

# **COLLOQUE 2013**

# **Innovation et Management**

## **ACTES**

### *Innovation et Management*

Le colloque 2013 de l'ARIMHE, l'association pour la recherche interdisciplinaire sur le management des entreprises, aura pour thème : « Innovation et Management ». Il est organisé en partenariat avec le pôle CERIMES du CEDAG (EA 1516) et la spécialité de 2<sup>ème</sup> année de Master Ethique et Organisations de l'Université Paris Descartes.

Le choix de ce thème correspond tout d'abord à la nécessité pour la recherche, voire l'urgence aujourd'hui, de développer de nouveaux modèles de management par et pour l'homme, c'est-à-dire écartant toutes ses formes de réification et intégrant toutes ses dimensions tout en le plaçant au cœur des dynamiques étudiées. Plus globalement, l'impuissance des chercheurs et des praticiens à répondre aux problématiques actuelles, qu'il s'agisse des crises financières ou de la souffrance au travail, ne renvoie-t-il pas à une carence d'innovations dans le domaine du management ? L'innovation ressort ainsi comme primordiale dans le domaine des théories sur la base desquelles se construisent les pratiques professionnelles. L'ARIMHE souhaite à l'occasion de son colloque annuel en représenter un promoteur et favoriser l'échange de connaissances tout en clarifiant les voies de l'innovation dans le domaine de la recherche sur le management. Son objectif est de soutenir l'émergence de projets menés avec une approche transverse ou interdisciplinaire en favorisant la rencontre de chercheurs de différents domaines au sein des sciences de gestion, mais aussi en provenance d'autres champs disciplinaires, comme le droit, l'économie, la sociologie, la psychologie sociale, ..., les sciences de l'ingénieur, la médecine, tout en favorisant le dialogue avec les praticiens.

### **Comité d'organisation :**

Martine BRASSEUR (Université Paris Descartes, CEDAG/CERIMES) ; Didier CHABAUD (Université d'Avignon, BNC) ; Pierre LOUART (IAE de Lille, LEM) ; Ewan OIRY (Université de Poitiers, CEREGE) ; Agnès PARADAS (Université d'Avignon, MRM)

### **Comité scientifique et d'évaluation :**

ALVES Sarah, BACHELARD Olivier, BARREDY Céline, BEN HASSINE Anissa, BRASSEUR Martine, CARMES Maryse, CHABAULT Denis, CHALAYE Marie-Noëlle, CINTAS Caroline, CLOET Héloïse, DEZANET Fabrice, FAUVY Stéphane, FREMEAUX Sandrine, GATIGNON Anne-Laure, GEORGESCU Irène, GOSSE Bérengère, HENNEQUIN Emilie, HOLLANTS Xavier, JANICOT Luc, LEON Emmanuelle, LEYMARIE, Stéphane, LOUART Pierre, MAEDER Anne, MEREAX Jean-Paul, OIRY Ewan, PARADAS Agnès, ROVIC Paulette, TRONC Boris, VAESKEN Philippe, WANNENMACHER Delphine

## Sommaire

Programme de la journée **p. 5**

---

Ordre du jour de l'Assemblée générale de l'ARIMHE **p. 8**

---

Actes des résumés des communications  
par ordre alphabétique du 1<sup>er</sup> auteur **p. 9**

. **Intissar Abbes, Isabelle Barth et Samira Danguir** « Comment réinventer la compétitivité des entreprises ? La création de lien client-vendeur comme levier de la performance des enseignes commerciales »

. **El Ayachi Bencheikh et Bouchra Elabbadi** « La modélisation de l'émergence du contrôle de gestion dans les organisations publiques : le cas des universités marocaines. »

. **Linda Ben Fekih Aissi et Mathias Naudin** « Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ? »

. **Sandrine Berger-Douce** « Innovation, management responsable et performance durable »

. **Marina Bourgain et Marc-André Vilette** « De l'innovation sociale exemplaire à l'innovation sociale ordinaire »

. **Mohamed Cherchem** « Marketing et l'imitation de l'innovation dans les services financiers. Le cas de l'Algérie »

. **Ali Dardour et Jocelyn Husser** « La divulgation d'informations RSE : une innovation pour la rémunération incitative du dirigeant ? »

. **Éric Delassus et François Silva** « Management et vulnérabilité »

. **Nadine Dubruc et Nahla Salameh Bchara** « L'innovation sociale des PME engagées en responsabilité sociale des entreprises »

. **Driss Ferar** « Dans un contexte de crise financière, quel modèle de management des ressources humaines innovant pour les entreprises marocaines ? »

. **Perrine Ferauge** « La démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise et ses trois piliers : trajectoires perçues par des dirigeants de PME belges »

. **Cécile Fonrouge** « Le recours à un genre : une innovation transitoire ? »

. **Yannick Fronda** « Injonction au changement et choc culturel : naissance de la souffrance au sein d'une grande entreprise française »

- . **Martine Gadille, Anne Rollet et Adalbert Nkoudou Bessala** « Création d'entreprises technologiquement innovantes »
- . **Philippe Girard et Dominique Mollard** « Le rôle du manager dans l'innovation et les nouvelles formes organisationnelles »
- . **Jean-Michel Heitz** « Créativité et innovation ou comment former les futurs managers »
- . **Anne Maurand-Valet et Agnès Paradas** « Certification ISO 14001 : le cas d'une PME légitimée par une innovation managériale »
- . **Karine Merle et Lynda Saoudi** « L'innovation managériale en action : quand l'école de commerce se remet en question »
- . **Nacéra Nasroun et Matouk Belattaf** « L'apport de la créativité et les pratiques favorisant son émergence dans une organisation »
- . **Olivier Saissi** « La Fish Philosophy : une méthode innovatrice de management »
- . **Diane-Gabrielle Tremblay, Juan-Luis Klein, Maryse Larivière** « Innovation et management des grappes industrielles à Montréal : Le secteur du design de mode »
- . **Marc-André Vilette** « Innovation et Travail : le travail à temps partagé, pour un recrutement innovant en PME »

---

Présentation des groupes de recherche thématique de l'ARIMHE **p. 34**

- ❖ Charte de fonctionnement des GRT
- ❖ GRT : Le capital humain ;
- ❖ GRT : Discrimination au travail ;
- ❖ GRT : Entrepreneuriat et société ;
- ❖ GRT : Ethique informationnelle et culture ;
- ❖ GRT : Le harcèlement moral au travail ;
- ❖ GRT : Innovation sociale et middle management ;
- ❖ GRT : La personne et le management ;
- ❖ GRT : Le social, la santé et l'éducation ;
- ❖ GRT : Socio-économie des négociations et des syndicats

## Programme

<b>Accueil des participants à partir de 8h30</b> <i>café offert par le LEST (UMR 7317)</i>	
<b>9h00</b>	<b>Séance Plénière</b>
<b>Amphi Paul Janet</b>	<b>Lancement de la journée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ouverture</b> par Martine Brasseur pour le Comité d'organisation</li> <li>• <b>Propos introductifs</b> de Jean-Yves Duyck, Zahir Yanat</li> </ul>
	<u>Table ronde :</u> <b>Innovation et Management</b> animée par <b>Ewan Oiry</b> , Professeur Sciences de gestion, IAE de Poitiers avec <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pierre Louart</b>, Professeur Gestion, IAE de Lille, LEM, Président de l'ARIMHE</li> <li>• <b>Philippe Barbet</b>, Professeur Economie, Université Paris 13, CEPN</li> <li>• <b>Christian Defélix</b>, Professeur Gestion, IAE de Grenoble, CERAG</li> </ul>
	<u>Bilan et Perspectives</u> <b>Groupes de Recherche Thématiques</b> présenté par <b>Didier Chabaud</b> et <b>Agnès Paradas</b>
<b>Pause</b> <i>café offert par la Faculté de Droit de l'Université Paris Descartes</i>	
<b>11h00</b>	<b>Ateliers GRT</b>
<b>Amphi Paul Janet</b>	<b>GRT 1 : La personne du dirigeant et son engagement responsable</b> coordinateurs : <b>Agnès Paradas, Didier Chabaud et Zahir Yanat</b> avec <b>Elise Bonneveux, Isabelle Calmé, Marie Da Fonseca et Caroline Debray</b>
<b>Salle Deruel</b>	<b>GRT 2 : Harcèlement moral au travail</b> coordinateurs : <b>Martine Brasseur et Marie-France Hirigoyen</b> avec <b>Virginie Del Ciotto, Franck Jaotombo, Olivier Millet, Fatma Zragua</b>
<b>Salle Louis Cartou</b>	<b>GRT 3 : Sens, Socio-économie des négociations et des syndicats</b> coordinateur : <b>Marc Morin</b> avec <b>Daniel Bachet, Sabine Bacouel, Marina Bourgoïn, Dominique Dubreuil, Hubert Landier, Jacques Igalens, Salvatore Maugeri, Philippe Nazsalyi, François Silva</b>
<b>12h00</b>	<b>Déjeuner - Salle des Actes</b> <i>buffet offert par l'Université Paris Descartes et le CEDAG/CERIMES (EA 1516)</i>

<p><b>13h30</b></p> <p><i>Amphi Paul Janet</i></p>	<p><i>Séance Plénière</i></p> <p style="text-align: center;"><u>Table ronde :</u> <b>Innovation, Croyances et Management</b> <i>Quelle laïcité au travail ?</i></p> <p>animée par <b>Lionel Honoré</b>, Professeur Sciences de gestion, IEP de Rennes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Abdel Aissou</b>, Directeur Général du groupe Randstad France</li> <li>. <b>Béatrice Lestic</b>, Secrétaire Générale CFDT, Air France</li> <li>. <b>Pierre Louart</b>, Professeur Sciences de gestion, IAE de Lille, LEM</li> </ul>
<p><b>14h30 Ateliers</b></p>	
<p><i>Amphi Paul Janet</i></p>	<p><u>Atelier 1</u> : <b>Innovation managériale et organisation</b></p> <p>Président : <b>Ariel Mendez</b></p> <p>Rapporteur : <b>Joseph Ngijol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Diane-Gabrielle Tremblay et Juan-Luis Klein</b> « Innovation et management des grappes industrielles à Montréal : Le secteur du design de mode »</li> <li>. <b>Marina Bourgain et Marc-André Vilette</b> « De l'innovation sociale exemplaire à l'innovation sociale ordinaire : les démarches socialement innovantes du réseau ANACT-ARACT depuis quarante ans »</li> <li>. <b>Anne Maurand-Valet et Agnès Paradás</b> « Certification ISO 14001 : le cas d'une PME légitimée par une innovation managériale »</li> </ul>
<p><i>Salle Louis Cartou</i></p>	<p><u>Atelier 2</u> : <b>Innovation managériale et RSE</b></p> <p>Président : <b>Zahir Yanat</b></p> <p>Rapporteur : <b>Erick Leroux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Nadine Dubruc et Nahla Salameh Bchara</b> « L'innovation sociale des PME engagées en responsabilité sociale des entreprises »</li> <li>. <b>Ali Dardour et Jocelyn Husser</b> « La divulgation d'informations RSE : une innovation pour la rémunération incitative du dirigeant ? »</li> <li>. <b>Perrine Ferauge</b> « La démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise et ses trois piliers : trajectoires perçues par des dirigeants de PME belges »</li> <li>. <b>Sandrine Berger-Douce</b> « Innovation, management responsable et performance durable »</li> </ul>
<p><i>Salle Deruel</i></p>	<p><u>Atelier 3</u> : <b>Innovation managériale et Formation</b></p> <p>Président : <b>Patrick Boisselier</b></p> <p>Rapporteur : <b>Audrey Becuwe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Karine Merle et Lynda Saoudi</b> « L'innovation managériale en action : quand l'école de commerce se remet en question »</li> <li>. <b>El Ayachi Bencheikh et Bouchra Elabbadi</b> « La modélisation de l'émergence du contrôle de gestion dans les organisations publiques : le cas des universités marocaines. »</li> <li>. <b>Jean-Michel Heitz</b> « Créativité et innovation ou comment former les futurs managers »</li> </ul>
<p><b>15h30</b> <i>Pause</i></p>	

<b>15h45</b>	<b>Ateliers</b>
<b>Amphi Paul Janet</b>	<p><b>Atelier 4: Les tensions de l'innovation managériale</b>  Président : <b>Didier Chabaud</b>  Rapporteur : <b>Audrey Becuwe</b>  . <b>Yannick Fronda</b> « Injonction au changement et choc culturel : naissance de la souffrance au sein d'une grande entreprise française »  . <b>Linda Ben Fekih Aissi et Mathias Naudin</b> « Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ? »  . <b>Marc-André Vilette</b> « Innovation et Travail : le travail à temps partagé, pour un recrutement innovant en PME »  . <b>Éric Delassus et François Silva</b> « Management et vulnérabilité »</p>
<b>Salle Louis Cartou</b>	<p><b>Atelier 5 : Innovation managériale et PME</b>  Président : <b>Jacques Igalens</b>  Rapporteur : <b>Erick Leroux</b>  . <b>Cécile Fonrouge</b> « Le recours à un genre : une innovation transitoire ? »  . <b>Intissar Abbes, Isabelle Barth et Samira Danguir</b> « Comment réinventer la compétitivité des entreprises ? La création de lien client-vendeur comme levier de la performance des enseignes commerciales »  . <b>Driss Ferar</b> « Dans un contexte de crise financière, quel modèle de management des ressources humaines innovant pour les entreprises marocaines ? »  . <b>Mohamed Cherchem</b> « Marketing et l'imitation de l'innovation dans les services financiers. Le cas de l'Algérie »</p>
<b>Salle Deruel</b>	<p><b>Atelier 6 : Innovation managériale et créativité</b>  Président : <b>Hubert Landier</b>  Rapporteur : <b>Joseph Ngijol</b>  . <b>Philippe Girard et Dominique Mollard</b> « Le rôle du manager dans l'innovation et les nouvelles formes organisationnelles »  . <b>Martine Gadille, Anne Rollet et Adalbert Nkoudou Bessala</b> « Création d'entreprises technologiquement innovantes : approche subjectiviste et rapport au savoir »  . <b>Olivier Saissi</b> « La Fish Philosophy : une méthode innovatrice de management »  . <b>Nacéra Nasroun et Matouk Belattaf</b> « L'apport de la créativité et les pratiques favorisant son émergence dans une organisation »</p>
<b>17h00</b>	<b>Séance Plénière</b>
	<p><b>Clôture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Retour des rapporteurs : Audrey Bécuwe, Erick Leroux et Joseph Ngijol</b></li> <li>• <b>Mise en perspective par Ewan Oiry, Professeur Sciences de gestion, IAE de Poitiers</b></li> <li>• <b>Remerciements du Comité d'organisation</b></li> </ul>
<b>17h30</b>	<b>Assemblée générale de l'ARIMHE</b>

# **Assemblée générale de l'ARIMHE**

## ***Ordre du jour***

- Bilan d'activité 2013 et projets 2014**
- Approbation des comptes 2013**
- Composition du conseil d'administration et missions**
- Questions diverses**



## **Actes des résumés des communications**

par ordre alphabétique du 1<sup>er</sup> auteur

**Intissar Abbas**

ESC Tunis,  
abbesintissar@yahoo.fr

**Isabelle Barth**

Ecole de Management Strasbourg, Laboratoire HuMaNis  
isabelle.barth@free.fr

### Titre de la communication

« Comment réinventer la compétitivité des entreprises ? La création de lien client-vendeur comme levier de la performance des enseignes commerciales »

### Résumé

Dans un environnement hautement concurrentiel, les stratégies expérientielles se présentent comme de nouvelles sources de différenciation (Filer, 2002 ; 2009). Le personnel du magasin constitue l'un des vecteurs de développement de ce type de stratégie en dépit de la marginalisation de son rôle avec le développement du libre service et la désintermédiation des relations commerciales par la montée en puissance du commerce électronique (Barth, 2009). Ces « nouvelles » tendances qui semblaient faire bénéficier le consommateur de plus d'autonomie, de pouvoir et de liberté (« valeur de jouissance » (« play value » Fernandez, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009)) ont altéré la « valeur sociale » de l'expérience de magasinage en limitant l'interaction du consommateur avec le personnel de vente/vendeurs.

L'objectif de cette recherche est de montrer l'importance de la création de lien client-vendeur comme une « nouvelle » source d'avantage concurrentiel qui permet de réinventer la compétitivité des entreprises commerciales.

A cet effet, deux collectes de données ont été menées auprès de deux échantillons de clients des magasins d'habillement et accessoires du centre commercial Géant Casino à Tunis (Tunisie). Dans le souci d'épurer nos échelles de mesure et d'aboutir à des mesures fiables et valides, nous avons procédé à des analyses factorielles exploratoires sur le premier jeu de données (178 répondants). Ensuite, sur le second jeu (376 répondants), nous avons procédé à des analyses confirmatoires. Le modèle de mesure et celui de structure relatif à notre modèle conceptuel de la recherche sont examinés par la méthode des équations structurelles sous le logiciel AMOS 16.

Les résultats ainsi obtenus nous permettent de valider l'influence de la création de lien, dimension relationnelle de l'orientation client des vendeurs (Pellat, Poujol et Siadou-Martin, 2010), sur : le contenu de l'expérience vécue par le consommateur à l'intérieur du lieu de vente, les impulsions/intensions d'achat, les forces en présence d'une négociation avec soi-même à la frontière de l'impulsion et de l'action d'achat (regret anticipé d'achat et regret anticipé de non achat) et enfin sur le besoin de ré-expérience. Ces éléments pouvant être considérés comme des indicateurs de la performance des enseignes commerciales.

Ainsi, le rôle de la création de lien client-vendeur comme source d'avantage concurrentiel qui permet de réinventer les stratégies de différenciation par l'expérience et d'optimiser la gestion de la relation client a été prouvé. Ce résultat présente un apport théorique dans la compréhension de l'expérience de magasinage, mais aussi, enrichit les recherches portant sur le management des enseignes commerciales et le pilotage de la force de vente.

### Mots-clefs

Création de lien client-vendeur, avantage concurrentiel, expérience de magasinage, stratégie de différenciation par l'expérience et performance commerciale.

**El Ayachi Bencheikh**

Université Abdelmalek Essaâdi, GREFAM  
bencheikhayachi@yahoo.fr

**Bouchra Elabbadi**

ENCGT - UAE Maroc, GREFAM  
elabbadib@yahoo.fr

### Titre de la communication

« La modélisation de l'émergence du contrôle de gestion dans les organisations publiques : le cas des universités marocaines »

### Résumé

L'objet de cette communication est d'étudier la nécessité de contrôle de gestion dans les Universités Marocaines, organisations à vocation public ayant pour mission la recherche et l'offre de formation. D'où la question principale de la recherche : Dans quelle mesure le système de contrôle de gestion serait-il nécessaire pour le pilotage de la performance des Universités Marocaines en contexte d'autonomie et de contractualisation? Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé à la fois la littérature en contrôle de gestion et la littérature en management public. Cette double approche théorique a permis de construire des grilles de lecture théoriques quant aux facteurs et aux préalables de la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Dans un premier temps, l'analyse du besoin de contrôle de gestion dans les universités marocaines a été établie sur le plan théorique. Diverses théories ont été utilisées pour éclairer, sous différents angles, les causes d'un déséquilibre besoin de traitement/ capacité de traitement de l'information, donc d'un besoin de contrôle de gestion au sein des universités marocaines. Ce besoin théorique de contrôle de gestion a été complété par un besoin réel qui se justifie par l'insuffisance des contrôles existants ou exercés sur les Universités ainsi par des facteurs environnementaux et organisationnels.

Dans un seconde temps, ce besoin a été corroboré par une enquête qualitative exploratoire basée sur des études de cas au sein de sept Universités Marocaines. Cette analyse qualitative nous a permis d'expliquer et de comprendre les facteurs et les préalables de la mise en place de contrôle de gestion. Suite à l'analyse théorique et exploratoire, l'interprétation de nos résultats a abouti à la proposition d'un modèle relatif à la mise en place de contrôle de gestion. Ce dernier intègre plus d'un facteur. En effet, nous avons identifié six facteurs (La volonté de la politique ; le système d'information ; le contrôle interne ; la contractualisation «Etat – Université» ; la concurrence et la dimension culturelle. Enfin, des préconisations, concernant la mise en place du contrôle de gestion dans les universités marocaines ont été faites à l'intention des différents responsables de l'Enseignement supérieur.

### Mots-clefs

Contrôle de gestion, management public, performance, université marocaine, autonomie et contractualisation.

**Linda Ben Fekih Aissi**

ICD Institut international du commerce et du développement (groupe IGS), LaRA,  
lbenfekih@groupe-igs.fr

**Mathias Naudin**

ICD Institut internationale du commerce et du développement (groupe IGS), LaRA,  
mathias.naudin@cifre.org

Titre de la communication

« Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ? »

Résumé

Le monitoring électronique des performances souvent perçu comme un outil novateur de management repose sur des innovations technologiques et s'avère avant tout novateur à travers la systématisation et l'amplitude de la surveillance. Employé par les organisations dans le but d'améliorer les performances et de contrôler les salariés le monitoring électronique s'avère avoir des effets secondaires non négligeables tels que les stress et le sentiment d'atteinte à la vie privée. Si la plupart des recherches menées sur le monitoring ont porté sur sa dimension technique et managériale peu ont pris en considération ses conséquences humaines. La perception du monitoring a néanmoins été abordée comme étant le lien entre le design technique et la mise en œuvre managériale. C'est dans cette voie que nous nous inscrivons avec pour objectif d'étudier la perception du monitoring électronique et d'interroger ses effets sur la performance. Trois études de cas ont été menées (44 salariés interrogés, 3 centres d'appels). Dans la continuité des travaux antérieurs les résultats montrent que le monitoring peut très bien être perçu comme étant source de stress, source d'atteinte à la vie privée mais aussi comme étant un outils de contrôle efficace et source d'amélioration des performances et ce en fonction de la manière dont il a été mis en place et appliqué. Ces résultats permettent également de mettre au jour le caractère paradoxal du monitoring et de ses effets. Ces paradoxes concernent la performance visée et la réification générée. La volonté de performance s'avère avoir des effets pervers et contreproductifs et la dynamique sociale conduit les individus à souhaiter leur propre réification.

Mots-clés

Monitoring électronique des performances, perceptions, performance, stress, atteinte à la vie privée, réification.

**Sandrine Berger-Douce**

Ecole des Mines de St-Etienne, Institut Henri Fayol / EPICE,  
Coactis (EA 4161)  
bergerdouce@emse.fr

Titre de la communication

« Innovation, management responsable et performance durable »

Résumé

Si l'innovation est plébiscitée par tous comme gage de compétitivité, le défi demeure une réalité pour les entreprises tant le changement culturel tarde à s'imposer, d'où la nécessité du Plan Innovation annoncé en France pour l'été 2013. Parallèlement, le management responsable constitue une voie de plus en plus souvent adoptée par les organisations, notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Aussi, l'objet de cet article est-il d'explorer l'articulation entre innovation et management responsable au service de la performance durable évaluée de manière globale (économique, sociale, sociétale, environnementale et personnelle s'agissant des propriétaires-dirigeants de PME) (St-Pierre et Cadieux, 2011). D'un point de vue méthodologique, le travail repose sur une étude de cas longitudinale menée depuis trois ans avec une entreprise industrielle du Nord de la France, Pocheco, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'enveloppes depuis 1928.

Au sein de Pocheco, l'innovation est une réalité multiple traduite en termes de produit (enveloppes éco-conçues, offre de service orienté « développement durable »), de procédé (système innovation de conditionnement des enveloppes), d'organisation (association de reboisement, ouverture d'une Maison de l'écolonomie) et de méthodes commerciales (stratégie de marques, vente en ligne). Les résultats montrent une forte articulation entre la capacité dynamique d'innovation responsable de la PME et sa performance durable, à savoir sur les volets économique (gains de productivité, amélioration du service au client, effet de réputation), social (amélioration des conditions de travail, développement des compétences), sociétal (partage des pratiques responsables, insertion professionnelle de détenus), environnemental (limitation à la source des impacts, protection de la biodiversité) et personnel (qualité de vie, estime des collaborateurs, diffusion de son expérience au travers d'un essai du dirigeant d'entreprise).

Cet article propose une illustration d'une possible articulation entre innovation, management responsable et performance durable. Le recours à un cas unique implique de rester modeste quant aux leçons à en tirer. Pour autant, le cas de Pocheco semble en mesure d'inspirer d'autres dirigeants d'entreprise encore majoritairement frileux pour s'engager plus massivement dans la voie du management responsable. A l'heure où la question du bien-être au travail préoccupe tant, il semble pertinent de revoir les modèles de pensée dominante fondés sur une quête effrénée de profit à court terme.

Mots-clefs

Développement durable, innovation, management responsable, performance, PME.

## **Marina Bourgain**

FBS - Campus-Clermont, CRCGM (EA 3849)  
Marina.bourgain@france-bs.com

## **Marc-André Vilette**

FBS - Campus-Clermont, CRCGM (EA 3849),  
Marc-andré.vilette@france-bs.com

### Titre de la communication

« L'ANACT et les PME : de l'innovation sociale « exemplaire » à l'innovation sociale « ordinaire » »

### Résumé

Notre contribution se positionne à l'intersection entre les champs innovation sociale (IS) et PME, ces dernières étant rarement évoquées en matière d'IS. Plus exactement, nous avons analysé le positionnement et la valorisation des démarches socialement innovantes initiées depuis 40 ans par le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) en direction des PME. A cette occasion, nous soulignons le rôle de l'ANACT, un « entrepreneur institutionnel » peu connu. Dans une perspective longitudinale, notre étude porte essentiellement sur deux bases de données d'interventions de l'ANACT de 1992 à 1995 et de 2005 à 2013, supplémentées d'entretiens avec des acteurs parties prenantes de ces interventions. Après avoir rappelé que la littérature sur l'IS souligne que le « processus d'apprentissage collectif » est une caractéristique essentielle de l'IS, nous mettons l'accent sur les spécificités de l'innovation au sein des PME. Nous exposons ensuite en quoi le réseau ANACT se distingue dans son engagement sur des démarches socialement innovantes. L'évolution observée à partir des interventions et de leur valorisation nous amène à faire l'analogie suivante : l'IS aujourd'hui opérée en grand nombre, essentiellement au sein des TPE-PME et de façon anonyme, s'apparente à une démarche « d'innovation ordinaire » au sens de N. Alter (« *l'association et la diffusion d'une constellation de petites initiatives* ») – à l'opposé des années 1990 où les innovations sociales étaient présentées comme tirées par de grandes entreprises privées et publiques « exemplaires ».

### Mots clefs

Innovation sociale, PME, ANACT, entrepreneur institutionnel

## **Mohamed Cherchem**

Faculté des sciences Economique et des Sciences de Gestion,  
Université D'Oran  
mcherchem@yahoo.fr

### Titre de la communication

« Marketing et l'imitation de l'innovation dans les services financiers. Cas de l'Algérie »

### Résumé

Dans les conditions actuelles de concurrence, il devient de plus en plus risquer pour une banque ou une assurance de ne pas innover. Les clients attendent un flot continu de produits et services nouveaux. La concurrence fera certainement de son mieux pour satisfaire ces désirs. L'innovation permanente est donc le seul choix stratégique pour éviter une perte de parts de marché, De nombreuses études affirment que la poursuite et l'imitation aveugle des concurrents et la négligence des clients sont les raisons profondes de nombreux échecs des nouveaux produits financiers.

Ce papier présente un cadrage de l'innovation dans les services financiers et les conséquences des imitations en matière d'innovations dans les services financiers. L'étude est menée en deux parties : la première partie s'intéresse aux concepts de l'innovation dans les services et au processus de création et des implications marketing et organisationnelle ainsi qu'au facteurs de réussites et les causes d'échecs des nouveaux produits et services bancaires et d'assurances, La deuxième partie est empirique et nous permet d'évaluer et d'estimer les imitations en matière d'innovation notamment dans les banques publiques algériennes qui activent dans le marché algérien, à travers une étude de terrain de type qualitatif auprès des responsables des banques et des assurances publiques algériennes, Ce papier propose d'apporter un éclairage sur cette problématique.

### Mots-clefs

Innovation, imitation et Services, Marketing

**Ali Dardour**  
KEDGE  
ali.dardour@bem.edu

**Jocelyn Husser**  
Université Bordeaux IAE-IRGO-CRECCI  
jocelynhusser@orange.fr

Titre de la communication

« La divulgation d'informations RSE : Une innovation pour la rémunération incitative du dirigeant ? »

Résumé

Cette communication examine l'effet de l'engagement des sociétés cotées dans la divulgation d'informations concernant la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la rémunération des dirigeants de ces mêmes sociétés. L'étude empirique menée a porté sur un échantillon composé des sociétés cotées au SBF 120. Elle présente l'originalité d'étudier la rémunération des dirigeants à partir de trois composantes : la rémunération incitative à court terme, la rémunération incitative à long terme et la rémunération incitative totale. La part de la rémunération incitative des dirigeants n'est pas liée au score global de divulgation de la RSE. Par contre, lorsque ce score est décomposé en trois sous-scores (score environnemental, score social et score de gouvernance) l'étude montre que seul le score environnemental est associé positivement et significativement à la rémunération incitative des dirigeants. Lorsque la rémunération incitative est décomposée en deux parts : la part à court terme et la part à long terme, l'analyse montre que seule cette dernière composante est associée positivement au score environnemental. Une explication possible à ces résultats réside dans le fait que le score environnemental lève une asymétrie d'information sur un facteur de risque élevé pour les investisseurs.

Mots-clefs

Responsabilité sociale de l'entreprise - critères divulgation ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) - rémunération incitative - performance



**Éric Delassus**

Professeur agrégé (lycée Marguerite de Navarre de Bourges),  
Chercheur à l'INPM  
eric.delassus@orange.fr

**François Silva,**

Directeur de l'Institut des Nouvelles Pratiques Managériales (INPM),  
France Business School

Titre de la communication

« Management et vulnérabilité »

Résumé

La notion de vulnérabilité introduite en philosophie morale et politique par les théoriciens de l'éthique du *care*, pourrait-elle trouver sa place dans une réflexion sur le management et les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont en train de passer d'une approche fondée sur l'individualisation à une prise en considération de plus en plus affirmée des interactions entre les personnes ? Le développement du travail collaboratif n'oblige-t-il pas à promouvoir un management plus humaniste, plus centré sur la personne que sur l'objectif et le résultat ?

L'éthique du *care* définit, en effet, la vulnérabilité en termes de dépendance : dépendance de l'enfant, du vieillard ou de la personne malade, mais aussi de tous les êtres humains qui ont besoin les uns des autres pour vivre. Elle repose donc sur une approche systémique des relations sociales qui s'applique aussi au monde du travail. Aussi s'avère-t-il nécessaire de réfléchir sur la manière dont doivent se décliner les notions de *care* – qui évoque surtout la sollicitude et ne peut se réduire à la question du soin – et de vulnérabilité dans le cadre des nouvelles pratiques managériales.

L'origine féministe du *care* conduit parfois à le réduire à un certain maternalisme déresponsabilisant, alors qu'au contraire il nous invite à nous sentir responsables les uns des autres en ayant le souci de reconnaître la singularité de chacun en tant que personne. Aussi, une telle approche des relations humaines dans les organisations qui remet en question le recours à une rationalité purement gestionnaire des personnels ne remet-elle pas pour autant en cause l'autorité du manager. Elle lui fournit, au contraire, une nouvelle légitimité en la fondant sur la compréhension de l'autre et le souci de le faire progresser et non sur l'exercice moralisateur du jugement souvent source de conflit.

**Nadine Dubruc**

Institut Fayol,  
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne  
dubruc@emse.fr

**Nahla Salameh Bchara**

Faculté des Sciences économiques et gestion de Tripoli  
Université Libanaise  
nahlabchara@hotmail.com

### Titre de la communication

« L'innovation sociale des PME engagées en responsabilité sociale des entreprises »

### Résumé

L'objectif principal de cette communication consiste à se focaliser sur le type d'innovations sociales et managériales dans la gestion des ressources humaines des PME engagées en responsabilité sociale. Après avoir défini l'innovation organisationnelle et l'innovation managériale (Kimberley, 1981 ; David, 1996 ; Khelloudja et Arabi, 2005 ; Megherbi et Arabi, 2005 ; Valenduc et Vendramin, 2006 ; Hamel, 2009, Honoré et al, 2010; Alcouffe, 2010 ; Goldenberg, 2010, Le Roy F, Robert M. et Giuliani Ph., 2012.), nous proposons un positionnement en GRH durable (Trouvé et al., 2004, De Serres et al., 2005 ; Vilette, 2007 ; Poissonnier et Drillon, 2008 ; Beaupré et al, 2008 ; Borter et al, 2011, Cornet, 2011)

Notre problématique centrale s'articule autour du questionnement suivant : Est-ce que les pratiques de RSE favorisent l'application d'une GRH innovante au sein des PME ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette interrogation posée, nous avons réalisé une étude de 12 PME françaises engagées dans une démarche de responsabilité sociale à partir des informations GRH de leurs sites WEB et d'entretiens avec les dirigeants. Les PME ont été repérées par des prix obtenus, des citations dans la presse économique ou leur participation à des journées de réflexion sur la RSE. Nous menons une analyse qualitative avec la cartographie de Beaupré développée en 2008, comme outil dans le traitement des données.

Ce travail nous a permis de constater que les 12 PME étudiées ne se distinguent pas particulièrement par une manière d'intégrer dans la démarche de responsabilité sociale/développement durable des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Nous repérons des pratiques RH qui pourraient être étendues à d'autres PME parfois non responsables. Les actions RH mises en avant par ces PME n'ont que les composantes du pilier social de la RSE. Ceci montre que la responsabilité sociale de l'entreprise est appliquée par le respect des actions RH présentes depuis toujours.

### Mots clés

RSE, innovation sociale, PME, GRH durable

Titre de la communication

« Dans un contexte de crise financière, quel modèle de management des ressources humaines innovant pour les entreprises marocaines ? »

Résumé

L'histoire montre que le management des organisations et des hommes a toujours évolué pour rechercher des modèles de management susceptibles de satisfaire aux besoins des générations actuelles et futures. Le contexte actuel de la crise financière semble consacrer les limites d'un modèle de management de réputation dit stratégique (Beaumont, 1993), de la connaissance (Brown, 1999) ou néo-management (Halévy, 2010). N'ayant pas vu venir la crise, le management des pays avancés n'est-il pas lui aussi en crise, à bout de souffle (Thévenet 2012). Le management évoluant à la vitesse d'un escargot par rapport aux autres domaines de technologie (Hamel, 2009), n'a-t-il pas renforcé notre sentiment d'impuissance (Gaulejac et Mercier, 2012) et montré « l'épuisement » d'un système en place (Dejours, 2012) ? Dans ce contexte de crise et d'une société malade de la gestion (Gaulejac, 2005), les décideurs sont interpellés plus que jamais à réfléchir sur des pratiques d'un modèle de management innovant, susceptible de répondre aux attentes des générations d'aujourd'hui et de demain.

Ainsi dans ce contexte de mutations de l'environnement qui est « à la fois la cause et l'effet d'un management en pleine refondation » (Boyer ; Equilbey, 2013, p 12), le Maroc parmi les pays en quête d'un modèle de management innovant, a adopté des réformes structurelles leaders dans la région MENA (Malka et Alterman 2006 ; rapport européen 2008). La question est de savoir si ces réformes permettent de générer un modèle de MRH innovant pour les entreprises marocaines, et si ce modèle refléterait un modèle international (Friedman, 2005), méditerranéen, africain (Mutabazi, 2006), hybride (Frimousse et Peretti 2006), ou carrément marocain ? Le présent papier qui s'inscrit dans cette dynamique de réformes, de changement et d'innovation, se propose de répondre à cette question en adoptant une méthodologie de recherche qualitative basée sur une enquête exploratoire.

Nous avons mobilisé dans cette perspective trois théories de gestion : la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1966), la théorie de la contextualité (Pettigrew, 1993) et la théorie comportementale (Lewin, 1951). La recherche qualitative que nous avons choisie sous forme d'entretiens semi directifs, est menée au près d'une population cible composée de 13 chefs d'entreprises et 24 salariés sélectionnés dans des secteurs d'activités et espaces géographiques diversifiés pour avoir plus d'objectivité et des avis croisés des uns et des autres. Les résultats préliminaires de cette étude montrent une divergence de vision et de perception entre chefs d'entreprises et salariés. Si les représentations mentales des chefs d'entreprises tendent vers un modèle de management RH à l'international (40%), celles des salariés privilégient la prééminence du modèle de management RH chinois (40%).

Mots clefs

Management-Réformes structurelles- Innovation- Modèle de MRH

Titre de la communication

« La démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise et ses trois piliers : trajectoires perçues par des dirigeants de PME belges »

Résumé

D'après de nombreux auteurs, la responsabilisation sociétale des entreprises repose sur l'implication durable de la firme dans le pilier environnemental, social et économique et sur la recherche d'un équilibre entre ces trois piliers (David et al., 2005 ; Laville, 2009 ; Spence, 2007). Ces trois piliers ne doivent alors pas être considérés isolément, mais doivent être intégrés ensemble aux activités de l'entreprise. L'entreprise doit donc se responsabiliser en montrant qu'elle cherche à être « économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Néanmoins, certains auteurs (Wu et al., 2008 ; Carroll, 1991; ...) ont introduit une hiérarchisation dans la manière et l'ordre dans lesquels l'entreprise peut intégrer les piliers qui sous-tendent la RSE. Cette hiérarchisation des piliers a notamment été étudiée par Carroll (1991) et sa pyramide de responsabilités. Le paradigme de Carroll (1979; 1991) met en avant différentes responsabilités (économique, légale, éthique et philanthropique) selon leur niveau d'attentes sociales. Il a été repris dans de nombreuses recherches empiriques.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que l'entreprise pourrait ne pas envisager les différents piliers de la RSE à un même niveau. L'investissement de l'entreprise dans sa responsabilisation sociétale pourrait donc différer selon le type de rentabilité (économique, environnementale et sociale). Nous pourrions dès lors avoir des PME considérant comme objectif premier de satisfaire ses intérêts financiers, le pilier économique précédant alors les deux autres rentabilités (sociale et environnementale). Dans un contexte de PME, l'engagement durable de l'entreprise est également caractérisé par le rôle central du dirigeant volontaire. Il nous semble donc intéressant de tenter d'appréhender de quelle manière les dirigeants de PME considèrent l'engagement de leur entreprise au niveau des trois piliers de la RSE.

Pour ce faire, nous avons privilégié une étude qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de sept PME engagées dans des actions durables. Cette recherche exploratoire nous a ainsi permis de mettre en avant le rôle central joué par le pilier économique. Pour chaque entreprise, les ressources financières sont indispensables à leur investissement dans un engagement durable. Néanmoins, plusieurs alternatives ont été envisagées quant à la place que prennent les deux autres piliers (environnemental et social) par rapport au pilier économique. Nous proposons ainsi une schématisation de ces différentes trajectoires. La matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs de Berger-Douce (2007), qui identifie quatre stratégies d'engagement sociétal (rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive), nous a permis également de croiser l'engagement social et environnemental des entreprises de l'échantillon selon leur intensité respective (faible ou forte).

Titre de la communication

« Le recours à un gendre : une innovation transitoire ? »

Résumé

Quand est-ce qu'une succession familiale est la plus délicate ? La littérature décrit de nombreux cas de figures et formalise les phases de transitions et les événements déclencheurs (Gersick et al. 1999, Lee 2003). Pourtant peu d'auteurs s'intéressent spécifiquement à la situation qui voit l'entrepreneur préparant sa transition alors que l'héritier ou l'héritière n'est pas encore en âge de diriger.

Avec le fonds Jean Barennes, les archives départementales de la Gironde fournissent un corpus traitant de ce moment clef pour l'entreprise familiale qu'est Bardinet. Recoupé par des ouvrages d'historiens des affaires qui ont aussi documenté cette entreprise et complété par les archives de la famille Barennes, nous obtenons trois accès distanciés à une même réalité (Bonin 1999, Butel 2008, Noel 1983 et 1984, Barennes 1912-1934, Barennes 1936-1967). Ce cas est emblématique d'une co-gestion entre un beau-père qui a l'intention de faire de son gendre son successeur et des héritiers qui ne sont pas forcément de cet avis.

Pourquoi s'agit-il d'une innovation transitoire ? Edouard Bardinet –le développeur de l'affaire- a son fils, Robert (1895-1918) qui meurt des suites de la guerre et son deuxième fils, Patrick (1898-1982) trop jeune dans les années vingt pour lui succéder – il l'envoie du reste se former en Espagne dans la seule autre usine du groupe. Inquiet pour sa santé, le dirigeant questionne son gendre dont ce n'est pas le métier. Le caractère nouveau est relatif à l'histoire de l'entreprise et à l'époque considérée. Le recours à une « pièce rapportée » représente ici une innovation pour l'époque et pour l'entreprise.

Dans le cadre de cet article, il s'agit de discuter de l'intérêt d'un recours à un gendre en cas de succession.

Est-ce que cette timide ouverture peut donner le goût d'une professionnalisation des postes clefs de l'entreprise familiale et donc d'une cohabitation entre les héritiers et des managers professionnels (innovation organisationnelle) (Fonrouge ; 2008)? Ou bien s'agit-il simplement d'une transition qui permet au gendre (ou à la bru) de former le ou les descendants avant leur accession aux responsabilités (Miller, D. ; Steier, L ; Le Breton-Miller, I. 2003).?

Pour répondre à ces questions, nous allons lire les avantages et les désavantages de cette transition par un tiers de confiance au regard des approches contemporaines de l'entrepreneuriat familial. Les intérêts *versus* inconvénients d'un recours à un gendre en période de succession sont examinés au travers d'une triple grille au cœur de la littérature en « business family » : la théorie de l'agence, les approches par les ressources et par les routines. Cette grille théorique est choisie car elle donne un éclairage organisationnel à un problème entrepreneurial et fait donc le lien entre les littératures en entreprise familiale et celles en entrepreneuriat.

Les résultats montrent que les intérêts sont les suivants : baisse des coûts d'agence, augmentation des ressources familiales et renforcement des routines de la firme. Les inconvénients apparaissent si le recours au tiers devient l'origine de conflits familiaux, que les ressources ne se transforment plus en capacités dynamiques et que les routines freinent l'innovation et l'orientation entrepreneuriale.

Titre de la communication

« Innovation managériale, injonction au changement et choc culturel : comment naît la souffrance dans une grande entreprise française »

Résumé :

Sous pression concurrentielle, les organisations occidentales enjoignent à leurs salariés de changer « pour ne pas disparaître ». L'innovation managériale prend ainsi souvent la forme de changements de modes d'organisation comme de modes de management, dans un contexte où de nombreux acteurs de ces organisations ont plus à perdre qu'à gagner à ces changements issus de telles innovations managériales, tant sur le plan matériel que symbolique. Aussi les salariés, y compris une part importante des cadres, résistent-ils au changement lorsqu'il est subi et non choisi. Bien sûr, ils ne peuvent résister ouvertement et explicitement au changement voulu et imposé par la direction de leur organisation car ils se mettraient alors en danger. Ils résistent alors discrètement, en adoptant le discours du changement exigé par leurs dirigeants, mais sans pour autant modifier profondément leurs comportements et, en amont, leurs représentations. Le changement n'est alors qu'apparent, de surface.

Auparavant stigmatisée comme une attitude d'ouvrier ou d'employé supposé être par nature rétif au changement, ce type de résistance touche de plus en plus les cadres moyens et supérieurs. Hier engagés et impliqués dans leur entreprise, ces derniers se mettent aujourd'hui en retrait d'organisations dont ils ne partagent plus les finalités et dans lesquelles ils ne s'imaginent plus d'avenir.

Face à ces « résistances discrètes », les dirigeants de ces mêmes organisations, baignés dans une idéologie progressiste, ont tendance à réagir par une exacerbation de volontarisme, en mettant leurs collaborateurs « sous pression », ce qui ne fait que crispier la situation. Faire passer le changement « en force », au-delà des dégâts humains que cela provoque, n'est ainsi peut-être pas la méthode la plus efficace en termes économiques. A vouloir changer trop vite et trop « fort », on risque d'obérer les possibilités de changement profond, réel, durable, qui relèvent du changement culturel, par définition long et complexe.

Notre recherche porte sur le cas d'une grande entreprise française anciennement publique, en processus de dérégulation progressive de ses marchés et de privatisation de ces actionnaires. Elle donne à voir les conséquences néfastes sur les salariés d'une organisation au sein de laquelle l'innovation organisationnelle, à visée plus globalement « culturelle », cherche à s'imposer de gré ou de force.

La durée d'observation réalisée au sein de cette organisation est réellement longitudinale, portant sur plus d'une décennie, selon des modalités évoluant progressivement au fil de la recherche du « dedans » (salarié de l'organisation en posture critique) au « dehors » (consultant, chercheur). Au cours de cette recherche, nous avons interviewé une centaine d'acteurs de l'entreprise, et suivi individuellement durant près d'une dizaine d'années quatre personnes, cadres moyens, supérieurs et dirigeant.

La nature de nos observations est d'ordre psycho-sociologique, au sens où nous nous sommes intéressés au vécu d'individus, considérés comme des sujets désirants et souffrants, abordés dans leur subjectivité, et en interaction avec des collectifs professionnels au sein de leur organisation. Pour se faire, nous avons principalement mobilisé des théories sociologiques prenant en compte la subjectivité individuelle (Tixier, Boltanski & Thévenot, De Coninck, Hirschman, Alter, Bastide). La méthodologie de recherche utilisée a été élaborée de façon *ad hoc*, dans une logique d'*artisanat intellectuel* (Mills, Kaufman).

Mots clés : Innovation managériale, changement organisationnel, résistance identitaire, positions de retrait, reconversion professionnelle, culture organisationnelle, changement culturel

**Martine Gadille**

Aix-Marseille Université, LEST-UMR 7317 CNRS  
martine.gadille@univ-amu.fr

**Anne Rollet**

Aix-Marseille Université, CRET-LOG  
anne.rollet@univ-amu.fr

**Adalbert Nkoudou Bessala**

Aix-Marseille Université, LEST-UMR 7317 CNRS  
adalbert.nkoudou@univ-amu.fr

Titre de la communication

« Création d'entreprises technologiquement innovantes : approche subjectiviste et rapport au savoir »

Résumé

Dans le cadre de la création d'entreprise, le courant théorique autour du subjectivisme insiste sur le rôle central des aspirations personnelles de chaque fondateur ou co-fondateur pour comprendre la construction des capacités dynamiques d'une équipe dirigeante. Pour approfondir ces fondements, nous proposons de reconsidérer les pratiques de gestion du savoir technique et managérial, dans une perspective interdisciplinaire associant sciences de l'éducation dans le domaine de la formation continue et sciences de gestion. Ainsi la notion de rapport au savoir est mobilisée pour mieux comprendre la dynamique « apprendre, savoir, transmettre » relative à la création d'entreprises technologiquement innovantes. Au-delà du constat d'hétérogénéité des logiques d'action, nous nous interrogeons sur les régularités socio-cognitives observables dans le rapport au savoir des entrepreneurs dans leur trajectoire d'innovateurs.

La méthode qualitative vise une analyse en profondeur de très peu de cas riches en information (« purposefull sampling ») tirés au hasard dans une base déjà constituée dans le cadre de recherches précédentes (« *opportunity sampling* ») de vingt créateurs-dirigeants des secteurs aéronautiques et micro-électroniques.

Ce travail par abduction débouche sur un ré-encodage des dimensions d'analyse du rapport au savoir. Trois dimensions sont combinées pour appréhender le rapport au savoir dans les capacités dynamiques : l'objet transactionnel, la réflexivité et la futurité. L'objet transactionnel (ie le service innovant rendu) médiatise la capacité à créer de la valeur marchande à partir du désir d'intégration sociale du créateur travaillant pour/sur-et-avec des clients et des partenaires. La futurité rend compte de l'aptitude du créateur à se projeter en intégrant une conception commune de l'action avec ses collaborateurs et des « situations de travail » futures. La réflexivité est la capacité à réfléchir sur des apprentissages individuels et collectifs et leur organisation ce qui renvoie à la méta-cognition.

A partir de ces résultats, nous argumentons sur l'intérêt et les limites d'une approche en termes de subjectivisme qui masquerait des régularités sociales et cognitives dans le rapport aux ressources hétérogènes et aux services à valeur ajoutée qu'elles génèrent.

Mots clés

Capacité dynamiques, jeunes entreprises innovantes, rapport au savoir, objet transactionnel, futurité, réflexivité

**Philippe Girard**  
Manager public  
philippe.girard@dgfip.finances.gouv.fr

**Dominique Mollard**  
Manager public  
dominique.mollard@laposte.net

### Titre de la communication

« Le rôle du manager dans l'innovation et les nouvelles formes organisationnelles »

### Résumé

Cette communication propose une réflexion sur le rôle du manager dans l'innovation et le développement de ses compétences ainsi que sur l'évolution des formes organisationnelles. Le manager doit être un entrepreneur et un visionnaire, capable de conduire le changement en gérant l'inertie, le besoin de conformité tout en mobilisant ses collaborateurs et en canalisant leur attention. Plus encore, il doit connaître les outils et les méthodes facilitant l'innovation et être capable d'en évaluer le produit. Avant cela, il s'agit surtout de comprendre les atouts que l'innovation et la créativité peuvent apporter dans les différentes composantes de la vie professionnelles, pour ensuite les maîtriser. Cette prise de conscience est autant individuelle de la part des managers de tous les niveaux hiérarchiques et organisationnels que collectif au sein des équipes projet. Les techniques de recrutement et les modules de formation en cours de carrière devront être adaptés pour que les managers intègrent ces concepts dans leur pilotage d'équipes.

Dans ce contexte, l'innovation peut aller au-delà des produits et des services et concerner l'organisation elle-même, en proposant ou faisant émerger de nouvelles formes organisationnelles. Celles-ci, tout en s'appuyant sur les formes classiques, par exemple adhocrate, entrepreneuriale ou ambidextre, accentuent l'ouverture vers l'extérieur et les échanges entre services internes, augmentent les possibilités de partager des idées en phase de création et diffusent plus rapidement les innovations. Enfin, la culture de l'innovation et l'esprit de créativité seront valorisés lorsque des entreprises et des institutions impulseront de nouvelles organisations afin de tester leur efficacité, notamment dans leurs résonances économiques et financières.

Les réseaux sociaux et le mode relationnel favorisent le développement d'une intelligence collective au sein d'une organisation apprenante et facilitent la création et la diffusion des innovations à l'aide des nouveaux outils numériques.

### Mots-clefs

Management et innovation, open innovation, formes organisationnelle, réseaux sociaux



Titre de la communication

« Créativité et innovation ou comment former les futurs managers »

Résumé

Les organisations sont soumises à des exigences d'innovation, à des changements fréquents qu'ils soient structurels ou environnementaux. En raison de ce constat, les managers doivent être préparés intellectuellement à s'adapter ; leur formation doit inclure une variété de disciplines propres à développer chez eux la rationalité mais aussi des qualités imaginatives et créatrices. Cette étude propose de croiser les savoirs et d'introduire une interdisciplinarité : formation managériale et sciences humaines plus précisément esthétique philosophique. Les arts plastiques tels qu'ils s'exposent et se donnent à voir aujourd'hui perturbent, dérangent, marquent une rupture avec les manières habituelles de juger et obligent à trouver des critères nouveaux. Même si l'écart est grand entre situations managériales et œuvres que nous propose l'art contemporain, dans l'un et l'autre cas il faut accepter d'être bousculé, dérangé, de perdre momentanément ses repères et il faut avoir la capacité d'imaginer d'autres modes d'action. Les domaines où la créativité s'impose dans le métier de manager sont nombreux qu'il s'agisse de l'éthique, de la RSE sous toutes ses formes ou de la conduite du changement. L'esprit du manager doit être en mesure d'innover mais aussi d'interpréter les situations nouvelles, c'est pourquoi notre parcours sera marqué par l'herméneutique inspirée de la philosophie de Paul Ricoeur.

Mots clés

Art, créativité, esthétique, herméneutique, innovation, management.

**Anne Maurand-Valet**

Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse,  
laboratoire Montpellier Research Management,  
anne.maurand-valet@univ-avignon.fr

**Agnès Paradas**

Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse,  
laboratoire Montpellier Research Management,  
agnes.paradas@univ-avignon.fr

Titre de la communication

« Certification ISO 14001 : le cas d'une PME légitimée »

Résumé

Il est des entreprises dont la légitimité est plus difficile à établir aux yeux de la société. C'est le cas pour les entreprises de ferrailage dont l'activité est spontanément suspectée de générer des pollutions des terrains et des nuisances sonores sans parler de l'origine parfois douteuse de la matière traitée. Nous avons ainsi choisi d'étudier le cas stratégique d'une petite entreprise de ferrailage qui, dans une démarche pionnière, a choisi de se faire certifier ISO 14001 pour montrer son engagement environnemental. La question de recherche est donc celle des conséquences de la certification ISO 14001 en termes de légitimité pour une entreprise candidate toute désignée, à savoir une entreprise du secteur du ferrailage. Cette démarche se situe dans une recherche de légitimité qui sollicite des auteurs tels que Suchman, Boltanski et Thévenot ou Gomez. Le premier fournit une grille d'analyse en distinguant pour une organisation trois types de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. La certification ISO 14001 est susceptible de participer à la construction du second type : l'entreprise réalise son activité comme il se doit. La légitimité chez Boltanski et Thévenot se présente sous la forme de cités construites sur des valeurs communes qui varient d'un type de cité à l'autre. En ce qui concerne la norme elle pourrait se rattacher à la cité industrielle et à la cité civique, c'est-à-dire aux valeurs d'efficacité et de responsabilité. Enfin Gomez met l'accent sur la rationalité économique des règles de comportement en proposant la théorie des conventions à laquelle on peut rattacher les normes de management environnemental. En ce qui concerne la méthodologie, nous avons étudié une étude de cas unique en nous plaçant d'emblée dans une pratique idiographique justifiée par un cas exemplaire, celui d'un des premiers ferrailleurs certifiés ISO 14001 en France. Cette position est aussi fondée sur l'argument poppérien : nous cherchons à savoir si la théorie généralement admise concernant la norme ISO 14001, à savoir une diminution des consommations d'eau et d'énergie, se vérifie sur un cas aiguë. Pour plus de rigueur, nous avons travaillé à deux chercheurs et avons croisé deux méthodes : celle de l'analyse de discours et celle des cartes cognitives. Les résultats montrent très peu d'impact sur les émissions polluantes et les consommations d'énergie à la différence de ce qu'annonçait la théorie généralement admise sur l'ISO 14001. Par contre, on observe, la construction d'une légitimité externe partielle ainsi qu'un impact moins attendu sur la légitimité interne de la structure et de la direction aux yeux des salariés. En effet, la certification a permis de construire une relation de confiance avec les administrations chargées des vérifications pour les activités de ferrailage. La norme a ainsi un rôle clairement exprimé par la direction dans l'amélioration de la réputation d'une entreprise dont l'activité est a priori mal vue. Parallèlement la norme apparaît comme un outil d'amélioration des relations humaines. Dans une entreprise constituée, en dehors des cadres, d'un personnel marginal dont certains individus présentent même des problèmes d'analphabétisme, la mise en place de la norme a permis d'alimenter des échanges entre la direction et les salariés et de parler d'autre chose que des simples consignes de travail.

Mots-clefs

ISO 14001, légitimité, méthodologie idiographique, secteur du ferrailage

**Karine Merle**

Idrac Business School, Idrac Research/Propédia,  
karine.merle@idraclyon.com

**Lynda Saoudi**

Idrac Business School, Idrac Research/Propédia,  
Lynda.saoudi@idraclyon.com

### Titre de la communication

« L'innovation managériale en action : quand l'école de commerce se remet en question »

### Résumé

La mondialisation et sa logique de marché s'étend désormais au secteur de l'enseignement et de la recherche. Nécessité est faite, ainsi à tous les acteurs, de clarifier leur positionnement et leur choix stratégiques, autrement dit, de réviser leur Business Model. Dès lors se pose la question de l'introduction et de la conduite du changement organisationnel inhérent à cette révision. Si les principes qui prévalent à sa conduite sont largement développés dans la littérature aussi bien académique que vulgarisée, il n'en demeure pas moins que, dans les faits, la question de la réussite du processus reste posée. Force est alors d'admettre l'impossibilité et la vacuité de tenter d'aborder le changement comme un processus standardisé (Livian, 2001). Nous appuyant sur la démarche d'analyse et d'accompagnement du changement de Minvielle et al. (2005), nous pensons que la conduite du changement doit être envisagée comme un processus social d'apprentissage organisationnel contextualisé. Cette contextualisation doit alors encourager l'innovation managériale.

Le changement organisationnel, qu'il s'agisse de stratégie, de structures, de process ou de normes, implique l'individu en interaction avec son environnement professionnel. Dans tous les cas, la conduite du changement doit tenir compte du phénomène d'apprentissage organisationnel, dans la mesure où il s'agit de favoriser « la connaissance d'une nouvelle réalité » (Minvielle et al. op. cité). L'enjeu réside alors selon nous dans la capacité de l'organisation à générer collectivement du sens pour favoriser « l'enactement » (au sens de weick, 2001) du dit changement et « l'attitude propice » à son adoption.

Confrontée aux évolutions sectorielles de son marché, l'Idrac Business School s'engage dans le renouvellement de son Business model. Pour ce faire elle adopte une démarche innovante qui articule outils et process autour d'un concept artistique original le « Spirit of Idrac ». Dans une optique de valorisation de son capital humain, l'Idrac fait le choix d'investir la dynamique d'apprentissage organisationnel comme clé de succès de son process de changement.

L'objet de notre étude – vécus des acteurs de l'entreprise – et notre statut de partie prenante (enseignants-chercheurs au sein de la structure étudiée), nous a naturellement amené à opter pour la méthode qualitative d'étude de cas unique dans une démarche clairement constructiviste.

Reprenant la typologie proposée par David et Hatchuel (in Canet 2012) spécifiant le type d'innovation managériale, nous présentons dans cet article le cas du « Spirit of Idrac » comme une théorie contextuelle en usage. Après avoir situé la problématique du changement initié par l'école, en avoir défini les contours et précisé les enjeux, nous présenterons la démarche initiée par la direction générale. Nous montrerons en quoi cette dernière vise à favoriser l'apprentissage organisationnel par la création collective de sens. Nous terminerons par la présentation des premiers résultats d'une enquête, en cours, qui vise à mesurer l'attitude générée, en identifiant plus spécifiquement les représentations et vécus, et à apprécier dans quelle mesure l'objectif managérial visé a ou non été atteint.

Mots clefs : Changement, apprentissage organisationnel, innovation managériale, Sens

**Nacéra Nasroun**  
Université de Béjaïa,  
nnacera3@hotmail.com

**Matouk Belattaf**  
Université de Béjaïa,  
FSEGC – LED,  
matoukb@yahoo.fr

### Titre de la communication

« L'apport de la créativité et les pratiques favorisant son émergence dans une organisation »

### Résumé

Face au contexte fortement concurrentiel actuel, les entreprises doivent miser sur la créativité pour répondre aux enjeux d'un environnement incertain. Elles doivent continuellement développer de nouvelles idées, promouvoir les initiatives créatives au sein des organisations, développer des programmes pour les mettre en œuvre et innover. Donc, Il est essentiel de savoir comment stimuler et favoriser la créativité inhérente au développement. On se demande quel est l'impact de la créativité au sein de l'organisation et quels sont les leviers possibles pour stimuler celle-ci dans les entreprises.

Cet article constitue une revue de la littérature à propos de la créativité et de l'avantage concurrentiel que la créativité peut représenter pour les organisations. L'objectif est de clarifier le concept de créativité, en se référant à certains auteurs, de montrer son importance pour les organisations et de présenter les pratiques favorisant son émergence au sein des entreprises.

La créativité est un capital immatériel et intellectuel. Elle est une activité essentiellement humaine qui vise à produire de nouvelles idées et utiles en se fondant sur le savoir, les compétences techniques, sociales, et aussi psychologiques, dans le but de faire émerger des actions susceptibles d'apporter des solutions conformes à des situations problématique ou d'opportunités à saisir.

La créativité est un atout qui peut assurer la réussite de l'organisation dans son milieu. Elle est au cœur du processus de résolution de problèmes, elle est l'un des mécanismes permettant de faire émerger des opportunités et des innovations. Les entreprises doivent favoriser la créativité de leurs collaborateurs afin d'accélérer le processus d'amélioration de la qualité. La créativité devient donc une aptitude stratégique pour la survie des entreprises. Elle permet aussi à ces dernières de se différencier et de créer un avantage concurrentiel.

Dans un contexte de complexité croissante du savoir, l'individu créatif doit acquérir les compétences et les connaissances nécessaires liées au domaine d'activité qui sont importantes pour rassembler les informations et les ressources pertinentes ainsi que pour sélectionner les idées. Il doit posséder les compétences pour la créativité qui présentent un rôle primordial dans la phase de production des idées. Et enfin, la motivation intrinsèque qui est indispensable pour entamer un processus créatif et pour produire des idées.

Le management de la créativité est un exercice sensible et complexe dans lequel l'être humain est considéré comme le promoteur de nouvelles idées créatives. L'organisation a la possibilité de développer la créativité par le biais d'une bonne gestion des ressources humaines définissant des critères bien précis concernant l'individu et les compétences, un management des connaissances et de compétences s'appui sur des outils et des méthodes bien définis. De plus, certains systèmes, tels les dispositifs intrapreneuriaux, permettent d'avantager la créativité en encourageant l'ensemble des salariés à poursuivre des initiatives originales. La mise en place d'un système de management des idées impose aux entreprises à mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation flexible et réactive, capable de saisir ses opportunités. Ceci favorise leur adaptation aux fluctuations de l'environnement incertain et l'amélioration de leur capacité d'innovation, afin de rester créative et leader.

Mots clés : La créativité, organisation, l'apport de la créativité, l'émergence de la créativité, motivation, management de la créativité.

Titre de la communication

« La Fish Philosophy : une méthode innovatrice de management »

Résumé

Le maintien de la cohésion organisationnelle orientée vers la réalisation des objectifs généraux conduit les managers à envisager diverses formes de motivation des acteurs. C'est dans le cadre d'un développement durable de l'organisation que la fish philosophy est présentée et évaluée. Par ses caractéristiques, la Fish Philosophy permet de générer une convergence entre des objectifs particuliers des acteurs avec les buts poursuivis par l'organisation. Cette procédure repose sur la mise en œuvre d'une dynamique complexe stimulant puis réprimant l'entropie du système au sein duquel elle est implémentée.

L'approche de la Fish Philosophy a été réalisée à travers des témoignages issus de livres ou de revues de presse. De ce corpus ont été mises en évidence des dimensions propres à la Fish Philosophy et permettant la mise en œuvre d'une forme novatrice du management. Celle-ci se caractérise par l'instauration d'une phase entropique au cours de laquelle l'individu est incité à orienter le mode de réalisation de ses activités professionnelles à certains de ses objectifs personnels. Dans une seconde phase, une dynamique néguentropique est induite pour orienter une correction des actions professionnelles afin que ces dernières ne deviennent pas antagonistes aux objectifs généraux de l'organisation. La boucle entropie-néguentropie est ensuite relancée afin que le mouvement induite ne s'estompe pas. L'individu dans l'organisation a alors une position double : il est générateur d'un désordre et régulateur du désordre généré. Cette liberté laissée à l'individu est source de sa motivation.

Dans les exemples étudiés, la Fish Philosophy atteste sa pertinence. Partir de quelques exemples pour instituer à la Fish Philosophy le statut d'outil majeur de la GRH est pour l'instant prématuré. L'adoption de cette pratique n'est pour l'instant présente que dans des organisations nouvelles ou dans des organisations en phase critique, proche d'une disparition. Rien ne permet d'indiquer que dans une autre phase organisationnelle, une telle innovation puisse être mise en œuvre. D'autre part, des études complémentaires devront être faites pour estimer l'influence de variables exogènes à l'organisation tel que le niveau d'expertise des individus, l'influence de la culture nationale, le sexe, l'âge, ... des acteurs.

L'objectif recherché par cette forme novatrice de management est de motiver les acteurs afin d'assurer le développement durable de l'organisation.

**Diane-Gabrielle Tremblay**

École des sciences administratives, Téléuq, Université du Québec  
dgtrembl@teluq.ca

**Juan-Luis Klein**

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Université du Québec à Montréal  
klein.juan-luis@uqam.ca

**Maryse Larivière**

École des sciences administratives, Téléuq, Université du Québec  
lariviere.maryse@teluq.ca

### Titre de la communication

« Innovation et management des grappes industrielles à Montréal : Le cas du design de mode »

### Résumé

Cet article traite du cluster vêtement-mode à Montréal, la troisième ville en Amérique du Nord pour l'industrie de l'habillement, après Los Angeles et New-York et s'intéresse au rôle des organismes intermédiaires dans le développement de la grappe à Montréal. L'article présente le cadre théorique de la proximité, puis expose la stratégie des grappes, et enfin les opinions des interviewés des organisations intermédiaires sur cette stratégie et sa contribution à l'innovation. Il présente ensuite les perceptions des acteurs de la mode en ce qui a trait à l'apport de la proximité et des organismes intermédiaires, puis les interactions en lien avec la créativité dans ce secteur. L'analyse montre que le principal défi des acteurs de ce secteur d'activité consiste à utiliser au mieux le potentiel d'innovation et de créativité considéré comme une nouvelle source de valeur ajoutée dans une industrie en mutation, ainsi qu'à développer les interactions et à mobiliser les acteurs. Nous avons observé qu'il y a quelques pratiques émergentes qui semblent être plus transversales ou horizontales, mais elles sont émergentes; ce n'est clairement pas l'orientation dominante et assez étrangement, ce n'est pas l'orientation proposée par la politique des grappes de la CMM, qui tend à favoriser les flux de connaissances sectorielles et non intersectorielles. Les échanges ont commencé à se développer entre certains créateurs, au sein du Lab Créatif principalement, et on peut dire que la proximité relationnelle développée au sein de cet organisme joue un rôle pour favoriser la créativité et l'innovation, mais les créateurs restent assez individualistes. La stratégie des grappes semble être fermée à la contribution d'autres acteurs sociaux, dont les acteurs communautaires ou organisations qui sont plus de nature socio-économiques (les CDEC ou CLD). On pourrait espérer une vision plus ouverte à une variété d'acteurs socio-institutionnels, qui serait plus favorable aux flux de connaissances inter-clusters. La richesse de Montréal pourrait ainsi être utilisée à sa pleine mesure, et le potentiel d'innovation pleinement exploité; ce qui pourrait contribuer à l'innovation et à la créativité du secteur du design de mode. À savoir si le local est une échelle appropriée pour favoriser des interactions entre acteurs afin de favoriser la créativité et l'innovation et si ces interactions doivent concerner tous les acteurs ou des acteurs spécifiques, nous pouvons dire qu'il y a tension entre les logiques sectorielles et les logiques territoriales. Cette tension prend des configurations spécifiques et oppose, ou combine, les processus d'intégration productive de type verticale et les modalités d'intégration horizontale entre divers intervenants, allant au-delà des acteurs productifs. Cela pose aussi la question du leadership qui croise ces deux types d'intégration. Dans le cas de l'aéronautique, par exemple, où l'intégration productive se fait autour d'un produit et où le leadership productif est assuré par des grands donneurs d'ordre qui, par ailleurs, représentent une importance stratégique, c'est l'intégration productive qui prime. Les regroupements territoriaux se font en fonction de la filière, créant des nœuds locaux dans des chaînes productives très internationalisées. Dans ce cas, l'échelle métropolitaine est tout à fait appropriée pour cadrer des collaborations productives qui dans tous les cas se font déjà à cette échelle, avec ou sans formalisation d'une grappe. Dans le cas de la mode, l'intégration se fait davantage en termes de compétences, et il n'y a pas d'intégration verticale internationale ni métropolitaine forte au niveau de la production; dans ce cas, ce qui prime c'est la connaissance, l'information et les relations de confiance entre les créateurs et les fabricants; la formation de noyaux sous-sectoriels dans des espaces qui favorisent la proximité physique, voire le face à face, peut se révéler un atout. Dans ce cas, l'intégration productive qui favorise l'implantation dans des espaces réduits doit se combiner avec une intégration sociale horizontale à l'échelle des acteurs qui peuvent appuyer le développement des compétences nécessaires pour assurer l'innovation, soit la Ville et les paliers de gouvernement. Ici, le cadre métropolitain est moins primordial, sauf en tant qu'identification, en termes de *branding*. En ce qui concerne le débat sur l'importance de la proximité physique et de la proximité relationnelle, il n'y a pas de réponse définitive. Par contre, il est certain qu'il y a un équilibre entre les exigences de la logique sectorielle et celles des logiques territoriales à identifier et à atteindre, afin d'appuyer les processus qui favorisent la création sans étouffer la créativité des entrepreneurs.

**Marc-André Vilette**

France Business School campus Clermont, CRCGM,  
marc-andre.vilette@france-bs.com

Titre de la communication

« Innovation et travail : le travail à temps partagé, pour un recrutement innovant en PME »

Résumé

L'abondante littérature sur les PME souligne leur poids dans l'économie, et plus encore en matière d'emploi. Cependant, la GRH n'est souvent pas une priorité pour les acteurs incontournables que sont leurs dirigeants. Ainsi, ils rencontrent de nombreuses difficultés à acquérir de nouvelles compétences, surtout si elles correspondent à des qualifications élevées. Par ailleurs, réputées plus réactives que les grandes entreprises, ces PME sont confrontées à la même exigence de flexibilité. Pour répondre à cette contrainte également ressentie par leurs salariés, elles peuvent innover en recrutant des collaborateurs à temps partagé. Ses différents cadres d'exercice et leurs principales caractéristiques sont alors présentées.

Le Travail à Temps Partagé (TTP) ayant été très peu étudié, nous avons mené une recherche exploratoire de nature qualitative. Nous avons triangulé les données en rencontrant 3 types d'acteurs du TTP (entreprises, promoteurs et travailleurs), selon un échantillon contrasté. Le matériau recueilli lors des entretiens semi-directifs a fait l'objet d'une analyse de contenu.

Les principaux résultats indiquent, d'une part, que les besoins portent bien sur des compétences ciblées à temps restreint ; d'autre part, loin d'être précaire, la collaboration s'inscrit dans la durée ; en outre, le TTP satisfait les 3 types d'acteurs, en particulier les PME ; enfin, son usage connaît un développement important.

Mots-clés

PME, dirigeant, GRH, recrutement, Travail à Temps Partagé.

**Présentation  
des groupes de recherche thématique  
de l'ARIMHE**



## CHARTRE de FONCTIONNEMENT des GRT

Les Groupes de Recherche Thématiques, GRT, de l'ARIMHE, l'Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises ont pour objectif de soutenir le développement et la publication des travaux de recherche sur les thèmes fédérateurs abordant l'une des problématiques de recherche en Sciences de Gestion.

Les GRT définissent un programme d'activités favorisant la mise en œuvre et la finalisation d'un projet de recherche collectif et/ou soutenant les projets individuels en cours. Pour cela, ils fixeront des objectifs de publication qu'ils réactualiseront tous les ans en fonction de l'état d'avancement des travaux de recherche, notamment :

- dans une revue académique de l'un ou plusieurs membres du GRT ;
- par un appel à contributions dans une revue académique ;
- par la publication d'un ouvrage collectif ;
- par l'organisation d'une journée de recherche et la publication des actes ;
- dans le cadre d'un congrès international de référence ;
- par la soutenance de thèse des doctorants, membres du GRT

Le programme de chaque GRT et sa composition avec les adresses mails de ses membres sont mis en ligne sur le site de l'ARIMHE et actualisés tous les ans.

Chaque GRT désigne un coordinateur pour une période qui ne peut pas dépasser trois ans non renouvelable. Le coordinateur est garant de la mise en œuvre du programme du GRT et accueille les nouveaux membres de son groupe. Il prend l'initiative des réunions et en fixe les modalités en concertation avec le GRT.

Chaque GRT s'engage à suivre les principes de fonctionnement suivants :

- la transparence : chaque membre du GRT doit être informé des projets en cours et de leurs modalités y compris financières;
- l'ouverture : les GRT accueillent toute personne intéressée par le projet du groupe, les doctorants, les non adhérents à l'ARIMHE, les membres déjà engagés dans d'autres associations et d'autres GRT, les professionnels, ...
- l'engagement : chaque membre du GRT s'engage à contribuer au projet du groupe ;
- la coopération : les GRT s'inscrivent dans une dynamique de recherche de partenariat avec les autres associations et toutes les revues académiques classées ;
- le soutien : les GRT peuvent se fixer comme objectif de soutenir les projets émanant d'autres associations ou d'équipes de recherche, ou les projets de publication de travaux déjà finalisés individuellement ou en groupe par ses membres

**Coordinateurs :**

Stéphane Trébucq (stephane.trebucq@u-bordeaux4.fr)

**Partenariats de recherche :**

Chaire de recherche sur le « capital humain » de l'Université de Bordeaux (en cours de création)

Association des Entreprises Eponymes (<http://www.eponymes.com/>)

**Thématique :**

L'objectif de ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE est d'initier et soutenir des travaux de recherche sur le capital humain.

Une première étape consiste non seulement à identifier les différentes problématiques associées, mais surtout, et avant tout, à définir d'une manière plus claire et consensuelle ce concept.

Le second objectif du groupe consistera à référencer l'ensemble des travaux empiriques publiés en sciences de gestion tout en identifiant les nouvelles approches méthodologiques.

Plusieurs axes et pistes de recherche peuvent être d'ores et déjà envisagés :

- les mesures nouvelles et innovantes du « capital humain », ainsi que les conséquences de leur introduction en termes de prise de décision managériale ;
- l'approche de la notion de « capital humain » selon une optique multi-parties prenantes, permettant d'appréhender les conflits cognitifs autour de ce concept, les possibilités de consensus et les sources persistantes de controverses ;
- l'intérêt de mobiliser les nouvelles technologies afin d'obtenir des tableaux de bord pertinents de pilotage du « capital humain » ;
- les contextes organisationnels favorisant un développement d'une réflexion dans ce domaine, et l'identification des variables de contingence ;
- les conséquences possibles sur un plan macro-économique d'une meilleure maîtrise du capital humain (grh, stratégie, culture, performance).

**Membres :**

Amel Ben Rhouma (Université Paris Descartes ; amelbenrhouma8@gmail.com)

Anne Goujon-Belghit (Université IAE de Bordeaux ; anne.belghit@u-bordeaux4.fr)

Aude d'Andria (Université d'Evry Val d'Essonne ; aude.dandria@cegetel.net)

Bernard Logié (Association des Entreprises Eponymes)

Christian Bourion (ICN Business School ; christian.bourion@icn-groupe.fr)

Sonia Boussaguet (Reims Management School ; sonia.boussaguet@reims-ms.fr)

Stéphane Trébucq (Université IAE de Bordeaux ; stephane.trebucq@u-bordeaux4.fr)

**Projets et réalisation 2012-2014 :**

- Organiser à Bordeaux un séminaire international sur les mesures et les modes de gestion innovants du « capital humain »
- Publier des articles en co-écriture sur le « capital humain » dans des revues francophones ou anglophones

Groupe de Recherche Thématique  
***La discrimination au travail***

**Coordinateurs :**

Audrey Bécuwe (audrey.becuwe@unilim.fr) et Gulsen Yildirim (gulsen.yildirim@unilim.fr)

**Thématique :**

L'objectif de ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE est d'initier et soutenir des travaux de recherche sur les discriminations au travail selon une approche pluridisciplinaire et européenne.

Plusieurs axes ressortent sans être limitatifs :

**1) Définition et mesure de la discrimination**

**- La discrimination multiple ou « intersectionnelle »**

Procédant motif par motif, l'approche classique de la discrimination ne rend pas compte de la situation des personnes qui présentent des caractéristiques particulières pouvant les exposer à plusieurs discriminations. Le traitement actuel ne cherche pas à analyser les interactions. Il permet seulement de traiter des dossiers en recherchant le motif à l'origine de la mesure. Si la recherche du motif déterminant invite à une appréhension large des faits, il ne rend cependant pas compte des interactions car le juge réduit la réalité. Le motif déterminant est-il suffisant pour caractériser une discrimination indirecte au regard de l'interaction de motifs ? Lors du débat contradictoire, la contextualisation, l'environnement ne sont pas indifférents pour montrer la manière dont les discriminations interagissent, pour qu'apparaissent les préjugés attachés tant au sexe qu'à l'origine d'une personne. Nous nous situons dans une perspective européenne avec l'étude de pays exemplaires en matière de discriminations multiples (Grande-Bretagne, Allemagne et Autriche). Nous souhaitons également étudier les effets croisés des critères en matière d'accès à l'emploi, de gestion de carrière et de rémunération.

**- La question de la source de la discrimination**

La règle de non-discrimination ne prohibe les différences de traitement, que si elles sont fondées sur certains motifs identifiés comme discriminatoires. La spécificité d'une règle de non-discrimination serait alors de prédéterminer l'illicéité de certains motifs de différenciation, tels le sexe, la religion, le handicap, l'état de santé, l'âge. Cette méthode de la liste nous paraît insuffisante et non exhaustive pour caractériser toutes les sources potentielles de discrimination. Notre objectif est de repérer les sources de discrimination comme notamment la nature du contrat de travail, l'adresse postale et de montrer leurs conséquences en matière d'accès à l'emploi et à la formation.

**2) Notion de diversité et impact sur la performance des équipes de travail**

La question de la diversité a fortement interrogé le modèle républicain français. Le débat s'est focalisé sur la question des statistiques ethniques qui seraient nécessaires à la mesure de la diversité et des discriminations. La question de la nature juridique de la diversité est effectivement posée alors même qu'en gestion, cette notion est un véritable concept.

Dans un premier temps, il s'agit d'énumérer les pratiques de gestion de la diversité et dans un second temps, de rechercher la place du droit dans la mise en œuvre de ces politiques. Notre terrain d'investigation privilégié est le secteur de la santé en raison des spécificités de ses métiers en tension et des enjeux humains, sociétaux et de politiques publiques

**Projets et réalisations 2012-2014:**

- Publications dans des revues classées

**Coordinateurs :**

Didier Chabaud (didier.chabaud@univ-avignon.fr),  
Laurice Alexandre-Leclair (laurice.alexandre-leclair@parisdescartes.fr),  
Joseph Ngijol (joseph.ngijol@univ-paris3.fr)

**Partenariat de recherche :** Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, travail en collaboration avec le GRT *La personne et le management*.

**Thématique :**

Les dynamiques entrepreneuriales sont désormais au cœur de nos économies, voire de nos sociétés (Audretsch, 2007). Elles s'insinuent dans les divers aspects de nos économies, de l'émergence des nouvelles activités à la refondation ou régénération des entreprises existantes, et sont la marque de la créativité et de la pro-activité des individus et des entreprises.

On comprend alors que la figure de l'entrepreneur, héritée de Schumpeter (1913), irradie désormais notre société d'aspects très positifs : création d'activités, création d'emplois, progrès technologique, innovation et développement économique.

Cependant, au-delà de cette vision, de multiples interrogations peuvent apparaître sur la conception de l'homme qui est véhiculée, mais aussi sur l'articulation entre dynamiques entrepreneuriales et dynamiques sociales. Ce groupe thématique visera à stimuler les échanges sur ces questions et les enjeux sociétaux de l'entrepreneuriat.

A cette fin, plusieurs axes de réflexion sont possibles. Sans limitation, quelques pistes peuvent être évoquées :

- L'entrepreneuriat et l'entrepreneur : quelles valeurs ? Si l'entrepreneuriat incarne souvent une vision individuelle, voire individualiste, dans quelle mesure est-il également porteur de lien social ?
- L'entrepreneuriat, création de richesses ? Si la recherche de profit est fréquemment mise en exergue, l'entrepreneuriat va bien au-delà de ce seul aspect, ainsi qu'en témoigne le développement de l'entrepreneuriat social.
- L'entrepreneuriat, acte volontaire ? Si l'on valorise l'entrepreneuriat comme un acte volontaire visant à développer ou exploiter des opportunités, les raisons de l'engagement dans l'aventure entrepreneuriale sont multiples, et découlent parfois de la nécessité de se procurer des ressources. Quelle est l'importance de cet entrepreneuriat contraint ? Quelles particularités en matière d'accompagnement requiert-il ?
- Les enjeux sociétaux de l'entrepreneuriat : les dynamiques entrepreneuriales sont porteuses de réussite individuelle, mais en est-il de même pour tous les publics ? L'entrepreneuriat est-il un levier ou bien un mode d'action ou d'expression différent selon les personnes ? Les thématiques de l'entrepreneuriat féminin, de l'entrepreneuriat immigré, de l'insertion sont autant de voies de recherche nécessaires à la compréhension des dynamiques entrepreneuriales.
- Enfin, si les dynamiques entrepreneuriales sont généralement inscrites dans les pays développés, comment les différences de contexte institutionnel, de société, de développement modifient-elles – nourrissent-elles – ces dynamiques ? Inversement, comment ces dynamiques entrepreneuriales contribuent-elles à nourrir les évolutions des sociétés ?

**Projets et réalisations 2012-2014:**

Le GRT visera à organiser à une journée d'étude ainsi qu'un numéro spécial dans une revue à comité de lecture.

Publications dans des revues classées

## *Ethique informationnelle et culture*

### **Coordinateurs :**

Hajer Kefi, hajer.kefi@parisdescartes.fr

### **Thématique :**

Les questionnements d'ordre éthique deviennent primordiaux suite aux mutations des systèmes sociaux et à l'émergence de nouvelles pratiques et comportements sociaux et organisationnels. Les usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) au niveau sociétal et leurs applications dans les organisations sous forme de systèmes d'information (SI) sont à l'origine de certains de ces bouleversements et requièrent de ce fait une attention particulière vis-à-vis de leur dimension éthique (Mingers et Walsham, 2010). L'étude de cette dimension que nous désignons par le terme d'«éthique informationnelle» fait l'objet de ce groupe de recherche thématique.

Développer une connaissance de ce phénomène nécessite d'abord d'en questionner les fondements philosophiques, que l'on situe généralement au niveau de trois grands courants: (1) le déontologisme (ou éthique du devoir), (2) le conséquentialisme (ou éthique utilitariste); et (3) l'éthique de la vertu. On peut à ce titre s'interroger sur le rôle joué par chacun de ces courants dans la mise en place de pratiques managériales éthiques liées au développement et à l'usage de TIC/SI et plus globalement lors des mécanismes d'interaction entre Acteurs et TIC/SI (Floridi, 2002). Par ailleurs, questionner la dimension culturelle dans une étude axée sur l'éthique va de soi tant culture et éthique semblent inter reliées (Dalla Costa, 1998). Dans un premier temps, on peut soulever des questionnements sur le globalisme versus le pluralisme éthique (Ess, 2006, 2008). On peut aussi appréhender le rôle de la culture (nationale/organisationnelle/sectorielle...), dans le positionnement éthique individuel et/ou organisationnel vis-à-vis des TIC /SI (Banerjee et al.,1998 ; Davison et al., 2009).

Ce GRT sera donc mobilisé pour mener une réflexion approfondie et également pour apporter des réponses concrètes ayant des portées managériales sur ces questions et notamment pour rajouter une dimension éthique et humanitariste à la nécessité de promouvoir des usages efficaces des outils technologiques aussi bien dans les sphères publiques que privées.

### Références

- Banerjee, D., Cronan, T. P. & Jones, T. W. (1998). *Modeling IT Ethics: A Study in Situational Ethics*. *MIS Quarterly*, 31-60.
- Davison, R.M.; Martinsons, M. G.; Ou, C.X.J.; Murata, K.; Drummond, D.; Li, Y. ; and Lo, H.W.H. (2009) The Ethics of IT Professionals in Japan and China, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 10: Iss. 11, pp. 834-859.
- Ess, C. (2006), "Ethical Pluralism and Global Information Ethics," *Ethics and Information Technology* (8), pp. 215-226.
- Ess, C. (2008), "Culture and Global Networks: Hope for a Global Ethics?," in *Information Technology and Moral Philosophy*. Cambridge University Press.
- Floridi, L. 2002. "On the Intrinsic Value of Information Objects and the Infosphere," *Ethics and Information Technology*, (4), pp. 287-304.
- Mingers, J., Walsham, G. (2010) Toward Ethical Information Systems: The Contribution of Discourse Ethics, *MIS Quarterly*, 34(4), pp. 833-854.

**Membres :** Alya Mlaiki (DRM UMR 7088, Université Paris Dauphine) ; Lamine Sarr (CEDAG EA 1516, Université Paris Descartes) ; Pierre-Michel Simonin (Philosophie, Université Paris Descartes) ; Isabelle Walsh (laboratoire Langues, Cultures et société ; Rouen Business School)

### **Projets et réalisations 2012 – 2014**

- Participer à la 3<sup>ème</sup> journée de recherche de l'AIM « IT and Culture » (co-organisée par I. Walsh)
- Publier des articles dans des revues francophones et anglophones classées

## *Harcèlement moral au travail*

### **Coordinateurs :**

Martine Brasseur (Gestion, Université Paris Descartes, CEDAG/CERIMES (EA 1516), martine.brasseur@parisdescartes.fr) ; Marie-France Hirigoyen (psychothérapeute)

### **Thématique :**

L'objectif de ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE est d'initier et soutenir des travaux de recherche sur le harcèlement moral au travail. Une première étape est d'identifier les différentes problématiques associées. Plusieurs d'entre elles ont déjà données lieu à des travaux empiriques qu'il s'agira alors d'approfondir en ouvrant sur de nouvelles perspectives d'investigation. Plusieurs axes ressortent sans être limitatifs des pistes de recherche envisageables :

- La harcèlement moral interpelle la conception de l'homme au travail en intégrant une dimension non seulement émotionnelle mais aussi morale dans les relations professionnelles et par suite dans les pratiques professionnelles. Cette évolution n'appelle t'elle pas l'émergence de nouveaux modèles organisationnels et de management ?

- Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel relèvent-ils du même phénomène ? Si le premier remet en cause les pratiques de management et le second questionne la prise en compte de la sexualité dans les relations professionnelles, ils renvoient tous deux à un type d'interaction et de rapport à l'autre destructeur et aujourd'hui condamné par la loi. Doivent-ils être traités séparément ? Peut-on les situer au même niveau d'information ? En quoi et jusqu'où une loi peut-elle contrer les dérives ?

- Comment expliquer le phénomène du harcèlement dans les organisations ? Les profils de harceleur n'interpellent-ils pas les sociétés au sein desquels ils se développent ? En effet, l'exercice du pouvoir rend-il pervers ? ou bien la perversion est-elle un facteur de réussite professionnelle ? Ces questions n'ouvrent-elles pas sur une nécessaire étude du lien entre système et logique d'acteurs afin de définir de nouveaux modèles de GRH ?

- Le harcèlement moral n'est-il pas au même titre que le suicide et la souffrance au travail, un symptôme ? mais de quoi ? Doit-on le situer dans le corpus de la prévention des risques psychosociaux ou bien s'agit-il « d'autre chose » ?

**Membres :** Emmanuel Abord de Chatillon (Gestion, Université de Savoie, GRT AGRH, abord@univ-savoie.fr). Olivier Bachelard (Gestion, ESC de St Etienne, GRT AGRH, olivier-bachelard@esc-saint-etienne.fr). Audrey Becuwe (Gestion, Université de Limoges, CREOP, audrey.becuwe@unilim.fr). Virginie Del Ciotto (Gestion, Université Paris Descartes, Doctorant). Franck Jaotombo (Consultant SOREDHE, Gestion, Université Paris Descartes, Docteur). Olivier Millet (Consultant, Interaction & Changement, olivier.millet@interaction-et-changement.com. Renaud Muller (Gestion, muller.renaud@hotmail.fr). Arnaud Pellisier-Tanon (Gestion, Université Paris 1, arpeltan@univ-paris1.fr). Gulsen Yildirim (Droit, Université de Limoges, CREOP, gulsen.yildirim@unilim.fr). Fatma Zragua (Gestion, Université Paris Descartes, Doctorant)

### **Projets et réalisations 2012-2014 :**

Réalisations 2012-2013 : Organisation de trois ateliers recherches avec le CEDAG/CERIMES

- Participer au congrès international de juin 2014 sur « Mobbing and Harassment in the workplace » en Italie (communications en anglais)

- Publier des articles en co-écriture sur le harcèlement moral dans des revues francophones ou anglophones

## *Innovation sociale et middle management*

### **Coordinateurs :**

Richard Delaye (Groupe IGS-PROPEDIA, CIMEOS-3S, rdelaye@groupe-igs.fr)

Yves Enrègle (Groupe IGS-PROEDIA, yenrègle@groupe-igs.fr)

### **Partenariats de recherche :**

GRT de l'AGRH « Innovation sociale et Middle management »

PROPEDIA (Laboratoire de recherche des écoles du Groupe IGS)

### **Thématique :**

Ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE a pour objet de soutenir les travaux de recherche qui traitent de l'innovation sociale et plus particulièrement sur ceux portant sur la question du Middle management. Pour cela un certain nombre de thèmes ont été détectés.

- la revalorisation du management de proximité est une question centrale dans l'entreprise. Entre une confusion des rôles, de nouvelles temporalités et des modes de communication en pleine évolution, comment accompagner le middle management afin qu'il retrouve son rôle de transmission dans les organisations ?
- l'innovation sociale doit nous amener à réfléchir sur les modes de transmission qu'il convient de développer pour assurer la pérennité des organisations. Quelles postures adopter face aux nouvelles générations ? Comment fidéliser et susciter l'engagement des collaborateurs en utilisant les processus de transmission ?

### **Membres :**

Jean-Marie Peretti (Gestion, Université de Corse, ESSEC, peretti@univ-corse.fr)

Luc Boyer (Gestion, directeur de recherches, Paris Dauphine, lucboyer@orange.fr)

Pascal Lardellier (SIC, Université de Dijon, Propedia, pascal.lardellier@u-bourgogne.fr)

Fabrice Duru (Gestion, fduru@groupe-igs.fr, Propedia)

Karine Merle (Gestion, karine.merle@idraclyon.com, Idrac Research-Propedia)

Jean-Yves Hamiot (Gestion, jeanyves.hamiot@idraclyon.com, Idrac Research-Propedia)

Jean-Philippe Riant (Gestion, jp.riant@iece.info, Propedia)

### **Projets et réalisations 2012-2014 :**

- 2013 : N° de la Revue Question(s) de Management sur la revalorisation du management de proximité
- 2014 : Organisation d'un colloque académique sur le thème des processus de transmissions

## *La personne et le management*

### **Coordinateurs :**

Agnès Paradas, agnes.paradas@univ-avignon.fr

**Partenariat de recherche :** MRM, LabEx Entreprendre Université Montpellier. Travail en collaboration avec le GRT *Entrepreneuriat et Société*.

### **Thématique :**

L'objectif de ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE est de s'interroger sur la valorisation des représentations humaines dans la conduite du management responsable.

Dérapages, crises, déficit constaté de confiance, recherche de nouveaux modes de management face aux difficultés dans les organisations ... tous ces éléments tendent à valoriser certaines approches qui existent depuis longtemps sans avoir jamais été réellement explorées à grande échelle, dont celle mettant l'accent sur l'importance de la personne en tant que telle. Le fondement des réflexions dans ce groupe repose ainsi sur l'idée qu'il serait pertinent de traiter autrui comme une personne et non comme une ressource. Dès 1994 JM Peretti réagit face au terme « GRH », souhaitant considérer que les hommes ne *sont* pas des ressources, mais *ont* des ressources. Il s'agirait donc de poursuivre davantage le développement humain que son exploitation. Dans une perspective un peu différente, mais poursuivant la même préoccupation, des auteurs comme Supiot ou De Gaulejac rappellent que l'entreprise doit être au service de l'homme et non l'inverse. Un travail d'approche critique va alors devoir s'engager de manière à faire preuve de vigilance face à tous les réflexes et enseignements développés depuis des décennies. Proximité, approche globale et systémique, subjectivité, réflexivité, réflexion sur « la nature » des choses, personnalisme, sont autant de pistes à explorer.

Plusieurs axes ressortent sans être limitatifs des pistes de recherche envisageables :

- Importance des valeurs et représentations des dirigeants de petites entreprises dans l'engagement responsable : les PE comme outils. L'exemple des PE pourrait apporter des réflexions enrichissantes sur le rôle et la responsabilité des dirigeants et des décideurs, bien au-delà de la seule poursuite d'un « avantage » matérialisé par les revenus financiers et la satisfaction des actionnaires.
- Le rôle du manager pourra également être observé : impact des valeurs de l'organisation et de l'enseignement sur les modes de management.
- Le personnalisme (Mounier) comme base de réflexion d'un changement de vision du monde de la GRH dans les entreprises : l'humain comme sujet et non comme objet. La personne est un être d'intentionnalité et d'accomplissement et représente la valeur absolue. Autonomie, expression des potentiels, confiance, écoute, reconnaissance ...
- Rôle possible du pragmatisme dans l'approche de la personne en particulier par l'importance attribuée au rôle des acteurs et du sens donné aux actions.

### **Projets et réalisations 2012-2014 :**

Appel à contributions en cours pour la RIMHE  
Publications dans des revues classées



## *Le social, la santé et l'éducation*

**Coordinateurs :** Christel Beaucourt, Isabelle Kustos, Laëtitia Roux

### **Partenariats de recherche :**

Liens avec les chercheurs et les travaux menés au sein de l'AGRH, l'AIRMAP ou l'ARAMOS.

### **Thématique :**

L'objectif de ce groupe de recherche thématique de l'ARIMHE est de soutenir, de partager et de diffuser des travaux de recherche sur les organisations des secteurs du social, de la santé ou de l'éducation. Les réformes importantes qui touchent l'action sociale, la protection sociale, la santé ou l'éducation renforcent les préoccupations en termes de performance, de gouvernance ou de qualité de service auprès des usagers. Les organisations éducatives, sociales ou de santé sont tiraillées entre leurs exigences budgétaires (selon des lois de marchés ou d'efficacité rationalisée) et le contrôle de l'Etat (qui incite, encadre et prescrit avec des normes qu'il n'arrête pas de modifier). Tantôt elles se vivent en soumission (en mettant en œuvre des schémas escomptés, en appliquant les « bonnes pratiques »), tantôt elles réagissent par de la régulation conjointe (en cherchant à agir sur les dispositifs, les procédures ou les projets) ou par de l'opposition. Les réformes qui se succèdent sont vécues comme contraignantes, avec des effets de conformisme (« on applique ») ou, a contrario, de prise de risque et d'innovation (« on détourne, on aménage, on invente, on trouve des solutions qui dépassent les tensions »). Pour concilier tous les enjeux, ces organisations doivent se poser des questions éthiques fondamentales :

- Dans quelle mesure et jusqu'à quel point la réalisation de soins, de services ou d'éducation peut-elle s'analyser avant tout selon des critères de rentabilité (économique, productive) ?
- En quoi les exigences d'opérationnalité ou de gestion des risques viennent-ils contrarier ou mettre à l'épreuve les définitions de la performance ou de l'innovation ?
- Comment les managers font-ils pour se sortir des dilemmes dans lesquels ils se trouvent ? Comment parviennent-ils à modeler ou à transformer les cadres qui s'imposent à eux ?

Tous ces débats ou controverses sont à l'origine de processus d'apprentissage et d'innovation qui ne se limitent pas à des possibilités nouvelles (l'à côté du normal ou du normatif). Ils vont jusqu'à reconfigurer les rapports entre les acteurs. Ils permettent une plus grande prise de conscience des enjeux humains, sociaux et sociétaux que recouvre habituellement le contrôle de performances. Lorsque les débats éthiques traversent les pratiques au sein des organisations sociales, éducatives ou de santé, ils aident à mieux comprendre le sens de l'action. Ils remettent des priorités dans les valeurs, ils proposent un ajustement des règles. Ils redistribuent les pouvoirs des rôles, en allant jusqu'à interroger ceux de l'utilisateur. La gestion n'y est plus centralisée mais distribuée. La gouvernance vise à la fois la coordination et l'implication de personnes (« profanes », « citoyens ») dans une vision du développement des savoirs, de la santé ou de la société qui fasse sens pour les acteurs concernés.

**Membres :** Christel Beaucourt, Virginie Desgrez, Jérôme Dupuis, Isabelle Kustos, Antoine Massingue, Laëtitia Roux, Maria Zafiropoulou

### **Projets et réalisations 2012-2014 :**

Grâce à deux projets de recherche (financés pour l'un par un Conseil Général, pour l'autre par un Conseil Régional), des contacts ont été initiés avec des chercheurs sur deux sujets :

- (a) L'impact des politiques familiales (départementales et territoriales) sur la gestion des établissements ou services accueillant des mineurs ou majeurs protégés.
- (b) Les facteurs contribuant au sein des maisons de santé à renouveler les pratiques de santé (approche plus communautaire, globale ou territoriale).

Pour la fin 2014, le groupe lancera un appel à contributions pour la RIMHE sur les maisons de santé

## *Socio-Economie des Négociations et des Syndicats*

### **Coordinateurs :**

Marc Morin, morin.marc@wanadoo.fr

### **Thématique :**

Recherche des propositions les plus essentielles pour promouvoir le développement de la négociation sociale, et démontrer son efficacité socioéconomique et sa capacité à produire du lien social dans une société qui se cherche elle-même des voies de sortie de crise. Le fait que le syndicalisme soit en perte de vitesse, subissant également aujourd'hui sur un plan institutionnel l'érosion de ce que R. Castel (1995) nomme un processus d'individualisation-décollectivisation, n'augure pas d'un redressement économique et de nouvelles régulations promettant une sortie de crise. Il convient plus généralement de prendre la négociation sociale au sérieux (Chambarlhac G. & alii, 2005).

Quelles seront alors, dans les dix années à venir, les grandes transformations affectant les processus de négociation dans et hors les entreprises ? L'informatisation croissante de la société et les NTIC (Freeman, 2012) pourraient-elles par exemple, en bouleversant les modes de circulation de l'information et de communication, stimuler l'émergence d'une nouvelle intelligence économique des négociations ? La défense des intérêts sur les lieux du travail va-t-elle ou non, et si oui comment, s'associer aux négociations de certains conflits d'intérêts connexes au strict monde du travail qui posent la question de la responsabilité sociale des entreprises en affectant plusieurs de leurs parties prenantes, certaines ONG contournant par exemple des syndicats locaux pour obtenir gain de cause ?... Dans la foulée, quelles sont les propositions, les préconisations qui sont de nature à stimuler le développement des procédures de négociation sociale jusqu'à en faire un élément clé de la sortie de crise et de nouvelles régulations économiques et sociales ?

Du renforcement voire du développement des pouvoirs des comités d'entreprise à la participation des représentants des salariés dans les conseils d'administration, de la stimulation des procédures de Reprise d'Entreprise par les Salariés (RES) au développement des comités d'entreprise européens, des Scop au chèque syndical..., nous n'excluons a priori aucune piste. Y compris celles qui consistent à promouvoir, dans les universités et les écoles, des formations à la négociation qui font défaut dans un pays où, comme plusieurs recherches le montrent (Algan & Cahuc, 2007 ; Philippon, 2007), le climat des relations entre employeurs et syndicats est un des plus mauvais parmi les grands pays industrialisés.

### **Membres :**

Daniel Bachet (Prof. Sociologie Univ. Evry), Hubert Landier (Dr. d'Etat Economie, Consultant IAS), Sabine Bacouel (ISC-Paris), Dominique Dubreuil (CapitalRH), Philippe Naszalyi (Revue des Sciences de gestion), Marina Bourgain (Prof. Management RH FBS), Salvatore Maugeri (MdC. Sociologie Université d'Orléans)

### **Projets et réalisations 2012-2014 :**

Appel à contributions en cours sur "Les négociations collectives aujourd'hui et demain, les avenir possibles d'une pratique de responsabilité et d'efficacité socio économique". Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme (RIMHE),