLANDELLE, nous lui rendons également hommage au travers d'un symposium lors du prochain congrès AGRH à Brest.

Dans la lignée des quatre publications collectives évoquées ici, nous pourrions en envisager une nouvelle dans les prochaines années. »



## Du côté des revues

### Les dernières livraisons de @ GRH



NUMERO 43 / VARIA 2022 / 2

**Le digital, un objet-frontière : un accompagnement difficile ?** par Clotilde Coron

**Making the most use of boredom in organisations: A study of the ambivalent nature of boredom in business meetings** par Thomas Simon

**Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle : une étude comparative sur les nouveaux entrants d'une école de management hôtelier** par Charlotte de Boer, Nathalie Delobbe

**Les espaces de coworking : des environnements de travail capacitants ?** par Stéphanie Bouchet, Pierre Loup, Florence Nande, Marie-Laure Weber

**Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas** par Christelle Havard

**L'écart de rémunération entre femmes et hommes : un éclairage à partir d'une analyse des stages de fin d'études en management** par Alain Klarsfeld, Nadine Galy



NUMERO 44 / Meilleures communications du congrès du 33ème congrès de l'AGRH / 2022 / 3

**Apprendre de la crise sanitaire : Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile ?** par Florence Nande, Marie-Laure Weber, Stéphanie Bouchet, Pierre Loup

**Le télétravail vu par les dirigeants : un pas en avant, deux pas en arrière ?** par

Céline Desmarais, Sandra Dubouloz, Clara Laborie, Alain Lacroux, Silna Borter, Justine Dima, Paula Nestea

**Les liens entre la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter : une étude quasi expérimentale** par Frédéric-Martin Côté, Stéphane Renaud

**Le bore-out ou l'épuisement professionnel par l'ennui : un corolaire à la souffrance au travail** par Aziz Chtioui, Lamia Hechiche Salah, Sandra Ben Othmane

**Analyse de l'impact d'une transformation agile sur la reconnaissance au travail** par Alexis Abeli Mukamba, Claire Dupont

**Les nouveaux dispositifs d'apprentissage accru en milieu de travail : apports et défis de l'usage du numérique** par

Yves Chochard, Annie Dubeau, Tetyana Ryabets, Camille Jutras-Dupont, Christian Wirth

## Dans la Revue de gestion des ressources humaines



NUMERO 123 / VARIA / 2022/1

**De la théorie des ancrs de carrière à la prospective des carrières organisationnelles**

Rémi Keuleyan, Aline Scouarnec

**Mobiliser ou favoriser la mobilisation des personnes au travail ? Proposition d'une approche globale et intégrée**

William Saint Fleur

**Dual face of HRM formalization in SME: A gift exchange approach**

Ludivine Adla, Virginie Gallego-Roquelaure

**Les dynamiques de la socialisation anticipatoire**

Isabelle Galois-Faurie, François Grima, Marcos Barros



NUMERO 124 / VARIA / 2022/2

**Mindful and Positive leadership Interventions: the impacts on positive experiences, traits, and behaviors**

Laurent Giraud, Soufyane Frimousse, Yves Le Bihan

**Le défi de l'attractivité pour les PME : le rôle du site internet institutionnel sur le soutien organisationnel anticipé et les intentions de postuler**

Christelle Martin-Lacroux, Alain Lacroux, Soffien Bataoui, Jessica Gerard

**La GRH est-elle alexithymique ? Étude des régulations des émotions dans des métiers à incidents émotionnels**

Hélène Monier

**Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des Big Four**

Chloé Guillot-Soulez, Claude Roussillon Soyer

## A vos plumes

### La résilience des acteurs et des organisations en contextes de crises , Douala, janvier 2023

Le CERAME (Centre d'Etudes et de Recherche Africaines en Management et Entrepreneuriat) et le laboratoire CORHIS de l'Université Paul Valéry, Montpellier 3 organisent les 25, 26 et 27 janvier prochain un colloque sur le campus ESSEC de l'Université de Douala.

Ce colloque s'inscrit dans la continuité du premier colloque tenu en 2019 qui a connu une forte participation des chercheurs et des praticiens, ainsi que la publication d'un ouvrage regroupant les meilleures communications aux éditions EMS en 2021 - ouvrage labellisé en 2022 par la FNEGE. Le sujet du deuxième colloque porte sur la résilience des acteurs et des organisations en contextes de crises.

Au moins deux arguments majeurs peuvent être mobilisés pour renforcer sa pertinence.

En premier lieu, tous types d'organisations (entreprises, institutions, organisations publiques, organisations confessionnelles, ONG, etc.) font face aujourd'hui dans le monde à des crises multiples (crise politique, crise sanitaire, crise économique, crise sociale). Ces crises sont inscrites dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu, et engendrent de ce fait des perturbations qui débouchent sur des fortunes diverses pour les individus et les organisations : certains s'en sortent plus forts ; d'autres rencontrent plus de difficultés pour s'en sortir ; d'autres encore disparaissent. Dans tous les cas il semble que pour s'en sortir, les acteurs et les organisations doivent développer la capacité de résilience, c'est-à-dire l'aptitude à surmonter un choc ou à éviter une situation de crise (Weick, 1993)<sup>1</sup>, en acceptant de se transformer pour tirer parti des situations de crises, par la fabrication de solutions spécifiques.

En deuxième lieu, il existe peu d'études, en particulier dans les pays africains de l'espace francophone, sur les pratiques et les effets de la résilience des acteurs organisationnels et de la résilience organisationnelle.

Ce deuxième colloque, qui a pour objectif de combler ce vide sur les connaissances théoriques et pratiques, porte une attention particulière sur les regards croisés des chercheurs, des consultants, des entrepreneurs, des dirigeants, et des managers dans les pays occidentaux et dans les pays africains.

Les contributions attendues devront se situer dans le champ du management global ou dans l'une des disciplines des sciences de gestion et de management. A titre indicatif, les questions sont suivantes :

- Quelles sont les pratiques de gestion et de management mobilisatrices de la résilience ?
- Dans quelle mesure les entrepreneurs, les dirigeants ou les managers favorisent la résilience dans l'organisation ou dans l'entreprise ?
- Quels sont les comportements résilients des entrepreneurs, des dirigeants ou des managers ?
- Quelles sont les interactions entre les différents niveaux de résilience individuelle, collective et organisationnelle ?
- Les facteurs « genre », « ethnie », « religion », « spiritualité », sont-ils des variables souveraines pour rendre compte de la résilience entrepreneuriale, de la résilience des dirigeants ou des managers ?
- Le style de leadership est-il un facteur critique de la résilience collective ou des organisations résilientes ?
- Comment mesurer la résilience entrepreneuriale, la résilience des acteurs organisationnels, la résilience collective, ou la résilience organisationnelle ?...

Les communications au colloque pourront porter sur des réflexions et/ou des travaux empiriques. Mais on attend surtout des contributions empiriques s'appuyant sur des terrains africains.

Les auteurs sont invités à soumettre leur proposition de communication au format word, au plus tard le 15 novembre 2022 à l'adresse électronique suivante : [managementafricain2023@gmail.com](mailto:managementafricain2023@gmail.com). Les propositions de communication seront évaluées par un comité scientifique.

Les communications jugées conformes à l'esprit du colloque par le comité scientifique seront publiées dans un ouvrage collectif. Une revue classée envisage également de consacrer un numéro thématique sur la problématique fédératrice du colloque.

## Numéro spécial « Expérience et marque Employeur » / @GRH

Après la publication de l'ouvrage collectif de recherche « Marque employeur et travail expérientiel : la GRH dans l'économie des marques » (Vuibert AGRH, 2020, ouvrage labellisé FNEGE), les coordinateurs du GRT « Marque employeur et marketing RH », Chloé Guillot-Soulez et Eric Pezet, coordonnent un numéro spécial de la revue @grh sur le thème « Expérience et marque employeur ».

### Pourquoi ce numéro spécial ?

Dans le monde du travail contemporain, les salariés s'intéressent de plus en plus à la nature et à la qualité de leurs expériences professionnelles. Ils cherchent à donner du sens à leur travail et à trouver une adéquation entre le travail et leurs priorités et projets personnels plus larges. De leur côté, les organisations tentent de se distinguer par l'expérience de travail qu'elles proposent pour apparaître comme de « bons » employeurs ou faire partie des « meilleurs employeurs », l'économie de l'expérience de travail fonctionnant aujourd'hui en symbiose avec l'économie de la marque. Pour une organisation, porter attention à l'expérience du travail suppose de faciliter les opportunités, pour les employés, d'expérimenter les conditions de travail et la nature du travail, de co-créeer les frontières mouvantes du travail avec leurs employés et de développer des approches et des stratégies pour assurer une expérience du travail plus optimale pour eux-mêmes, dans un contexte qui met l'accent sur la prise en charge. Mais il y a aussi autour de l'expérience de travail des malentendus possibles entre les attentes des collaborateurs et ce que l'entreprise permet. De plus, au fil du temps, l'expérience promise peut se révéler impossible ou très faible ou, à l'inverse, de nouvelles perspectives expérientielles peuvent s'ouvrir (comme en cas d'acquisition par exemple). Le concept d'expérience reste cependant à préciser. C'est l'objet de ce numéro spécial qui vise à approfondir ce concept en le mettant en rapport avec les travaux déjà menés dans le champ du management de la marque employeur (*employer branding*) et avec différents contextes expérientiels.

### Quelles sont les contributions attendues ?

Les contributions pourront notamment éclairer les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'expérience candidat ?
- La marque employeur à l'épreuve de l'expérience de travail : qu'est-ce que l'expérience collaborateur ?
- Comment les entreprises peuvent-elles agir face au développement des avis employeurs et au regard de leur poids croissant dans l'évaluation de l'expérience de travail par les candidats ?
- La marque employeur à l'épreuve des enjeux RSE : comment intégrer les enjeux RSE dans l'expérience de travail ?

Lien vers l'appel à articles complet : [cliquez ici](#)

- Chloé GUILLOT-SOULEZ : [chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr](mailto:chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr)

- Eric PEZET: [eric.pezet@parisnanterre.fr](mailto:eric.pezet@parisnanterre.fr)

## Numéro Spécial Recherche quantitative inductive en GRH, Enjeux et méthodes / @GRH

« Data is the new oil » : selon certains observateurs, l'exploitation extensive et organisée des données serait la source essentielle de la quatrième révolution industrielle en cours. La GRH n'échappe pas à cette tendance, et les enjeux méthodologiques de la valorisation de données de plus en plus variées et massives sont importants, à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs académiques. Les réflexions sur les méthodes applicables pour tirer parti de ces données sont relativement récentes, et mettent souvent en avant l'aspect disruptif des big data qui seraient à la base d'un renouveau de l'empirisme fondé sur l'exploitation intensive de masses de données par des méthodes exploratoires, en vue de faire émerger des connaissances nouvelles, selon une logique purement inductive. Sans adopter ce point de vue spéculatif, force est de constater que les approches inductives basées sur les données (data driven) demeurent rares dans les études quantitatives en GRH : ce type d'approche permet pourtant de sortir de la dichotomie classique en sciences du management entre approches « qualitatives / inductives » et approches « quantitatives / déductives », et d'échapper à certaines critiques adressées aux démarches hypothético-déductives, telles que leur forte standardisation ou le fait qu'il est difficile d'en tirer des théories vraiment innovantes.

L'objectif de ce numéro spécial Coordonnées par Clotilde Coron est de proposer un panorama actualisé des enjeux d'une GRH « guidée par les données » (data driven), ainsi que des méthodes quantitatives inductives applicables dans les recherches empiriques. Les contributions attendues pourront aborder ces thèmes sur le plan méthodologique (ex : présentation d'une méthode innovante avec illustration dans le domaine de la GRH), empirique (ex : mener une étude quantitative sur un sujet en privilégiant une démarche inductive) ou conceptuel (ex : analyse des enjeux pour la GRH d'un management data driven). Seront particulièrement appréciées les propositions présentant des méthodes émergentes ou peu utilisées dans le champ des études quantitatives en GRH francophone (apprentissage supervisé, fouille de données, statistiques textuelles, approches longitudinale).

Date limite d'envoi des articles : 25 mars 2023 à Clotilde Coron : [clotilde.coron@universite-paris-saclay.fr](mailto:clotilde.coron@universite-paris-saclay.fr)

Plus d'informations ici : [Appel à communication](#)