

La lettre de l' AGRH

Décembre 2021 n°109

Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines

Rédaction : Florence NOGUERA, Florent NOËL / [Recueil des informations](#) : Christiane DESHAIS (reseauagrh@gmail.com)

Dans cette lettre

Editos Croisés, par Charles-Henri Besseyre des Horts et Florence Noguera	2
Deux en un an ! Retour sur les congrès de Tours et de Paris	4
<i>Tracks</i> , agilité et visio à Tours en mars	4
<i>Tracks</i> toujours, coude à coude et face à face à Paris en octobre.....	5
Zoom sur le <i>track</i> « toutes les carrières mutent ? toutes ? »	7
Retour sur les travaux primés	8
Prix de la meilleure communication	8
Prix de la meilleure communication Jeune Chercheuse	9
Prix de la meilleure communication aux ateliers doctoraux	10
Prix du meilleur cas pédagogique	11
Prix de Thèse académique AGRH-FNEGE 2021	11
Prix de thèse AGRH Didier Retour.....	13
En 2022, Cap sur Brest !	14
Des nouvelles des GRT	16
GRT Afrique et Pays émergents	16
GRT Accompagnement des managers - Coaching, Mentoring, SHS	17
GRT Compétences.....	18
GRT Marque employeur et marketing RH.....	19
GRT TriS Territoires, Réseaux, InnovationS et inclusionS	19
GRT Dialogue social.....	20
GRT Normes	20
Lancement de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir	21
A lire ... au coin du feu ?.....	22
Dans la collection AGRH-Vuibert.....	22
Ouvrages	23
Ouvrages collectifs	24
Au sommaire des revues.....	25
A vos agendas, à vos plumes.....	26

Editos Croisés, par Charles-Henri Besseyre des Horts et Florence Noguera



Charles-Henri Besseyre
des Horts (Président
2017-2021)

Cette lettre est l'occasion pour moi de saluer notre nouvelle présidente Florence Noguera qui, avec la nouvelle gouvernance (conseil d'administration et bureau), a déjà entrepris un certain nombre d'actions qui montrent une nouvelle fois le dynamisme de notre association qui ne s'est pas démenti depuis plus de 32 ans.

Le mandat que j'ai assuré en tant que Président de l'AGRH entre 2017 et 2021 a permis, avec les collègues membres du bureau et du conseil d'administration, de consolider un certain nombre d'acquis dont le développement de l'empreinte digitale de notre association, de renforcer les liens avec un certain nombre d'associations sœurs et de partenaires en France et à l'étranger, de poursuivre le renforcement de nos publications -revues et livres- et, vers la fin de mon mandat en 2021, d'engager la rénovation de nos statuts qui ont été votés lors de l'assemblée générale extraordinaire de notre dernier congrès à Paris. Il était en effet important de modifier nos statuts, qui dataient de création de l'AGRH en 1989, dans le sens d'une plus grande participation des membres actifs à la vie de notre association.

Mais ce mandat a aussi été marqué par la crise sanitaire qui nous a obligés à modifier le fonctionnement de notre association par le recours, comme partout, à des réunions virtuelles y compris pour le congrès 2020 qui devait se tenir à l'IAE Tours mais qui s'est déroulé en virtuel en mars 2021 avec un grand succès que l'on doit à nos collègues de Tours, les Professeures Annabelle Hulin et Séverine Ventolini. Ce décalage dans le temps de notre congrès 2020 n'a que très peu impacté le congrès 2021, co-organisé en octobre 2021 par l'IAE de Paris, L'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et l'ESCP. Ce fut également un réel succès avec près de 300 participants présents. Je tiens à saluer ici nos collègues Parisiens pour avoir réussi ce pari : les professeures Géraldine Schmidt et Géraldine Galindo et les professeurs Florent Noël et Jean-François Amadiou ainsi que toute l'équipe des différentes institutions.

Mais cette dernière période en 2020 et 2021 a été aussi marquée par la disparition de plusieurs membres éminents de notre association qui l'ont marquée par leur engagement, leur professionnalisme et leur excellence académique : le Professeur Charles-Henri d'Arcimoles, le Professeur Jacques Rojot, la Professeure Sylvie Roussillon, le professeur Alain Briole et le Professeur Henri Mahé de Boislandelle. Nous avons pu saluer la mémoire des Professeurs d'Arcimoles, Rojot, Briole et Roussillon dans le cadre de symposiums organisés durant les congrès 2020 et 2021 (organisé en virtuel en mars 2021). La mémoire du Professeur Mahé de Boislandelle sera honorée dans le cadre d'un symposium du Congrès 2022 à Brest.

Pour conclure cet éditorial, je tiens à remercier notre collègue le Professeur Eric Davoine qui a été un Secrétaire Général exemplaire pendant plus de trois ans, notre ancienne trésorière Florence Noguera devenue aujourd'hui Présidente, notre nouveau Secrétaire Général le Professeur Amaury Grimand et notre nouvelle trésorière la Professeure Nathalie Commeiras.

Je souhaite à la nouvelle équipe réunie autour de notre Présidente avec l'aide d'une gouvernance renouvelée (conseil d'administration bureau) beaucoup de succès dans les actions actuelles et futures pour démontrer que l'AGRH reste l'une des associations académiques parmi les plus importantes et les plus dynamiques.

Charles-Henri Besseyre des Horts, Past-Président AGRH

Chères et chers collègues membres de l'AGRH,

En prenant mes nouvelles fonctions à la Présidence de l'AGRH, je suis très heureuse d'être le « porte-drapeau » de notre association, de servir ses membres et de porter avec fierté sa mission de promotion et de développement de la recherche en Gestion des Ressources Humaines dans l'espace francophone (Europe, Afrique, Canada, ...).

L'AGRH rassemble depuis plus de 32 ans des enseignants-chercheurs, des doctorants, des praticiens autour de valeurs communes, le partage et la valorisation des recherches et des connaissances dans le champ de la gestion des ressources humaines, la solidarité entre les membres et la convivialité.

Je suis très honorée par votre confiance en m'ayant élue comme Présidente au 32^{ème} congrès de l'AGRH à Paris, avec le soutien de notre collègue Amaury GRIMAND, notre nouveau Secrétaire Général. C'est un immense plaisir de prendre les rênes de cette belle association savante qui est gérée presque essentiellement par des bénévoles : du congrès annuel, aux colloques et journées de recherche de nos Groupes de Recherche Thématiques (GRT), les nombreux webinaires organisés pendant la période difficile du confinement témoignent de cette vitalité.

Je remercie très chaleureusement notre collègue Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, past-Président, et tous les membres de son bureau pour l'excellent travail réalisé au cours de ces quatre dernières années, dans un contexte difficile. Quatre congrès de très grande qualité ont été réalisés à Lyon, Bordeaux, Tours et à Paris au cours de son mandat. Un mandat qui a été marqué également par un renforcement de l'empreinte digitale de notre association et la mise en place d'une commission pour réfléchir sur l'évolution des statuts de l'AGRH.

Je tiens à remercier également notre président d'honneur de l'AGRH Jacques IGALENS et les anciens présidents pour leur confiance particulièrement nos collègues Maurice THEVENET, Jean-Marie PERETTI, Marc BONNET, Jean-Michel PLANE et notre collègue Aline SCOUARNEC.

J'exprime ma profonde gratitude aux nouveaux membres du Bureau de l'AGRH qui ont accepté de s'engager dans des actions pour porter encore plus haut l'AGRH, plus particulièrement Nathalie COMMEIRAS, notre trésorière, Alice LEFLANCHEC, Vice-Présidente, Responsable Référent classement des revue FNEGE, Ewan OIRY, Vice-Président en charge des relations entre le bureau & le Conseil d'Administration, Eric DAVOINE, Responsable du Prix de thèse et du recensement des thèses, Florent NOEL, Responsable de La lettre de l'AGRH, Hugo GAILLARD, responsable du site Web AGRH et de l'empreinte numérique et Christiane DESHAIS qui a accepté de continuer le secrétariat de notre association.

Vous pouvez compter sur moi et notre équipe pour garder le cap de notre association engagée depuis sa création dans un rayonnement international de la recherche francophone en GRH. Pour mon mandat, je me suis fixée quatre objectifs prioritaires. Premièrement, il s'agira de renforcer notre **rayonnement international** grâce à l'élargissement des adhésions, l'internationalisation de nos revues & ouvrages (Collection Vuibert), la délocalisation régulière du congrès AGRH à l'international (à minima une fois tous les 3 ans) et le développement des liens avec d'autres associations scientifiques internationales. Deuxièmement, accentuer l'**engagement sociétal de l'AGRH** en créant et maintenant des réseaux d'échanges nationaux et internationaux et en favorisant le transfert de compétences vers les étudiants, les acteurs du monde socio-économique et la société. Un troisième objectif est de **valoriser la production et les activités scientifiques de l'association** par un soutien apporté aux revues pour le nouveau classement de la FNEGE, par la dynamisation des Groupes de Recherche Thématique (GRT) en développant plus de transversalité entre les GRT et les GRT avec les autres associations académiques. Le tout sera appuyé par une **nouvelle gouvernance de l'AGRH** qui repose sur la refonte des statuts, la mise en place d'un bureau resserré, et la structuration du Conseil d'Administration en comités avec une place plus forte pour les doctorants et les jeunes collègues dans la gouvernance de l'association.

La mise en place des comités du Conseil d'Administration devrait permettre d'atteindre ces quatre objectifs prioritaires et d'actions qui s'inscrivent aussi bien en France que dans l'espace francophone.

Merci à toutes et à tous pour votre engagement !

Très amicalement,

Professeur Florence Noguera,

Présidente de l'AGRH



Florence Noguera
(Présidente de l'AGRH)

Deux en un an ! Retour sur les congrès de Tours et de Paris

Après une année 2020 confinée, nous avons eu droit en 2021 à deux congrès. Le premier à Tours, ou plutôt en visio depuis Tours, le second à Paris.

Tracks, agilité et visio à Tours en mars

L'équipe de l'Université de Tours et du Laboratoire Vallorem, en charge de l'organisation du congrès 2020, emmenée par Elise Bonneveux, Annabelle Hulin, Séverine Ventolini a fait preuve d'une agilité exceptionnelle en reportant le congrès de six mois, puis en basculant vers un format 100% en ligne. Nous n'aurons pas vu Tours, mais nous aurons beaucoup appris.

Cet événement structuré par le thème « Vers une approche inclusive de la GRH », s'est donc tenu du 4 au 5 mars 2021 en ligne, une première pour l'AGRH qui a su s'adapter au contexte sanitaire actuel. Ce congrès a été une vraie réussite : il a réuni plus de 300 participants. Près de 150 communications ont été proposées au sein d'ateliers virtuels associés au congrès général ou aux tracks qui ont également été une nouveauté de cette 31^{ème} édition initiée par les organisatrices. Ces sessions thématiques ont permis de renforcer la lisibilité et la cohérence des ateliers de recherche, de regrouper des spécialistes de sujets proches et d'enrichir les échanges autour des communications proposées. Pari gagné ! L'expérience a été reconduite à Paris.

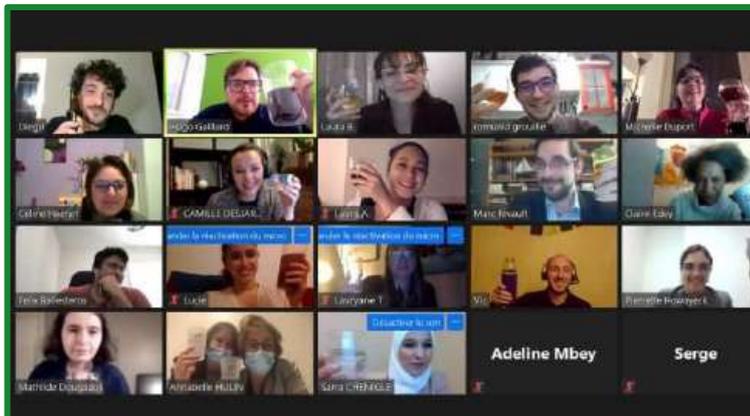


Ce congrès a également été l'occasion de rendre hommage à nos collègues disparus au cours de l'année lors de symposium dédié à chacun permettant de revenir sur leur carrière et leurs apports à notre communauté. Sept autres symposiums et deux tables rondes ont également permis de réunir chercheurs et praticiens autour du thème de l'inclusion et plus spécifiquement sur les aspects qui concernent l'égalité femmes-hommes et les maladies chroniques. Cette édition s'est terminée par la conférence d'Eddy NG chercheur reconnu internationalement sur le thème du congrès, exerçant ses activités d'enseignant-chercheur à Bucknell University.

Plusieurs prix ont été remis lors de ce congrès :

- le prix de thèse Didier Retour a été remis à Aurore GIACOMEL (Université d'Angers)
- le prix de thèse FNEGE a été remis à Léna MASSON (Université de Lille)
- le prix du jeune chercheur a été remis à Manel DARDOURI (Université Lyon 3)
- le prix de la meilleure communication a été remis à Michel FERRARY (Université de Genève), Gaele COTTERLAZ-RANNARD (Université de Genève) et Rachel BOCQUET (Université Savoie Mont Blanc)
- le prix de la meilleure communication à un atelier doctoral a été remis à Romuald GROUILLE (Université de Tours)
- le prix du meilleur évaluateur a été remis à Virginie GALLEGRO-ROQUELAURE (Université Lyon 3)
- le prix du meilleur cas a été remis à Arnaud FERAL

Comme toujours ce congrès a associé les doctorants de manière formelle à travers les ateliers doctoraux qui ont permis à 25 doctorants d'avoir des retours sur l'avancée de leur travail de thèse et lors de l'apéro doctorants qui a permis un échange plus informel - qui fût (au dire des participants) très convivial - merci à Hugo Gaillard pour l'animation de cet apéro !



Tracks toujours, coude à coude et face à face à Paris en octobre

A Paris, la vie normale a repris son cours. Les équipes de l'ESCP Business School, de l'EMS – Paris 1 et de l'IAE de Paris ont reçu plus de 330 congressistes autour de 2 tables rondes, d'une conférence donnée par Marion Festing Professeure à l'ESCP Campus de Berlin, de 16 symposiums, 11 réunions des GRT de 7 *tracks* et des ateliers thématiques réunissant 110 communications au total, disponibles sur le site de l'AGRH ([cliquer ici](#))

L'appel à communications invitait à se saisir du thème des mutations du travail, des organisations, de l'environnement et donc... de la GRH. Pour la deuxième année consécutive, l'AGRH a organisé son congrès autour de *tracks* proposés par les GRT. Comme tous les papiers présentés au congrès, les communications des *tracks* ont été soumises à trois relecteurs anonymes (dont un organisateur du *track*).

Le thème des mutations a été décliné dans les 7 *tracks* proposés par les GRT

- Vers de nouvelles mutations de la GRH en PME
- Mutations des entreprises de l'ESS : quelle place et quel(s) rôle(s) pour la GRH ?
- Marque employeur et marketing RH dans un monde en mutations
- Le management des compétences face aux mutations : évolutions, transformations et ruptures"
- Toutes les carrières mutent ? Toutes ?
- Le télétravail : quel impact ? Quel management ?
- Diversité, Egalité



Le premier jour, 42 doctorants ont pu présenter leurs travaux dans les ateliers doctoraux organisés à l'ESCP.

Une session avec trois rédacteurs en chefs de revues internationales ont permis de préciser les processus éditoriaux des revues scientifiques et de rappeler l'importance de la publication à l'international. Ont participé à cette session David Colling, Rédacteur en chef adjoint à l'Academy of Management Perspectives Marion Festing, Rédactrice en chef du German Journal of Human Resource Management et Pawan Budhwar, Co-éditeur en chef du Human Resource Management Journal



Les deux jours suivants le congrès s'est poursuivi à l'IAE de Paris

La table ronde introductive a permis de faire débattre une DRH (Laurence Breton-Kueny, Groupe AFNOR), Un syndicaliste (Alain Larose, CFDT), un universitaire (Yves Clot, CNAM), un consultant (Jean-Claude Delgènes, Technologia) et un chef d'entreprise (Charles Thou, Agorize) sur les mutations du travail et des organisations et sur les formes à donner au dialogue social pour construire, sinon du consensus, au moins quelques éléments de diagnostic partagé entre les parties prenantes permettant d'accompagner les salariés dans les transformations... ou d'adapter les transformations aux salariés.



La journée du jeudi a été ponctuée par l'assemblée générale extraordinaire de l'AGRH qui a approuvé une modification des statuts, suivie d'une assemblée ordinaire au cours de laquelle Charles-Henri Besseyre des Horts a fait le bilan de son mandat à la tête de l'association et transmis le flambeau à Florence Noguera.

Dans la continuité, Marion Festing, Professeure à l'ESP Business School, Campus de Berlin a donné une conférence inspirante, intitulée *Cultural competences in global work - Transforming skills through digital teaching innovations* sur un dispositif pédagogique permettant d'initier des étudiants aux principes du management interculturel.

La rencontre avec les éditeurs des revues francophones s'est déroulée sous un format renouvelé. Les chercheurs porteurs de projets de publication ont pu discuter directement avec les éditeurs des processus de relecture et des thématiques privilégiées par leurs revues

La soirée de gala s'est tenue dans le cadre de La Felicità, restaurant situé dans une zone en complète mutation urbaine intégré dans le plus grand incubateur de start-ups d'Europe, Station F.



Ce fut l'occasion de remettre les 7 prix décernés lors de ce congrès

- Meilleur évaluateur : Lionel Honoré
- Meilleur cas pédagogique : Chloé Guillot-Soulez
- Meilleure communication : Marine de Ridder et Laurent Taskin
- Meilleure communication jeune Chercheur.se : Angélique Vuilmet
- Meilleure communication doctorale : Estelle Lambert
- Prix de thèse AGRH-FNEGE décerné : Véronique Achmet
- Prix de thèse AGRH-Didier Retour : Dominique Lecerf

La table ronde du vendredi a réuni des animateurs de formes d'organisations atypiques (collectifs d'artiste, coopérative de livreurs à vélo, espace de co-working) qui ont expliqué comment une GRH pouvait émerger lorsque les travailleurs sont aussi des associés, des pairs ou des clients. Alice Gras (Hall Couture), Thomas Julienne (Collectif Déluge), Paul Roudaut (Olvo) et Marie Roussel (Onzième Lieu) ont partagé leurs expériences susceptibles d'inspirer les pratiques d'organisations plus classiques. Les orateurs ont également débattu des problèmes qu'ils rencontraient : relations humaines parfois compliquées et difficultés à résoudre les conflits, pression économique, précarité...



Zoom sur le *track* « toutes les carrières mutent ? toutes ? »

Laetitia Pihel revient sur le *track* qu'elle a organisé avec Jean Pralong autour du GRT Carrières. C'est l'occasion de préciser ce qu'on peut attendre d'un tel format mais aussi d'en préciser certaines limites :

« Nous souhaitons réunir des chercheurs engagés dans des recherches sur les carrières (au-delà de ceux déjà repérés - membres habituels du GRT), élargir le cercle des contributeurs, faire de ce moment-*Track* un espace de réflexion approfondie sur les carrières et d'amorçage de nouvelles collaborations.

Le *track* permet à la fois de découvrir de nouveaux auteurs (doctorants, confirmés) et d'établir des retours/commentaires ciblés aux auteurs. Cette forme d'organisation est bénéfique pour chacune des parties prenantes (pilotage et dynamique-avenir du GRT, progression de la recherche pour l'auteur). Le format *track* limite donc le risque de dispersion (présence des auteurs dans d'autres ateliers de l'AGRH notamment et difficulté d'assister à toutes les présentations). Il contribue à ouvrir de nouvelles relations. Si les communications s'inscrivent bien dans le champ des carrières, toutes ne se sont pas toujours engagées à saisir la thématique très singulière fixée à travers le titre spécifique du *Track* (à savoir : « toutes les carrières mutent ? toutes ? »). Nous l'assumons au motif que nous avons indiqué dans l'appel à *Track*, que le titre fixé n'était pas exclusif des contributions attendues.

Au final, l'organisation en format *Track* a permis d'identifier de nouveaux angles d'analyse, d'engager des échanges post-Congrès avec des chercheurs et doctorants. Cette démarche ressort donc très cohérente avec le principe d'une « association » scientifique qui entend nourrir la réflexion et les liens de collaboration. En sus et à court-terme pour nous, ce format *track* nous permet d'identifier des auteurs/contributeurs potentiels pour un ouvrage à paraître sur les carrières aux éditions VUIBERT (2023). Le *track* offre aux congressistes de participer en sus d'une réunion GRT, à un temps thématique fort et assure aussi une continuité dans les échanges et contacts. »

Retour sur les travaux primés

La remise d'un prix signale la qualité d'un travail de recherche mais n'informe pas sur le contenu des travaux. La lettre de l'AGRH donne la parole aux chercheurs pour qu'ils nous donnent envie d'en savoir plus.

Prix de la meilleure communication

Marine de Ridder et Laurent Taskin ont reçu le prix de la meilleure communication lors du congrès de l'AGRH de Paris (2021) pour leur papier intitulé « Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? »



Sur quoi porte ce travail de recherche ?

Cet article interroge la notion de « liberté » dans le contexte de l'entreprise dite libérée, en investiguant tout particulièrement le rôle des pratiques de GRH dans leur capacité de produire des espaces de liberté. Ce questionnement se nourrit de réflexions que nous avons partagées en marge d'autres recherches menées sur le sujet, dont la recherche doctorale de Marine portant sur les espaces de délibération du travail dans les organisations dites libérées. Il nous est apparu que la notion-même de liberté ne faisait, elle, pas l'objet de délibérations particulières. Et nous avons souhaité l'investiguer à partir des travaux d'Axel Honneth.

Comment avez-vous procédé ?

A partir d'une étude de cas dans une administration dite libérée (i.e. 62 entretiens et 23 temps d'observations) et en mobilisant le concept de liberté sociale développé par Axel Honneth (2015), nous investiguons quelles sont les

pratiques de GRH associées à la « libération » de cette organisation et en quoi elles contribuent (ou non) à développer des espaces propices à la liberté sociale.

Quelles sont vos principales conclusions ?

Notre étude de cas montre que les pratiques de GRH associées à la « libération » de cette administration ont plutôt participé à une appropriation individuelle de la notion de « liberté » ainsi qu'à la disparition de certains espaces collectifs de reconnaissance du travail. Nous observons peu d'espaces pour la reconnaissance intersubjective et, par conséquent, pour la liberté sociale.

Y-a-t-il un point méthodologique ou théorique qui mériterait particulièrement d'être souligné ?

L'article a peut-être deux particularités intéressantes à souligner ici. Premièrement, il investigate la notion de « liberté » en sciences de gestion, qui reste peu étudiée à ce jour notamment dans le contexte de « libération » des organisations. Ce questionnement (« mais de quelle liberté parle-t-on ») nous semble contribuer à une dénaturalisation de l'objet de gestion qu'est devenue l'entreprise libérée et ses instruments associés. Deuxièmement, il contribue à une recherche interdisciplinaire en articulant un cadre d'analyse philosophique, celui d'Axel Honneth, avec une approche pragmatique centrée sur les pratiques de GRH. Nous espérons finalement que cet article invite à une certaine réflexivité.

Prix de la meilleure communication Jeune Chercheuse

Angélique Vuilmet a reçu le prix de la meilleure communication écrite par un chercheur ou une chercheuse en début de carrière. Elle s'intitule « égalité professionnelle : quelle efficacité des mesures volontaristes ? analyse longitudinale de la démarche égalité d'un cas exemplaire. ».

A l'origine de ce travail de recherche se trouve un questionnement relatif à la persistance des phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes dans leurs évolutions professionnelles malgré un cadre légal se voulant de plus en plus coercitif, une demande sociale grandissante et les nombreux travaux en sciences de gestion préconisant des outils spécifiques. Nous remettons alors en question l'unité d'analyse sur laquelle reposent ces outils, le stéréotype de genre, désigné majoritairement par la littérature comme étant à l'origine des inégalités, notamment professionnelles. Nous optons pour une approche plus globale en nous intéressant aux représentations



Angélique Vuilmet et Franck Brillet

sociales, théorisées par Moscovici en 1961. C'est par ce prisme que nous proposons une classification des outils de l'égalité qui remet au centre de l'analyse leur fonction par rapport aux représentations sociales. Cette classification nous permet ainsi d'analyser la stratégie adoptée par notre terrain en matière d'égalité professionnelle.

Ainsi, notre travail a pour vocation d'étudier en profondeur la démarche égalité de la filiale française d'une multinationale appartenant au secteur de l'ingénierie, que nous considérons au vu de son engagement envers l'égalité comme un cas exemplaire au sens de David (2004), et à ses effets dans le temps. Pour ce faire, nous réalisons une analyse longitudinale croisant le contenu des accords égalité sur la période 2006/2018 mais aussi de tous les documents faisant état de la politique égalité de notre terrain, les rapports de situation comparée sur la période 2008/2016 du site choisi pour sa représentativité des activités du groupe, ainsi que nos 52 entretiens semi-directifs et les rapports de nos deux séances d'observation non participante.

S'agissant du cadre méthodologique, nous avons tout d'abord réalisé une analyse thématique des différents documents faisant état de la démarche égalité de notre terrain : accords d'entreprise et avenants, supports de formation des managers, communication à destination des salariés. Ensuite, nous avons retranscrit intégralement nos 52 entretiens puis avons réalisé une analyse thématique via le logiciel Nvivo12, nous permettant, avec l'analyse des rapports des deux sessions d'observation, d'étudier la présence d'éventuels écarts entre faits et discours. Enfin, nous avons analysé les données brutes issues des RSC¹ dans le but d'évaluer l'effet des outils de l'égalité pouvant être appréciés grâce aux indicateurs présents dans ces mêmes rapports.

Si, à priori, la politique égalité de notre terrain repose sur de nombreuses mesures volontaristes, visant à limiter l'effet des représentations sur la prise de décision RH, la rareté des dispositifs de contrôle des décisions managériales relatives à l'application de ces mesures, fait reposer la réussite de cette même politique sur les actions de sensibilisation qui peinent à modifier les comportements. En effet, ces actions sont basées sur les stéréotypes de genre et se révèlent très peu connues des 52 salariés rencontrés. En revanche, les mesures dotées de dispositifs de contrôle rééquilibrant le pouvoir des RH (égalité salariale, formation professionnelle, féminisation des premiers niveaux de management) se montrent efficaces soulignant ainsi une asymétrie de pouvoir à la faveur des managers qui jouent un rôle clé dans la réussite de l'application de la politique organisationnelle d'égalité professionnelle.

¹ Rapport de situation comparée (RSC) remplacé depuis par la BDESE (Base de données économiques, sociales et environnementales)

La classification des outils de gestion que nous proposons, nous a servi de grille d'analyse de la démarche égalité de notre terrain. Elle constitue un apport majeur de cette recherche car elle nous a permis de mettre en lumière les mécanismes sous-jacents liés à la création et à la mise en œuvre de celle-ci. Par ailleurs, cette analyse longitudinale croisée permet, malgré l'aspect monographique de cette recherche, de prendre du recul pour apprécier l'efficacité des outils de l'égalité dans le temps mais aussi les écarts entre les faits et les discours afin de produire une étude en profondeur de la politique égalité de ce cas exemplaire.

Prix de la meilleure communication aux ateliers doctoraux

Estelle Lambert a reçu le prix de la meilleure communication aux ateliers doctoraux. Sa présentation porte sur la mise en lumière de la dynamique interne de la transmission des compétences et de ses impacts sur les routines de production. Elle travaille sous la direction de Thierry COLIN et Benoît GRASSER.



Estelle Lambert et Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy

D'où vient votre questionnement ?

La recherche porte sur la transmission des compétences verrières dans un contexte où les compétences se doivent d'être à la fois stables - afin de perpétuer les savoir-faire - mais également dynamiques - afin de s'adapter aux contraintes réglementaires et aux évolutions des marchés -. Ainsi, disposer d'une transmission des compétences efficiente et adaptable procure un facteur de différentiation concurrentiel pour les organisations, d'autant plus dans

un contexte faisant face à des enjeux de transformation importants dans les prochaines années.

Comment avez-vous procédé ?

Dans le but de comprendre comment la transmission des compétences fonctionne et impacte les compétences en production, la théorie des routines dynamiques (Feldman et Pentland, 2003) et le concept d'artefact sont mobilisés pour approcher les mécanismes de stabilité et de changement. Une première phase exploratoire a d'ailleurs confirmé l'intérêt de ces concepts.

Quels sont vos principales conclusions ?

Les principaux résultats mettent en avant une représentation homogène de la routine de transmission des compétences qui s'appuie sur une vision commune tant des compétences individuelles et collectives, des acteurs et schéma d'actions constituant la routine que de l'utilisation des artefacts. La recherche montre également un équilibre entre un schéma structuré par les gestionnaires et une liberté d'adaptation dans la pratique des formateurs. Bien que de nombreux outils RH formalisent la routine, il y a une adaptation de celle-ci au contexte lors de son exécution.

Ce n'est pas tant l'utilisation de l'artefact qui impacte la routine que sa création (partage de vision, réglage des divergences, réflexivité des formateurs sur leur pratique...).

Y-a-il un point méthodologique ou théorique qui mériterait particulièrement d'être souligné ?

Le caractère dynamique (Feldman et Pentland, 2003) et la nature processuelle (Becker, 2008) de la routine nous orientent vers une méthodologie de type processuel s'appuyant sur un journal de bord, des focus groups et l'utilisation de vidéo. Capturer la routine de transmission des compétences en train de se dérouler dans les ateliers pour ensuite confronter les acteurs à la vidéo permet d'approcher le processus dans sa dynamique et son évolution en s'intéressant particulièrement aux acteurs, artefacts et interrelations. Il s'agit d'une recherche en cours dont nous espérons vous présenter des résultats complémentaires lors du prochain congrès de l'AGRH.

Prix du meilleur cas pédagogique

Chloé Guillot-Soulez a reçu le prix de l'innovation pédagogique pour son cas « Banque Populaire AURA : valoriser la marque employeur grâce aux salariés ambassadeurs »



Chloé Guillot-Soulez

Cette étude de cas originale porte sur un sujet d'actualité pour de nombreuses entreprises : l'intégration des salariés dans le management de leur marque employeur. En effet, si de plus en plus d'entreprises travaillent leur marque employeur, c'est-à-dire valorisent l'expérience de travail qu'elles offrent en tant qu'employeur pour attirer et fidéliser les ressources humaines, un des défis réside aujourd'hui, dans un contexte de transparence accrue, dans la réalité de l'expérience de travail vécue en interne. Ainsi, la mise en place de programmes de salariés ambassadeurs (*employee advocacy*) apparaît comme un moyen d'attester de la cohérence et de l'authenticité de la marque employeur de l'entreprise.

Cette étude de cas est le fruit d'une collaboration entre Chloé Guillot-Soulez, responsable du Master 2 RHO de l'IAE Lyon, et de Charlène Hemery, Directrice Développement RH chez Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes. A travers cette étude de cas, les étudiants sont placés dans la peau de consultants qui doivent accompagner BP AURA dans la mise en place de son programme d'*employee advocacy*. Ce cas permet d'appréhender les enjeux de ce type de programmes, de réfléchir à leur conception mais aussi d'identifier les risques et conditions de réussite. L'étude de cas a pu être testée auprès des étudiants du Master RHO de l'IAE Lyon dans le cadre du cours « Recrutement et marque employeur » avant sa publication.

Le cas sera très bientôt disponible auprès de la CCMP ([cliquer ici](#))

Prix de Thèse académique AGRH-FNEGE 2021

Le prix de thèse AGRH-FNEGE 2021 a été décernée à Véronique Achmet, pour son travail intitulé « Les modalités de gestion de l'absentéisme des infirmiers : influences des relations entre leaders et subordonnés, conséquences sur le présentéisme et sur la santé : Une étude dans le secteur hospitalier public français », réalisé sous la direction de Nathalie Commeiras

Véronique Achmet, d'où vient votre question de recherche ?

Mon travail de recherche porte sur les modalités de gestion de l'absentéisme et ses conséquences dans le secteur hospitalier public. Tout au long de ce travail doctoral, j'ai également cherché à étudier les relations entre leaders et subordonnés et observer leurs influences sur les modalités de gestion de l'absentéisme, dans un contexte de coupes budgétaires.

Ce questionnement vient du constat de l'augmentation du taux d'absentéisme dans le secteur hospitalier, souvent mis en avant par les médias. Si l'absentéisme du personnel soignant est régulièrement pointé du doigt, rares sont les études qui expliquent la manière dont cet absentéisme est en réalité géré par le personnel d'encadrement (cadres de santé de proximité voire cadres de santé supérieurs) et les conséquences sur le personnel présent.

Le prix académique AGRH a vocation à récompenser la thèse qui, bien que présentant des apports pratiques indéniables, a le mieux satisfait aux critères de rigueur méthodologique, d'enracinement théorique et de contribution conceptuelle attendus d'une thèse en sciences de gestion. La thèse lauréate est proposée par l'AGRH pour participer au prix FNEGE des Meilleures Thèses en Management

Comment avez-vous procédé ?

Dans un premier temps, j'ai lu différents articles relatifs au thème de l'absentéisme et sa gestion dans la littérature francophone et internationale. Au fur et à mesure des lectures, le sujet de recherche s'est affiné et j'ai pu formuler une problématique.

J'ai alors commencé les deux études empiriques qualitatives. J'ai réalisé trente entretiens semi-directifs auprès de personnels travaillant dans cinq établissements différents. Une approche multi-acteurs a été retenue : des infirmiers, des cadres de santé de proximité, des cadres de santé supérieurs, des syndicalistes ont été interrogés. Puis, j'ai mené une étude netnographique basée sur le forum spécialisé Infirmiers.com. Enfin, j'ai réalisé une étude quantitative *via* un questionnaire en ligne. Un échantillon de 347 personnes a pu être constitué (161 cadres de santé et 186 infirmiers).



Véronique Achmet et Nathalie Commeiras

Quelles sont vos principales conclusions ?

Les résultats des différentes études montrent que l'utilisation des modalités de gestion de l'absentéisme diffèrent d'un établissement à un autre. Il n'existe pas de « gestion de l'absentéisme type ». Les résultats révèlent aussi que le contexte de coupes budgétaires est à prendre en considération dans le sens où il tend à faire privilégier des modalités de gestion de l'absentéisme internes. De cette manière, les recrutements externes se font de plus en plus rares. Différentes conséquences sont observées chez les infirmiers comme chez les cadres de santé de proximité : présentéisme, sentiment de culpabilité. Les résultats de l'étude netnographique révèlent la présence de violences psychologiques subies par les infirmiers dans le cadre de la gestion de l'absentéisme. Enfin, les résultats mettent en avant que certaines dimensions de la relation entre leaders et subordonnés peuvent faciliter la gestion de l'absentéisme comme, par exemple, la dimension de l'affect ou encore la dimension de la loyauté.

Qu'est-ce qui fait l'originalité de votre texte ?

Ce travail est original dans la mesure où il complète l'état de la connaissance sur les modalités de gestion de l'absentéisme et ses conséquences, peu traités jusqu'à présent. Différents points de vue sont abordés : ceux des cadres de santé (tantôt subordonnés, tantôt leaders), des infirmiers (subordonnés) et cadres de santé supérieurs (leaders). Ce travail souligne l'importance de relations de bonne qualité entre leaders et subordonnés dans le contexte de coupes budgétaires.

Je suis particulièrement fière de la richesse des résultats principalement due à l'utilisation des méthodes mixtes. L'utilisation d'une étude netnographique pour ce travail doctoral en gestion des ressources humaines est innovante. Je suis très fière et reconnaissante d'avoir obtenu le prix de thèse académique AGRH-FNEGE en 2021 et d'avoir eu l'occasion de réaliser un pitch de ma thèse en 180 secondes. Ce travail a également été récompensé par le prix de thèse décerné par l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP).

Prix de thèse AGRH Didier Retour

Le prix de Thèse AGRH-Didier Retour a été attribué à Dominique Lecerf pour sa thèse intitulée « s'extraire d'une identité de groupe à fort ascendant pour réussir sa transition professionnelle : le cas de la reconversion des militaires » réalisée sous la direction d'Anne Loubès.

Pouvez-vous présenter à nos lecteurs le cœur du travail de recherche qui vous a valu de recevoir le prix Didier Retour 2021, et ce qui vous a amené à le conduire ?

Ancien officier d'infanterie, j'ai devancé l'appel du départ après le commandement d'un régiment afin de renforcer le sens de mes engagements que je craignais voir s'éroder. Ma transition professionnelle m'a révélé toute la complexité des mécanismes identitaires individuels vers un nouveau contexte socio-professionnel. Dès lors, en m'appuyant sur le cas de la reconversion des militaires, j'ai souhaité sonder les contraintes à quitter une identité professionnelle forte lorsqu'elle a imprégné l'identité individuelle, parfois au point de compromettre la construction identitaire individuelle (Alvesson et Willmott, 2002). Ma plus grande satisfaction est d'avoir exploité mes travaux à une échelle macro-sociétale.

Le prix AGRH Didier Retour récompense la thèse qui, tout en respectant l'exigence académique, a les apports les plus riches et pertinents en termes d'implications managériales. A travers ce deuxième prix, l'AGRH entend encourager les recherches qui constituent un véritable apport pour l'entreprise

Dites-nous comment vous avez procédé ?

Tout d'abord, je me suis allié les attentions combinées de Défense mobilité, agence de reconversion des armées, et du milieu associatif de la reconversion, pour bénéficier de viviers solides et riches. Ensuite, je me suis imposé un travail d'épistémologie poussé, qui m'a amené à conduire une recherche-intervention, en abduction, dans un cadre méthodologique scrupuleusement justifié. Par des allers-retours incessants entre mon terrain et la littérature, j'ai pu étoffer mes travaux par la confrontation enrichissante de ces deux composantes.

Quelles sont vos principales conclusions ?



Dominique Lecerf

Mes travaux montrent qu'en situation de transition professionnelle, la *polarisation identitaire* de l'individu par le milieu socioprofessionnel qui l'a imprégné menace ses processus de personnalisation (Tap et al. 1995). Privé de sa pleine capacité à attribuer le sens nécessaire pour entrer en action, le sujet est enclin à sombrer dans un doute délétère qui participe d'une difficile pérennisation de l'emploi. Pour faire barrage à cet engrenage, je préconise de développer la métacompétence du « *savoir-devenir* » par une démarche informative présentant les processus de personnalisation et les mécanismes de transition identitaire. En acquérant une autonomie suffisante pour entreprendre son propre changement, l'individu renforce sa capacité d'attribution de sens pour entrer, rassuré, plus rapidement en action.

Qu'est-ce qui fait l'originalité de votre texte ? Quelle est sa singularité ?

L'originalité de mon travail tient dans son caractère résolument transdisciplinaire et pragmatique. Centrée sur les sciences de gestion et du management, ma recherche conjugue les approches complémentaires, dans des disciplines variées : sociologie, psychologie, anthropologie, ethnologie, philosophie... J'apporte un regard novateur, qui ancre l'humain au cœur des processus de transitions professionnelles. Sans remettre en cause la pertinence des dispositifs techniques proposés lors des transitions professionnelles, j'invite à leur adjoindre un module identitaire pour structurer la métacompétence du « *savoir-devenir* ». Pratico-pratique, facile à mettre en œuvre, et peu

couteuse, cette proposition bouscule l'offre exclusivement technique, communément proposée, en affectant une place aux mécanismes de transitions identitaires. Surtout, en proposant le recours aux technologies digitales pour faciliter la compréhension des processus de transition, je pointe du doigt le fait que l'aspect financier n'a plus vocation à demeurer un frein à l'intégration des enjeux psychologiques.



De gauche à droite - Équation de la Construction Identitaire individuelle [en transition professionnelle] = (Travail Identitaire de l'individu + Régulation Identitaire du groupe) - Polarisation Identitaire individuelle (accompagnement sous forme d'information) ; la connaissance des mécanismes de construction identitaire permet au couple Sens - Action de s'harmoniser et d'offrir une clé vers la sécurisation de l'activité professionnelle.

En 2022, Cap sur Brest !

Nous serons reçus du 19 au 21 octobre prochain à Brest, pour la 33^{ème} édition du congrès de l'AGRH par l'Université et l'IAE de Bretagne Occidentale et le LEGO, Laboratoire d'économie et de Gestion de l'Ouest. La thématique générale proposée est la suivante : Enjeux de Société et Gestion des Ressources Humaines.



Un des principaux moteurs de la transformation des sociétés tout au long du vingtième siècle, du moins jusqu'à l'année 80, a été la croissance forte et régulière de la richesse créée par le travail. Elle a permis à chaque génération de bénéficier d'un niveau de vie nettement supérieur à celui de la précédente. Elle a contribué à donner les moyens à la science de découvrir, d'inventer, d'innover. Elle a soutenu un développement économique, social et culturel qui s'est fait, suivant les domaines, à des rythmes différents mais qui a été sans précédent. C'est grâce à la productivité du travail que le vingtième siècle a été un siècle de progrès ... pour le meilleur et pour le pire.

Aujourd'hui et depuis maintenant quelques décennies cette croissance de la productivité du travail est atone. En Occident elle peine, les bonnes années, à dépasser les 1%. Cela alors même que nos sociétés, pas seulement en Occident, font face à des enjeux et des risques renouvelés qui fragilisent leur pérennité. Il y a bien sûr la question du rapport à l'environnement et aux ressources naturelles qui interroge le rôle du travail et des organisations du travail dans l'évolution vers un modèle économique écologiquement et socialement durable et responsable.

Il y a également la question du rapport aux autres lorsque la mondialisation, les migrations, l'accroissement de l'espérance de vie, la démocratisation de l'accès aux études induisent de nouvelles diversités et de nouvelles interactions culturelles, générationnelles ou sociales et questionnent nos manières de faire communauté, y compris dans les bureaux et les ateliers.

Il y a aussi la question anthropologique liée à l'évolution de notre vision de l'humain qui se traduit, par exemple, par la remise en cause des normes sociales, notamment en termes de répartition des rôles entre les femmes et les hommes. Il y a enfin, mais la liste pourrait être poursuivie, les enjeux des révolutions technologiques qui se succèdent à un rythme inédit et qui, elles aussi, transforment le travail.

Tous les enjeux actuels de Société résonnent dans les organisations du travail, qu'elles soient publiques ou privées, et ont un impact sur le travail et la gestion des ressources humaines.

- Comment les problématiques de management du travail et des personnes au travail ainsi que celles de GRH sont-elles renouvelées par ces questions de société ?
- Comment la recherche en GRH peut-elle aider à redonner au travail un rôle de moteur du progrès et un élément de réponse aux enjeux de nos sociétés contemporaines ?
- Comment la fonction RH peut-elle accompagner les changements de la Société et s'engager dans le développement des changements sociétaux ?
- Quelles sont les pratiques RH qui sont les plus susceptibles de répondre aux défis sociétaux ?
- Comment associer l'ensemble des parties prenantes de la Fonction RH à trouver des réponses innovantes aux enjeux de la Société ? Quel impact sur l'organisation même et la structuration de la fonction RH ?
- Comment la fonction RH va-t-elle relever ces nouveaux défis (sens du travail, bien-être au travail, GRT territoriale, employabilité durable etc.) ?
- Comment la fonction RH peut impulser des engagements sociaux et sociétaux (RSE et GRH...) ?
- Comment développer des pratiques de gouvernance Humaine (principes éthiques, sociaux et managériaux à tous les stades du processus de décision et de création de valeur ?
- Quels cadres d'analyse, quelles perspectives théoriques pour penser la dimension sociétale de la GRH (approche polyphonique des organisations, logiques de don/contre-don, etc.) ?
- Comment intégrer ces évolutions sociétales dans les pratiques pédagogiques et la façon d'enseigner la GRH ?

Sur ces questions, il semble important de multiplier les regards (l'individu, l'organisation, le territoire, la société...).

Au-delà de cette thématique, toutes les contributions témoignant de recherches contemporaines en GRH seront également les bienvenues. Les contributions en langue anglaise sont tout à fait envisageables.

Le Congrès AGRH 2022 sera un lieu de travail et de réflexion prospective entre la communauté scientifique en gestion des ressources humaines et les praticiens du monde des organisations et des entreprises, notamment dans le cadre des symposiums.

Sept prix seront remis à l'occasion du 33ème congrès de l'AGRH BREST 2022 : prix de la meilleure communication, prix de la meilleure communication « jeune chercheur », prix du meilleur cas de GRH et de l'innovation pédagogique, prix du meilleur évaluateur et prix de la meilleure communication atelier doctoral. Les deux prix des thèses, AGRH-FNEGE et AGRH- Didier Retour, seront également remis lors de ce congrès. Une sélection des meilleures communications sera publiée dans la revue @grh.

Tracks et symposiums

Les propositions de communication se feront dans le cadre du thème de l'AGRH et s'intégreront dans le cadre d'ateliers classiques ou de *tracks*. Les *tracks* sont des sessions thématiques de l'AGRH d'une demi-journée à une journée.

Il est également possible de proposer des projets de symposiums. Les symposiums visent à développer les échanges avec le monde socio-économique. Ce format consiste aussi à favoriser des sessions dédiées à une thématique commune à travers la proposition concertée de plusieurs communications articulées autour d'un sujet novateur, important, émergent ou d'actualité.

Calendrier des soumissions

- Les communications respecteront les normes de présentation détaillées sur le site du congrès.
- Les soumissions se feront via la plateforme Sciencesconf <https://agrh2022.sciencesconf.org/>
- 1er avril 2022 : dépôt des communications
- 16 juin 2022 : retour des évaluations aux auteurs
- 1er septembre 2022 : dépôt des communications définitives avec les modifications demandées
- 30 juin 2022 : dépôt des projets de symposiums
- 8 juillet 2022 : dépôt des propositions de communication à un atelier doctoral

Comité d'organisation : Lionel HONORE (Lego-UBO), Marc DUMAS (Lego-UBS), Sylvie CODO (Lego-UBO), Alexandre BENION (Lego-UBO), Sophie Le BRIS (Lego-UBO), Adnane CHADER (Lego-UBO), Sébastien Le GALL (Lego-UBS), Bénédicte BERTHE (Lego-UBS), Marie-Noelle CHALAYE (Lego-UBO), Mohamed Ayoub LAOUNI (Lego-UBO), Nikolaz Le VAILLANT (Lego-UBS), Laura ASI (Lego-UBO), Cécile MORINIERE (Lego-UBO), Michelle Hentic-Giliberto (Lego-UBO).

Des nouvelles des GRT

GRT Afrique et Pays émergents

Dans le cadre des activités du GRT, Jean Marie PERETTI, Soufyane FRIMOUSSE et Florence NOGUERA étaient invités les 19 et 20 novembre 2021 par l'AGEF Marrakech pour débattre autour des thématiques relatives au travail post-covid. Les débats étaient riches et animés avec de nombreux DRH et DG ainsi que des universitaires et experts marocains.



GRT Accompagnement des managers - Coaching, Mentoring, SHS

Une rencontre du GRT a eu lieu lors du congrès AGRH 2021 à Paris en présentiel et en distanciel pour faire le point sur l'existant et les projets. Au vu de sa composition le GRT a retenu trois directions pour l'année qui vient :

- Accompagner les doctorants, avec mise en place d'un dispositif ad hoc
- Entretien et développer les relations avec les professionnels et les fédérations coaching (EMCC, ICF, SFCoach notamment)
- Partager les ressources académiques sur l'accompagnement
- Organiser une manifestation sur l'accompagnement comme vecteur politique (avec François Jullien)

Le GRT est animé par Pauline Fatien et Sybille Persson. Voici la liste des membres à jour :

- Bianca Bélisle, thèse en cours sous la direction de Nancy Lauzon à Sherbrooke
- Kevin Camhi, thèse CIFRE en cours chez LinkUp Coaching, sous la direction d'Emilie Hennequin, Paris 1
- Stéphane Coulier, Vice-Président ICF Québec
- Séverine Dieuze, EMCC France, thèse en cours sous la direction de Géraldine Schmidt et Philippe Zarlowski
- Pauline Fatien, Professeure associée Grenoble Ecole de Management, Chaire Paix Economique
- Nancy Lauzon, Professeur à Sherbrooke
- Xavier Léon, Enseignant à Supélec, thèse soutenue en 2021
- Fabien Moreau, Post-doc à Grenoble Ecole de Management, Chaire Paix Economique
- Steve Ordener, thèse en cours sous la direction de Sybille Persson
- Sybille Persson, Professeure affiliée recherche HDR ICN BS, CERFIGE Université de Lorraine
- Annick Richet, ICF France
- Scarlett Salman, MCF en sociologie, Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Publications récentes :

LEON, X. (2021) Les cadres à l'épreuve de l'outplacement : des effets de la perte d'emploi aux logiques de distinction managériale, Thèse Université de Paris et ESCP Business School, dir. V. de Gaulejac & codir. J-P Bouilloud

NIZET J, FATIEN DIOCHON P & NAIR L (2021) When Commitments Conflict: Making Ethical Decisions Like a Funambulist. *M@n@gement*, 24, 1: 44-58.

FATIEN P., OTTER K., STOKES P., VAN HOVE L., (2021) Let's Sculpt It!: Experiencing the Role of Organizational Context in Coaching, *Management Teaching Review*, 6, 2 : 175-189.

FATIEN DIOCHON P & NIZET J (2019) Ethics as a fabric: an emotional reflexive sensemaking process. *Business Ethics Quarterly*, 29(4): 461-489.

LOUIS, D., & FATIEN DIOCHON, P. (2019). Complex situations in coaching: a critical case-based approach. Routledge.

PERSSON, S. (2019) De l'importance du négatif pour un coaching en conscience à la lueur des travaux de François Jullien, *Revue Européenne du Coaching*, Hors-série, Octobre.

SALMAN, S (2021) Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise, Presses de Sciences Po.

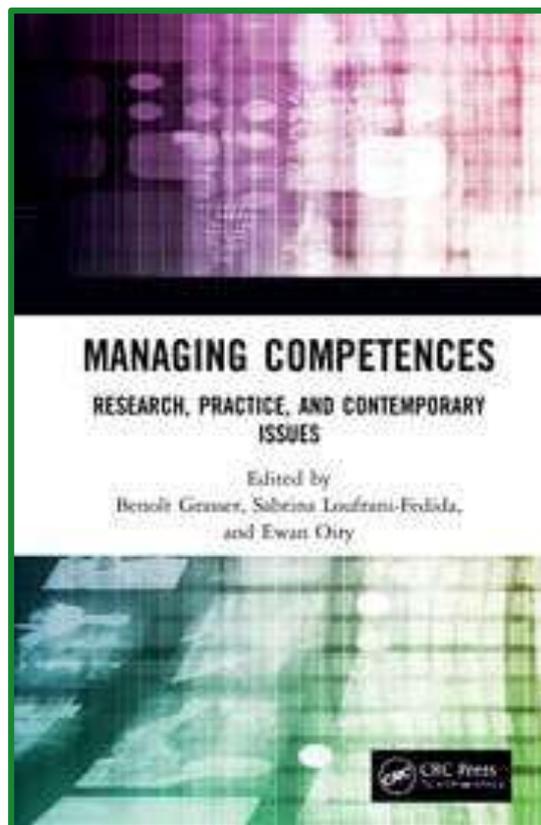
STOKES P, FATIEN DIOCHON P & OTTER K (2021) Two sides of the same coin? Coaching & mentoring: their differences and similarities. *Annals of the New York Academy of Science*, 1483 : 142-152.

GRT Compétences

Le GRT « Management des Compétences – Didier Retour » (co-dirigé par Benoît GRASSER, Sabrina LOUFRANI-FEDIDA et Ewan OIRY) connaît une activité scientifique intense.

Tout d'abord, il a trois réalisations majeures récentes à son actif :

- Il a publié en 2020 un ouvrage collectif "Managing Competences: Research, Practice, and Contemporary Issues" (Taylor & Francis Group).
- le GRT a animé un *track* lors du dernier Congrès de l'AGRH. Avec 13 communications révisées anonymement par les pairs, il est le *track* qui a bénéficié du plus grand nombre de propositions. Les animateurs du GRT attendaient de ce *track* de pouvoir créer des synergies et de favoriser les débats autour du thème des compétences, de manière complémentaire à la traditionnelle réunion du GRT. Ils espéraient également renforcer l'effet réseau de la recherche en GRH sur les compétences. Ces attentes ont été globalement satisfaites. Par exemple, plusieurs communications mettaient en perspective les compétences au regard des effets de la transition numérique, des nouveaux espaces traversant les frontières classiques des organisations, ou des évolutions du marché du travail. L'assistance était, pour partie, composée de collègues qui ont suivi toutes les sessions du *track*, ce qui a permis des effets cumulatifs. Globalement, l'assistance était fournie à toutes les sessions (y compris le vendredi matin). Pour l'an prochain, le *track* prévoit de chercher des solutions pour mieux gérer ce grand nombre de communication et la variété thématique qui en résulte. Un ajustement de l'appel à communication pourrait permettre cela.
- Le GRT a organisé une réunion du GRT lors du congrès AGRH de Paris consacrée à la compétence collective dans les contextes extrêmes (présentation des travaux de la docteure Virginie Fernandez, actuellement en Post-doc en Suède).



Ensuite, le GRT a quatre projets majeurs :

- Organiser un événement en présentiel, au printemps ou début d'été 2022, pour présenter/discuter l'ouvrage collectif.
- Continuer l'internationalisation de l'approche "à la française" de la compétence, en organisant un nouveau cycles de 2/3 workshops autour de collègues étrangers que nous souhaiterions inviter à nos échanges,
- Revenir de manière plus active vers les praticiens de la GRH sur le thème du management des compétences
- Conserver la réunion annuelle qu'il réalise dans le cadre du Congrès de l'AGRH.

GRT Marque employeur et marketing RH

Bilan de l'année 2021

L'ouvrage de recherche collectif « Marque employeur et travail expérientiel : la GRH dans l'économie des marques » paru dans la collection Vuibert AGRH a été labellisé FNEGE en 2021.

Afin de donner de la visibilité à cet ouvrage, trois articles de vulgarisation ont été publiés :

- <https://theconversation.com/l'experience-de-travail-la-cle-des-bons-employeurs-151330>
- <https://www.parlonsrh.com/media/l'experience-de-travail-au-coeur-de-la-marque-employeur/>
- "L'expérience de travail, la clé des bons employeurs" – (Liaisons Sociales, juin 2021)



Lors du Congrès AGRH 2021 à Paris, deux sessions ont pu être organisées dans le cadre des activités du GRT. Six papiers ont été présentés (dont 2 ont été retenus dans le numéro spécial @grh du Congrès). De plus, un symposium croisé entre le GRT Marque employeur et marketing RH et le GRT Santé au travail a permis d'échanger sur le thème « De la promesse employeur à la qualité de vie au travail : comment éviter le *greatwashing* ? ».

Lors du Congrès AGRH 2021 à Paris, un *track* centré sur les questions de marque employeur a été proposé et deux sessions ont pu être organisées dans le cadre des activités du GRT au cours desquelles six papiers ont été présentés (dont 2 ont été retenus dans le numéro spécial @grh du Congrès). De plus, un symposium croisé entre le GRT Marque employeur et marketing RH et le GRT Santé au travail a permis d'échanger sur le thème « De la promesse employeur à la qualité de vie au travail : comment éviter le *greatwashing* ? ».

Activité à venir en 2022

- 3^{ème} Journée de Recherche sur le Marketing des Ressources Humaines le 16 juin 2022 à La Grande Motte organisée par le GIT AFM Marketing RH en collaboration avec le GRT Marque employeur et marketing RH
 - Date limite de soumission : 18 février 2022
 - Appel à communications : <https://www.afm-marketing.org/fr/content/journee-de-recherche-sur-le-marketing-des-ressources-humaines>
- Proposition de *track* à l'AGRH 2022 à Brest

GRT TriS Territoires, Réseaux, InnovationS et inclusionS

L'année 2021 a été l'occasion pour le GRT TriS de mener plusieurs activités :

- Jeudi 4 mars 2021, de 18h30-19h15, dans le cadre du congrès de Tours s'est tenue une réunion du GRT TriS qui a permis de traiter des « Actualités et perspectives du GRT TriS ».
- Un *track* « « Territoires, Réseaux, InnovationS et inclusionS » a été organisé lors du Congrès de Tour. Il a permis de présenter cinq contributions présentant l'inclusion au travers de la collaboration entre acteurs territoriaux.
- Deux membres du GRT ont copublié un article suite à leurs échanges au sein du groupe de travail. Nous souhaitons développer ce type de collaboration. [Elise Marcandella, Ingrid Mazzilli. Vers des territoires inclusifs : qui sont les acteurs mobilisés dans le processus de collaboration intersectorielle pour un emploi

durable ? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Département des relations industrielles de l'Université Laval (Québec, Canada), A paraître.]

- Lundi 25 octobre 2021, le Séminaire Trec du LEST, a de nouveau été ouvert aux membres du GRT TriS. Elise Marcandella a présenté ses travaux sur " Innovations sociales et développement soutenable des territoires"
 - [<http://lest.fr/fr/activites-scientifiques/seminaire-permanent/territoires-regulations-experimentations-et-cooperations>]

Nous proposons aux membres du GRT TriS mais également à tout membre de l'AGRH intéressé, de participer à notre **prochaine réunion du GRT TriS qui aura lieu le Mardi 11 janvier de 17h à 18h en distanciel** pour travailler sur une proposition de *Track* pour le congrès AGRH2022 de Brest. Ce *track* aura pour thématique « " Management de projets territoriaux au service d'un développement soutenable : question de GRH ?" (merci de nous contacter pour obtenir le lien pour la visio). Cette réunion a pour objectif, au-delà de la rédaction de l'AAC du *track*, de poser la question de la pertinence de maintenir le GRT TriS sous sa forme actuelle.

GRT Dialogue social

Le GRT Dialogue social organise le 8 mars 2022 une journée d'étude intitulée : « Le dialogue social : objets et pratiques. Regards croisés de sociologues et de gestionnaires » à la MSH Paris Nord, en partenariat avec le RT 18 (Relations professionnelles) de l'Association Française de Sociologie.

Cette journée s'inscrit dans la continuité de la première journée qui s'est déroulée le 29 mars 2021 dont l'objectif était de favoriser les échanges interdisciplinaires entre gestionnaires et sociologues sur les pratiques de dialogue social.

Cette deuxième journée va focaliser les échanges sur les pratiques du dialogue social au niveau des entreprises et éclairer en particulier les pratiques des directions d'entreprise et des managers dans leurs interactions avec les représentants des salariés.

Plusieurs thématiques seront abordées : le rôle des représentants de la fonction Ressources Humaines dans l'animation des relations sociales ; le rôle et la place de l'encadrement intermédiaire dans les politiques managériales de dialogue social ; les rôles des acteurs dans les nouveaux espaces du dialogue social : entre gouvernance et RSE.

Contact : Christelle Havard, christelle.havard@bsb-education.com

GRT Normes

Le GRT Normes contribue au lien entre l'AGRH et d'autres associations académiques, notamment avec l'AFC pour deux raisons :

-Les besoins d'interdisciplinarité sont cruciaux dans le domaine des normes, en particulier parce que les normes comptables et financières imposent des contraintes aux DRH. Par exemple, les investissements immatériels en développement du potentiel humain sont très peu pris en compte par les normes de gestion financière.

-Les normes internationales en matière de ressources humaines, comme le recrutement ou les indicateurs extra-financiers doivent prendre en compte les apports des théories et des pratiques francophones en GRH, comme le souligne notre collègue Michel Jonquieres :

«il est nécessaire d'informer la communauté RH de l'importance que prend désormais la normalisation internationale d'usage volontaire dans le domaine RH et de « l'attentisme » français dans ce domaine. A ce jour 37 documents à caractère normatif sont d'ores et déjà élaborés ou en cours d'élaboration en matière de gestion des ressources humaines (et ce n'est pas fini). Parmi ces 37 documents 16 d'entre eux concernent la métrique du

domaine RH et notamment les indicateurs de mesure (mesure de la qualité, mesure d'impact, mesure de coût, ...) .La majorité de ces indicateurs proviennent de la culture normative américaine RH qui impose ainsi ses pratiques ».

Plusieurs membres de l'AGRH participent aux travaux du groupe aux côtés de spécialistes en compta-contrôle et en normes internationales. Il serait intéressant et utile que davantage de collègues de l'AGRH puissent aussi s'impliquer dans les groupes de travail de l'ISO sur les normes.

Les activités du groupe au cours de l'année écoulée et celle passée ont été nombreuses et on fait notamment l'objet d'un Research Network Meeting "Tétranormalization" de synthèse organisé à distance par EADA Business School (Barcelone), Le Cnam (Paris) et l'Iséor (Lyon) le 25 mars 2021 réunissant 52 collègues français et étrangers. A cette occasion, en particulier, les collègues de l'AGRH Florence Noguera, Marc Bonnet et Jean-Michel Plane avec leurs collègues de l'AFC on pu présenter leurs avancées au plan des interactions entre normes sociales et sanitaires et normes comptables et financières.

Lancement de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir

Notre collègue, la professeure Diane-Gabrielle Tremblay, de l'Université TÉLUQ (Université du Québec) vient d'être nommée titulaire de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir. Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à l'École des sciences de l'administration, également directrice de l'Alliance de recherche université communauté (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux, et responsable de trois programmes en gestion des ressources humaines de cette université.

La titulaire de la Chaire analysera des situations de télétravail, de *coworking*, de nouvelles formes d'organisation du travail, de conciliation du temps de travail et du temps hors travail. Elle se penchera également sur les nouveaux modèles hybrides de travail, qui sont de plus en plus mis en place.

La Chaire s'intéressera au télétravail, au *coworking*, aux nouvelles formes hybrides d'organisation du travail, de même qu'à l'articulation de la vie professionnelle et personnelle-familiale, aux congés parentaux et à l'évolution des rôles des pères et des mères sous l'effet des changements institutionnels et des pratiques organisationnelles.



Diane-Gabrielle Tremblay

« L'Université TÉLUQ est heureuse de pouvoir reconnaître l'excellence des recherches de la professeure Tremblay sur l'organisation du travail, la conciliation vie professionnelle et personnelle, le télétravail et les espaces de travail partagés. Dans le contexte actuel de transformation des modes de travail, ses recherches et ses conférences ont beaucoup alimenté les politiques en matière de conciliation et de congés parentaux au Québec, ainsi que les pratiques des entreprises en ce qui concerne le télétravail et la conciliation travail-famille », a tenu à souligner la directrice générale, madame Lucie Laflamme.

Pour sa part, la professeure Tremblay se dit ravie de cette reconnaissance de ses travaux et indique que « la nouvelle chaire permettra d'approfondir certaines des questions étudiées précédemment dans le cadre d'une Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, principalement ceux

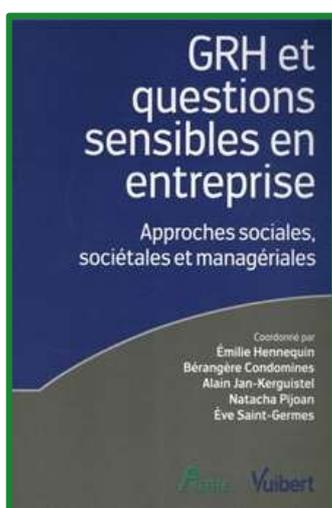
qui ont connu des transformations majeures dans la dernière année, soit le *coworking*, le télétravail, et la conciliation emploi-famille, ainsi que les nouveaux modèles hybrides de travail qui se développent. »

L'Université TÉLUQ, créée en 1972 et composante du réseau de l'Université du Québec, l'Université TÉLUQ est le seul établissement d'enseignement universitaire francophone en Amérique du Nord qui se consacre à la formation à distance. Pionnière et leader de ce mode de formation, elle offre plus de 100 programmes et 400 cours aux premier, deuxième et troisième cycles. Par son accessibilité au savoir, l'Université TÉLUQ permet chaque année à quelque 18 000 étudiants de conjuguer les études universitaires avec leurs projets personnels et professionnels.

A lire ... au coin du feu ?

Dans la collection AGRH-Vuibert

La collection AGRH-Vuibert s'enrichit d'un nouveau titre coordonné par Emilie Hennequin, Bérangère Condomines, Alain Jan-Kerguistel, Natacha Pijoan, et Eve Saint-Germes



En 2018, des chercheurs ont créé un GRT au sein de l'AGRH pour partager leurs réflexions et expériences sur les sujets RH sensibles puis outiller les acteurs afin de relever les défis inhérents à ces situations. Mais comment définir les sujets sensibles, les qualifier et les reconnaître en situation ? Quelles difficultés pour les entreprises, les managers, les salariés, les consultants et les chercheurs ? Quelles méthodologies mettre en place pour intervenir au sein des organisations sur ces sujets ? Quelles « *bonnes pratiques* » pour les chercheurs en RH ?

En partageant le résultat de leurs pratiques, de leurs recherches et de leur réflexivité, une quarantaine de chercheurs et de consultants contribuent dans cet ouvrage à répondre à ces différentes questions et à proposer des pistes d'action.

L'introduction propose un cadre conceptuel définitoire des sujets sensibles en sciences de gestion, et tout particulièrement en RH, en évoquant les menaces ressenties par les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion de ces sujets sensibles. La première partie offre ensuite une réflexion sur le management du sensible en se référant à de nombreux sujets (ex : alcool en entreprise, non-travail au travail, management des relations amoureuses). La prise en considération des vulnérabilités est appréhendée en deuxième partie (ex : RPS, identité professionnelle en période de transition post-licenciement ou management inclusif). En dernière partie, des conseils méthodologiques et éthiques sont proposés pour opérer en contexte sensible et relever les nombreux défis posés par ces situations.

L'ouvrage s'adresse à un public diversifié souhaitant mieux appréhender ces sujets. Il donne des clés et un cadre conceptuel aux enseignants-chercheurs ou doctorants travaillant sur des recherches sensibles. Il offre également des éléments de réflexion, de sensibilisation et d'ouverture au débat aux consultants, professionnels RH, managers, salariés en situation de vulnérabilité ou collègues confrontés à de telles problématiques tout comme aux étudiants en master de RH et de management pouvant être amenés à gérer de telles thématiques dans leur futur parcours professionnel.

Ouvrages

Sylvie ST ONGE
Sylvie GUERRERO
Victor HAINES
Julie DEXTRAS-GAUTHIER



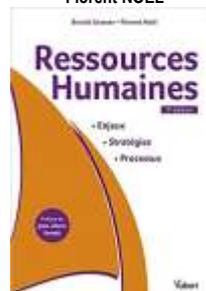
Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Chenelière, 2021, 6^{ème} édition

Sophie CAVALIERO



Compensation & Benefits, Gereso, 2021, 5^{ème} édition

Benoit GRASSER
Florent NOËL



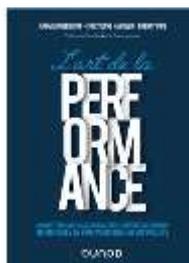
Ressources humaines. Enjeux, Stratégies, Processus, Vuibert, 2021, 3^{ème} édition

Patrick GILBERT –
Nathalie RAULET-CROSET



Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs, Editions EMS, versus, 2021

Jérôme BRISEBOURG
Christophe HANNEZO
Thierry PICQ



L'art de la performance. Musique, Forces spéciales, Sport, Médias, Aventure, Gastronomie, Dunod, 2021

Catherine VOYNNET FOURBOUL



Leadership spirituel en pratiques, Editions EMS, 2021

Jean-Marie PERETTI



Fast & Curious. RH en 48 pages., Vuibert, 2022

Delphine MINCHELLA



Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux, Dunod, 2021

Eline NICOLAS



Pratiquer la GRH en 15 cas d'entreprises. Dunod.

Ouvrages collectifs

Rachel BEAUJOLIN - Ewan OIRY
(Coord.)



Les grands courants en gestion des ressources humaines, Editions EMS, 2021

Patrick GILBERT et Damien MOUREY (Coord.)



Philosophie et outils de gestion, Editions EMS, 2021

David AUTISSIER - Charles- Henri BESSEYRE DES HORTS - Jean Marie PERETTI (Dir.)



Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du COVID-19, MA Editions, 2020

Henri SAVALL - Véronique ZARDET
(Coord.)



Menaces et opportunités du télétravail, Editions EMS, 2022

Raphaël NKAKLEU- Jean-Michel PLANE - Altante Désirée BIBOUM - Michel Bertrand Cyrille ONOMO (Coord.)



Théorie et management des organisations. Une perspective africaine, Editions EMS, 2021

Michel BARABEL - Olivier MEIER - André PERRET - Thierry TEBOUL (Dir.)



Le grand livre de la formation, Dunod, 2020, 3^{ème} édition

Au sommaire des revues



NUMERO 122 / NUMERO INTERNATIONAL
OCTOBRE / DECEMBRE 2021

- Patrick VALEAU, Pascal PAILLE « United for and by green HRM: an integrated multisource model of perceived support for environmental initiatives »
- Stéphane RENAUD, Sylvie SAINT-ONGE, Lucie MORIN « Links among Tangible Rewards, Intangible Rewards, and Turnover Intentions: A Multi-Level Study in the ICT Sector »
- Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG « The symbiotic relationship between digital transformation and renewed employee empowerment in the industrial sector: a case study »
- Hélène DELERUE, Virginie MOISSON « Secrecy effectiveness and the role of HRM practices: a configurational approach »



NUMERO 41 / VARIA

2021 / 4

- Laure Jacquemier-Paquin, Sophie Jeanpert, Sophie Claye-Puau « Renforcer l'attractivité d'un métier en tension : impact d'une campagne d'affichage sur l'image, l'attitude et l'intention envers le métier de conducteur routier »
- Chloé Guillot-Soulez, Édouard Chastenet « Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence »
- Ludivine Adla « GRH et innovation en PME : une perspective multi-niveaux »
- Véronique Bossard-Préchoux, Anouk Grevin « Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don » Recherche-intervention sur la reconnaissance dans une entreprise libérée
- Sarah E. Saint-Michel « Politique d'inclusion et leadership authentique : Un véritable enjeu pour les femmes et les hommes leaders »
- Lionel Honoré « Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail »

A vos agendas, à vos plumes

Pour communiquer à l'international, la date du 11 janvier est à surveiller de très près :

<p>82nd Annual Meeting of the Academy of Management, “<i>Creating a Better World Together</i>”, 5-9 August 2022, Seattle, Washington, USA Submission deadline: Tuesday, January 11, 2022</p> <p>Appel à communication : https://aom.org/events/annual-meeting/annual-meeting-theme</p>	
<p>38th EGOS Colloquium, “<i>Organizing: The beauty of imperfection</i>”, July 7-9, 2022, Vienna Submission deadline: Tuesday, January 11, 2022</p> <p>Appel à communication : https://www.egos.org/2022_Vienna/SUB-THEMES_Call_for_Short-Papers</p>	
<p>EURAM 2022, “<i>Leading the Digital Transformation</i>”, 15-17 June, 2022, Wintherthur/Zurich, Switzerland Submission deadline: Tuesday, January 11, 2022</p> <p>Appel à communication : https://conferences.euram.academy/2022conference/</p>	
<p>ASAC 2022, “<i>Stronger together / Plus forts ensemble</i>”, June 3-7, 2022, Halifax, Canada Submission deadline: Friday, March 4, 2022</p> <p>Appel à communication : https://asac.ca/wp-content/uploads/2021/11/ASAC-2022-CALL-FOR-PAPERS-APPEL-A-CC%80-COMMUNICATIONS.pdf</p>	

NB : ne sont repris ici que les appels à communications des grands congrès internationaux. Les annonces des conférences et journées d'études sont envoyées au fil de l'eau par courriel, lorsque les organisateurs les envoient à reseauagrh@gmail.com