

# La lettre de l' AGRH

Décembre 2023 n°113

## Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines

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

### Dans cette lettre

Edito, par Florence Noguera .....	2
Retour sur le congrès d'Ajaccio.....	4
Organiser un Congrès : enseignements et défis, par Patrice Terramorsi .....	4
La remise de la médaille de la ville d'Ajaccio à Jean-Marie Peretti racontée par Jacques Igalens.....	5
Les prix décernés à Ajaccio .....	6
Prix de la meilleure communication remis à Anne Goujon-Belghit, Jocelyn Husser et Delphine Lacaze .....	6
Prix de la meilleure communication jeune chercheur attribué à Pauline Colin .....	7
Prix de la meilleure présentation dans les ateliers doctoraux remis à François Cueille.....	8
La table ronde sur les problèmes éthiques de l'Intelligence artificielle et de la recherche .....	9
Isabelle Barth, Pilote de la commission éthique et Science Responsable de l'AGRH .....	9
Marc Bidan , Les IA génératives, de quoi parle-t-on ? .....	11
Pierre Louart, L'IAG et l'éthique des chercheurs .....	13
Du côté des GRT .....	15
GRT dialogue social .....	15
GRH Santé et sécurité .....	15
A lire au coin du feu .....	17
Ouvrages paru dans la collection AGRH-Vuibert .....	17
La GRH dans les organisations de l'ESS, Les valeurs à l'épreuve des pratiques, coordonné par Laetitia Lethieuleux et Patrick Valéau.....	17
La Gestion des carrières, Une approche par les mobilités, coordonné par Laetitia Pihel, Jean Pralong et Séverine Ventolini .....	17
Du côté des revues.....	18
Campagne prix de thèse 2024.....	20

## Edito, par Florence Noguera



Florence Noguera,  
Présidente de l'AGRH

Chère et cher ami.e de l'AGRH,

Le 34<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH s'est ouvert dans le cadre magique d'Ajaccio sur le thème « Gestion des Ressources Humaines : défis, territoires & Acteurs » en présence du directeur de l'UMR LISA, Mme l'adjointe au Maire d'Ajaccio, du délégué général de la FNEGE le professeur Jérôme CABY, du président d'honneur du congrès le très cher professeur Jean-Maire PERETTI et du responsable de l'organisation du congrès Patrice TERRAMORSI.

Merci à l'Università di Corsica Pasquale Paoli d'avoir accepté d'accueillir ce congrès et à l'IAE de Corté et sa directrice Delphine BERENI. Le bureau de l'AGRH renouvelle ses remerciements à l'équipe organisatrice du congrès AGRH 2023, et plus particulièrement à Patrice TERRAMORSI qui a pris en main le pilotage de l'organisation scientifique et logistique du congrès. Nos remerciements vont également aux chercheurs membres très actifs du comité d'organisation, plus particulièrement le professeur Thérèse ALBERTINI, Soufyane FRIMOUSSE, Romain MORETTI, Andréa MATTEI... ; et aux partenaires qui ont soutenu financièrement notre manifestation, l'IAE de Corté, June Partners, l'office du tourisme de Corse et l'ANDRH.

La qualité d'un congrès comme celui de l'AGRH repose sur la richesse des échanges et aussi sur un engagement de notre collectif. Sans une communauté savante de bénévoles aussi dynamique, cet effort ne serait pas possible.

Un grand merci aux 360 participants, aux membres du conseil scientifique et aux 200 collègues impliqués dans le processus d'évaluation qui ont fait de ce 34<sup>ème</sup> congrès un succès !

Au total, 162 communications ont été retenues et ont été présentées dans des ateliers classiques de l'AGRH ou les tracks. Six d'entre elles ont été sélectionnées par le Comité Scientifique pour une publication dans la Revue @GRH.

Comme d'usage, la première journée du congrès a été l'occasion de réserver un espace d'échanges avec les doctorants. Cette journée doctorale s'est conclue par une table ronde animée par Isabelle BARTH, Marc BIDAN, Pierre LOUART et Amaury GRIMAND sur « L'intelligence artificielle et l'éthique de la recherche : impacts sur le travail du chercheur ».

Plusieurs temps forts sont à souligner :

Les deux tables rondes organisées, la première animée par Charles-Henri BESSEYRES des HORTS sur « La GRH : défis, territoires et acteurs » et la seconde animée par Aline SCOUARNEC sur la question de « La transformation au cœur des enjeux RH ».

L'animation de 3 symposiums, 1 workshop et 1 lab innovation programmés en parallèle des ateliers et des tracks.

La remise de 10 prix de l'AGRH à l'occasion du dîner de gala. L'AGRH renouvelle ses félicitations aux lauréats.

- Prix de la meilleure communication : Anne GOUJON-BELGHIT, Jocelyn HUSSER, Delphine LACAIZE
- Prix de la meilleure communication Jeune Chercheur : Pauline COLIN
- Prix du meilleur évaluateur : Richard MAJOR
- Prix du Meilleur Cas AGRH - Référence RH - Catégorie Généraliste : Elvira PERIAC et Lucie NOURY
- Prix du Meilleur Cas AGRH - Référence RH - Catégorie Thématique : Arnaud FERAL et Narjes SASSI
- Prix de la meilleure présentation aux ateliers doctoraux – Thèse classique : François CUEILLE
- Prix de la meilleure présentation aux ateliers doctoraux – Thèse EDDBA : Olivier JAURAS
- Prix de thèse académique AGRH 2022 : Damien DE CARVALHO
- Prix de thèse AGRH - Didier Retour 2022 : Emilie POLI
- Prix de thèse AGRH - DBA 2022 : Laurence LEUNG TACK

Des temps fort en émotion ont rythmé le congrès. En premier lieu, la remise de la médaille de la ville d'Ajaccio au professeur Jean-Marie PERETTI, par Mme l'adjointe à la culture Simone GUERRINI et le professeur Jacques IGALENS. Ce fut un moment solennel reconnaissant l'engagement de notre collègue et notre ami de plus d'un demi-siècle pour notre communauté académique en GRH. En second lieu, le magnifique témoignage d'Aline SCOUARNEC à notre cher collègue et ami le professeur Luc BOYER qui nous a quitté cet été.

S'agissant de mon 2<sup>ème</sup> bilan, je commencerai par des remerciements aux membres du bureau de l'AGRH qui œuvrent toute l'année pour faire vivre notre association et aux membres du conseil d'administration de l'AGRH impliqués dans les comités et plus particulièrement les responsables de comité qui ont animé de nombreuses réunions : Isabelle BARTH *Comité éthique et sciences responsables*, Isabelle BORIES-AZEAU pour le *Comité congrès*, Françoise CHEVALIER, *Comité Enseignement/innovations pédagogiques*, Richard MAJOR, *Comité International & Francophonie*, Laurent TASKIN, *Comité relations avec les institutionnels et les partenaires*, Jean-Michel PLANE et Anne GOUJON BELGHIT pour le *Comité publication*.

Dans ce 2<sup>ème</sup> bilan, je suis très heureuse de la publication du numéro spécial des 10 ans de la revue @grh. Ce numéro spécial des 10 ans de la revue @grh est le fruit d'une volonté commune, celle des membres du bureau de l'AGRH et du comité de rédaction. Vous trouverez 6 beaux textes sélectionnés. Cette année est marquée aussi par le référencement de la revue @grh dans SCOPUS, je remercie les deux rédacteurs en chef de la revue Benoît GRASSER et Ewan OIRY pour leur important travail qui a été mené conjointement avec Sarah DUREL et Cairn pour la préparation du dossier de référencement SCOPUS.

Depuis la mise en place d'un nouveau contrat d'édition en octobre 2020 avec CAIRN, l'AGRH est devenue éditeur de la revue @grh. Ce qui nous permet de dégager des ressources financières, en droit d'auteur pour l'association et venir en soutien pour financer le secrétariat de la revue.

S'agissant de la revue RGRH, nous avons décidé de mettre en place un appui community management qui s'avère désormais nécessaire, je remercie Christelle LAMBOLEZ d'avoir accepté cette nouvelle mission d'appui à la revue. Cette mission est financée pour 1/3 par l'AGRH et pour 2/3 par les éditions ESKA.

2023 est marquée par la sortie de deux ouvrages Collection Vuibert Recherche/AGRH : Un grand merci à *Géraldine SCHMIDT* et *François PICHault* pour le pilotage des projets :

L'Ouvrage « La gestion des carrières : une approche par les mobilités » coordonné par Laetitia PIHEL, Jean PRALONG et Séverine VENTOLINI et l'ouvrage « La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire » coordonné par Laëtitia LETHIELLEUX et Patrick VALEAU.

Un ouvrage est en cours de préparation pour 2024 intitulé « La GRH interculturelle comme source d'inspiration managériale. Le cas des territoires isolés et éloignés ». Cet ouvrage est coordonné par Michael DUPRE et Virginie MOISSON, il fait suite au premier colloque du GRT « GRH et Management Insulaire » qui a eu lieu à Tahiti en novembre 2022 et a permis aux chercheurs de partager des travaux ancrés sur différents territoires iliens.

Enfin, sur le plan international, l'AGRH a reçu une prestigieuse reconnaissance par la division MC de l'Academy of Management à l'occasion de son 83<sup>ème</sup> congrès annuel qui a eu lieu à Boston en Août 2023. Un grand merci aux présidents de la division Rickie MOORE et Shola AJIBOYE. Nous espérons que cette reconnaissance nous permettra d'aller à la rencontre de nouveaux membres dans un espace aux dimensions du monde.

C'est ainsi que je vous donne rendez-vous à Barcelone pour le 35<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH les 23, 24 et 25 octobre 2024 sur le thème « Entre fragmentation et hybridation des mondes du travail quelle(s) GRH demain ? », organisé par EADA Business School de Barcelone sous la direction scientifique du professeur Bruno COHANIER.

**A nom de toute l'équipe du Bureau de l'AGRH,**

**Très belles fêtes de fin d'année**

**Florence Noguera**

**Présidente de l'AGRH**



## Retour sur le congrès d'Ajaccio

### Organiser un Congrès : enseignements et défis, par Patrice Terramorsi



Jean-Marie Peretti et Patrice Terramorsi

Les 25, 26 et 27 octobre 2023, l'Université de Corse et l'IAE de Corse ont eu le plaisir d'accueillir le 34<sup>e</sup> congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines. Quelques semaines après cet événement, l'heure est venue de tirer des premiers enseignements. Plus que des réponses définitives, ce sont les défis rencontrés lors de l'organisation de cette manifestation que je souhaite partager avec celles et ceux qui, au cours des années à venir, auront en charge ce bien commun qu'est notre congrès annuel.

**Accueillir la parole :** Organiser un congrès scientifique consiste, avant tout, selon moi, à être l'hôte de la parole d'une communauté. L'honneur des organisateurs réside ainsi dans la responsabilité qui leur est confiée de veiller sur les conditions de l'expression de leurs pairs. Cette mission est à

la fois stimulante et périlleuse. Elle implique d'observer sans juger, de s'exprimer sans enfermer, d'orienter sans contraindre. La préservation de cet équilibre incertain constitue peut-être la charge la plus pesante pour les organisateurs. Assumer celle-ci est cependant une condition nécessaire afin que la musicalité de la communauté puisse s'exprimer.

**Créer les conditions d'une rencontre :** Rassembler durant 3 jours près de 360 participants est, en soi, un défi. Les faire se rencontrer est encore autre chose. En effet, l'organisation d'un congrès va bien au-delà de la seule co-présence d'acteurs. Telle une pièce de théâtre, elle implique la création d'une réalité éphémère qui, à travers ses différents actes, permet aux individualités de faire œuvre commune. Pour parvenir à cela, les principes d'unité de lieu, d'action et de temps ont depuis longtemps fait leurs preuves. A partir de cette structure peut alors s'exprimer toute la richesse des terrains, des recherches et des personnalités.

**Permettre une conversation scientifique féconde :** Avec plus de 500 évaluations réalisées, par près de 200 collègues, ce sont des milliers d'heures qui ont été consacrées à la découverte, à l'appréciation et à l'enrichissement du travail des contributeurs. Si ce défi exige assurément un traitement systémique, l'attention apportée aux relecteurs, les relations nouées avec ces derniers, la facilitation de leur tâche, ainsi que la reconnaissance et la valorisation de leur travail sont des leviers d'action essentiels. L'enjeu est important. En effet, la capacité des congrès à assurer la mobilisation des acteurs de la communauté autour d'une activité de relecture à la fois exigeante et bienveillante est une question existentielle.

**Favoriser l'échange avec la société :** Espaces de transformation de faits et d'idées en connaissances, les congrès scientifiques, plus particulièrement ceux en sciences de gestion et du management, sont inévitablement en interaction avec le monde qui les entoure. Les problématiques traitées, les orientations méthodologiques développées, les ateliers proposés, les discours livrés par les intervenants des différentes tables rondes de cette 34<sup>e</sup> édition témoignent de l'ampleur et de l'intensité des attentes sociétales. L'ouverture du congrès sur les territoires et leurs acteurs, son enrichissement par les autres disciplines sont des atouts majeurs face au défi consistant à mener des recherches en GRH *avec* et surtout *pour* la société.

**Conjuguer les voix d'aujourd'hui et de demain :** 56 communications réparties en 17 ateliers, une journée doctorale qui a connu une participation record, l'attractivité du congrès de l'AGRH auprès des jeunes chercheurs représente l'un des faits marquants de cette 34<sup>e</sup> édition. Plusieurs facteurs semblent pouvoir expliquer ce succès. La perception par les directeurs et les directrices de thèse que ce rendez-vous annuel constitue un lieu privilégié de confrontation et de socialisation scientifique, l'écoute accordée aux doctorants par les membres du comité congrès, le soin apporté à l'échange par des collègues conscients de l'importance de leur rôle, et enfin des doctorants qui prennent pleinement la place qui est la leur au sein de la communauté. Réussir à conjuguer les voix d'aujourd'hui et de

demain en répondant aux attentes des jeunes chercheurs tout en créant les conditions d'une indispensable transmission est, sans nul doute, l'un des enjeux des éditions futures.

**Transmettre** : Le dernier défi qui se présente aux organisateurs est celui de la transmission. Aussi j'espère que l'expérience partagée à travers ces quelques lignes pourra être utile à celles et ceux qui, après nous, poursuivront le chantier initié à Bordeaux en 1990.

Le décor est planté, l'intrigue est posée et les acteurs sont prêts, place désormais au 35<sup>e</sup> congrès de l'AGR<sup>H</sup> à Barcelone !

Patrice Terramorsi  
Maître de conférences HDR

## La remise de la médaille de la ville d'Ajaccio à Jean-Marie Peretti racontée par Jacques Igalens



*Simone Guerrini, Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti*

Mme Simone Guerrini adjointe à la culture et représentant le Maire d'Ajaccio reçoit une délégation de l'AGR<sup>H</sup> conduite par sa Présidente, Florence Noguera ainsi que Jean-Marie Peretti et sa famille. Elle retrace le parcours de Jean-Marie, sa position au sein de l'Université de Corte et son choix de la Ville d'Ajaccio pour résidence. Elle remet à Jean-Marie la médaille de la Ville d'Ajaccio.

Jacques Igalens dresse alors de notre ancien Président le portrait suivant : « Jean-Marie est un honnête homme dans tous les sens du terme. Il l'est au sens premier car il est pétri de hautes vertus morales. Mais c'est surtout au sens plus ancien que je songe quand je qualifie Jean-Marie d'honnête homme. L'honnête homme est un idéal moral du XVII<sup>e</sup> siècle européen. Il désigne un homme ayant une culture générale étendue, des qualités sociales propres à le rendre agréable à la cour ainsi que des vertus morales telles que la modération et la maîtrise de ses émotions. Homme de cour et homme du monde, il doit se montrer humble, courtois et cultivé mais aussi il doit pouvoir s'adapter à son entourage. Je vois là un portrait de Jean-Marie. Sa culture générale est immense et couvre aussi bien l'histoire que la littérature. Jean-Marie est un auteur compulsif, il a écrit plus de cinquante ouvrages et contribué en tant que co-auteur à une centaine. Depuis le manuel de base de la GRH

chez Vuibert qui va tranquillement atteindre sa vingtième édition jusqu'au petit dernier dans la collection « Fast & Furious » en référence à une série de films d'action. D'ailleurs ce n'est pas la seule incursion de Jean-Marie dans le cinéma puisqu'il a atteint pour un auteur de gestion le sommet de la notoriété dans le film de Stéphane Brisé, « Un autre monde ». Dans ce film, le fils hospitalisé du héros demande à son père (joué par Vincent Lindon) de lui acheter de quoi pouvoir réviser ses examens de fin d'année et il dit : « Papa j'ai une épreuve de gestion du personnel, il faut absolument que tu m'achètes le Peretti ». Tout est dit, le Peretti est devenu un anthroponyme »

Ensuite, Jean-Marie Peretti fait part de son émotion et rappelle l'importance de son épouse, Hélène, disparue récemment, dans le choix d'Ajaccio. Il évoque ses deux filles, Marie et Anne-Laure ainsi que ses trois petits enfants, dont deux ont assisté à la cérémonie. Rappelons enfin que Jean-Marie Peretti était le Président d'honneur du 34<sup>ème</sup> congrès de l'AGR<sup>H</sup> »

## Les prix décernés à Ajaccio

Outre les trois prix de thèses 2023 remis à Damien de Carvalho (Prix Académique), Emilie Poli (Prix Didier Retour) et Laurence Leung-Tack (Prix du meilleur DBA), qui avaient déjà fait l'objet dans d'une présentation dans la lettre précédente (n°112), Les prix suivants ont été remis :

- Prix de la meilleure communication : Anne GOUJON-BELGHIT, Jocelyn HUSSER, Delphine LACAZE
- Prix de la meilleure communication Jeune Chercheur : Pauline COLIN
- Prix du meilleur évaluateur : Richard MAJOR
- Prix du Meilleur Cas AGRH - Référence RH - Catégorie Généraliste : Elvira PERIAC et Lucie NOURY
- Prix du Meilleur Cas AGRH - Référence RH - Catégorie Thématique : Arnaud FERAL et Narjes SASSI
- Prix de la meilleure présentation aux ateliers doctoraux – Thèse classique : François CUEILLE
- Prix de la meilleure présentation aux ateliers doctoraux – Thèse EDDBA : Olivier JAURAS
- Prix de thèse académique AGRH 2022 : Damien DE CARVALHO
- Prix de thèse AGRH - Didier Retour 2022 : Emilie POLI
- Prix de thèse AGRH - DBA 2022 : Laurence LEUNG TACK

## Prix de la meilleure communication remis à Anne Goujon-Belghit, Jocelyn Husser et Delphine Lacaze

GOUJON BELGHIT, A., HUSSER, J., LACAZE, D. (2023). **Les cadres de la fonction RH face au processus de lancement d'alerte**, @GRH, 3, 38, 161-184.



Anne Goujon-Belghit, Delphine Lacaze et Jocelyn Husser

Le point de départ de la recherche se trouve au croisement d'expertises sur la prise de décision éthique et la gestion des ressources humaines d'une part et d'autre part, la promulgation de la loi Sapin 2 portant notamment sur l'obligation pour les entreprises de plus de 500 salariés de mettre en place un dispositif de protection des lanceurs d'alerte. Certaines professions comme les achats ou l'audit sont particulièrement scrutées car le risque de corruption y est perçu comme élevé. Mais qu'en est-il de la profession RH ? Les personnes travaillant dans les RH, c'est-à-dire dans les services généralement en charge de la conception et du pilotage des procédures de protection des lanceurs d'alerte, sont-elles bien équipées quand il s'agit de réagir face à un fait non éthique observé dans leur propre service ? C'est à cette question que les trois chercheurs ont voulu répondre en appliquant le modèle de la prise de décision éthique de Jones (1991). Plus particulièrement, c'est l'étape du jugement qui a été étudiée.

Comme il est particulièrement délicat de relater des faits non éthiques impliquant sa propre hiérarchie, les auteurs ont opté pour la méthode des scénarios pour identifier les critères de jugement des salariés des services RH. Six scénarios représentatifs de dilemmes éthiques dans le recrutement ont été construits avec l'aide de plusieurs DRH. Ils reflètent des situations de corruption, de favoritisme, de discrimination, de non-professionnalisme, de comportements délétères et de non-respect des accords d'entreprise. Un questionnaire quantitatif basé sur les quatre étapes du modèle de Jones (1991) a été diffusé au sein des réseaux de deux institutions, l'IAE de Bordeaux et l'IAE d'Aix-en-Provence. Plus de 300 réponses ont été obtenues mais seulement 166 personnes ont à la fois reconnu la situation comme non éthique et renseigné la partie textuelle destinée à répondre à la question : « Si vous aviez à reporter cette information, pour quelles

raisons le feriez-vous ? ». Ce sont ces éléments de texte, représentant les bases du jugement des répondants, qui ont été analysées avec le logiciel Alceste.

En synthèse, les résultats font émerger les quatre composantes principales du jugement dans l'intention de dénoncer des pratiques non éthiques : les valeurs et la morale, le respect des règles et de la procédure, la quête de la performance et enfin, la maîtrise des coûts. Les verbatims montrent que les chartes éthiques d'entreprise se révèlent finalement peu utiles pour le jugement à moins qu'elles ne donnent lieu à des formations approfondies idéalement accompagnées de jeux de rôle concrets et réalistes.

Cette recherche qualitative comprend une seconde étape d'analyse quantitative qui est en phase de soumission. Par ailleurs, elle a fait l'objet d'une communication dans The Conversation (<https://theconversation.com/discriminations-a-lembauche-quand-les-ressources-humaines-lancent-lalerte-212159>). L'obtention du prix de la meilleure communication du congrès AGRH 2023 en Corse est une grande fierté pour les auteurs qui remercient chaleureusement le bureau de l'AGRH et leurs évaluateurs.

## Prix de la meilleure communication jeune chercheur attribué à Pauline Colin



Pauline Colin

J'ai eu le plaisir et l'honneur de recevoir le Prix de la meilleure communication « Jeune Chercheur » à l'occasion du 34<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à Ajaccio en octobre dernier. Cet événement m'offre l'opportunité de revenir sur les origines de cette communication et de la recherche dont elle est issue.

La communication primée lors du congrès de l'AGRH s'intitule « *Comprendre la motivation et l'implication – à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte* », elle prend appui sur les données de ma thèse de Doctorat qui s'intéresse à la Motivation de Service Public des managers territoriaux, réalisée à l'Université de Lorraine sous la direction des Professeurs des Universités Antony Kuhn et Yves Moulin.

### **Pourquoi m'être lancée dans cette recherche ?**

Mon questionnement autour de la motivation des agents du secteur public prend appui sur une réflexion qui débute au début de mon parcours universitaire et des divers stéréotypes (notamment négatifs) qui persistent sur le comportement des agents publics... Souvent considérés comme peu motivés, absents, pas impliqués, voire fainéants... Une question m'interpelle :

Le secteur public n'est-il réellement composé que par des agents désengagés ? Alors que la France compte plus de 5 millions d'agents publics (toutes fonctions publiques confondues) *que sait-on de leur motivation ? Existe-t-il des motifs spécifiques associés à la motivation des agents publics ? Et quels sont les effets de la motivation des agents publics sur leurs propres comportements ?*

Ces questions guident ma réflexion et m'invitent à explorer la littérature. A ma surprise peu de travaux nous renseignent sur la nature de la motivation des agents publics français et sur les effets de celles-ci. Certains chercheurs mettent toutefois en évidence la spécificité des valeurs et donc de l'univers axiologique des fonctionnaires français... A l'échelle internationale, certains travaux suggèrent que la motivation des agents publics repose sur des motifs spécifiques associés à la volonté de contribuer à l'intérêt général. Il existerait donc une motivation prosociale spécifique aux agents publics appelée Motivation de Service Public. Alors que je décide de poursuivre mon parcours en Doctorat, nous décidons, avec mes directeurs, de nous emparer de ce concept et de ces questions afin d'appréhender, dans le contexte français, les origines et les effets d'une telle motivation sur le comportement des managers publics.

### **Comment je m'y suis pris... et qu'est-ce qu'on apprend dans cette recherche ?**

La motivation de service public est majoritairement appréhendée à l'échelle internationale à partir de l'échelle de Kim et al. (2013). Nous décidons de mobiliser cet outil pour appréhender les effets de la motivation des managers territoriaux sur l'implication notamment. Nous décidons également, en prenant appui sur l'importance des valeurs

chez les agents publics français, de tester le rôle de l'adéquation des valeurs sur l'implication. Les premiers résultats démontrent que la motivation de service public seule, ne suffit pas à conduire à une plus grande implication des agents publics... il faut aussi et surtout que les valeurs de l'individu soient en adéquation avec les valeurs de la collectivité.

Compte tenu de ces résultats nous avons pris la décision de poursuivre les recherches en tentant d'identifier la nature de ces valeurs mais également leur origine. En réalisant des entretiens auprès de ces mêmes managers nous interrogeons ces questions. Il résulte de nos travaux la mise en évidence du fait que c'est essentiellement le supérieur hiérarchique qui contribue à la définition des valeurs de l'organisation. Par ailleurs, en ce qui concerne la nature de ces valeurs, notre recherche suggère qu'elles sont essentiellement républicaines (légalité, égalité, loyauté...).

En bref, cette recherche témoigne de l'importance, chez les agents publics, de l'adéquation des valeurs, leurs valeurs personnelles sont essentiellement les mêmes que celles portées par le service public. La motivation seule ne suffit pas à expliquer l'implication des agents publics, et rappelle l'importance, en France, des valeurs du service public.

## Prix de la meilleure présentation dans les ateliers doctoraux remis à François Cueille



François Cueille

François Cueille nous présente sa thèse intitulée Remettre l'entreprise en société. L'évaluation de l'entreprise à mission : enjeux et méthodes, qu'il réalise sous la direction de Mathieu Detchessahar à l'IAE de Nantes :

En 2021, au terme de mon master de recherche, Mathieu Detchessahar, me propose de travailler sur l'évaluation des sociétés à mission dans le cadre de mon mémoire de recherche. Dans le même temps, le cabinet Plein Sens, mène avec un groupe de recherche et d'expérimentation, le collectif GIIC (gouvernance, innovation et intentions contributives), des réflexions sur l'évaluation de la contribution des entreprises à la Société et en particulier sur les sociétés à mission. Ainsi je rejoins en février 2022 le cabinet Plein Sens et le collectif GIIC via une thèse en contrat CIFRE sous la direction de Mathieu Detchessahar.

La problématique de l'évaluation des sociétés à mission (SàM) provient de ce que nous supposons être une inadéquation entre les pratiques des cabinets d'audit et des commissaires aux comptes (présents sur le marché de l'évaluation des SàM) et la philosophie de la loi. En effet, les auteurs ayant travaillés et conceptualisés la Société à mission (notamment au sein de l'École des Mines) montrent que la mission a vocation à formuler des tensions au sein du modèle d'affaires des

entreprises ce qui génère des efforts de conception ou des renoncements, c'est-à-dire l'évolution des activités ou leur abandon. Or une évaluation exclusivement orientée sur l'usage d'indicateurs de performance, trop disciplinaire et éloignée de l'activité pourrait participer d'une nouvelle forme de gouvernance par le nombre (pour reprendre les termes d'Alain Supiot) et ne pas rendre suffisamment compte des efforts de conception de l'entreprise voire pourrait camoufler la réalité de l'activité (la récente affaire Orpéa nous invite à la prudence).

Avec le collectif GIIC nous avons travaillé à l'élaboration d'une méthode d'évaluation qui rende compte du caractère génératif de la mission. Nous développons un nouveau proxy : « l'objet en confiance ». Ce proxy rend compte des sujets qui mettent en tension l'entreprise au regard de sa mission et nous les discutons au sein de ses instances de gouvernance : comité de mission (qui réunit différentes parties prenantes de l'entreprise et qui est chargé du suivi des travaux liés à la mission), conseil d'administration, comité direction. Ce double mouvement de collecte des objets en confiance et de mise en dialogue participe à « revisibiliser » le travail et à nourrir la conversation stratégique.



Sur le plan théorique, le modèle des leviers de gouvernance de Gérard Charreaux associé à une réflexion sur le cadre axiologique des entreprises, issue notamment des travaux de Nathalie Heinich, permet de mieux comprendre le processus par lequel l'entreprise s'approprie sa mission et aligne ses activités avec ses valeurs (sa mission). La recherche s'inscrit dans une problématique plus large, celle du virage contributif de l'entreprise. Nous cherchons à repenser l'évaluation des sociétés à mission pour mieux outiller les acteurs de l'entreprise dans la prise en charge des « grands challenges ».

Je souhaite remercier les membres de l'AGRH pour leurs précieux retours sur mes travaux de thèse lors des ateliers doctoraux ainsi que pour cette distinction.

## La table ronde sur les problèmes éthiques de l'Intelligence artificielle et de la recherche

Une très belle table ronde aminée par Amaury Grimand a réuni trois orateurs spécialistes de l'éthique de la recherche et de l'intelligence artificielle : Isabelle Barth, Marc Bidan et Pierre Louart. Pour ceux qui ont raté cet événement, une possibilité de se rattraper.



Amaury Grimand, Isabelle Barth, Marc Bidan et Pierre Louart, Ajaccio, 2023

## Isabelle Barth, Pilote de la commission éthique et Science Responsable de l'AGRH



Isabelle Barth

Ces notes sont une synthèse de ma réflexion présentée lors du congrès de l'AGRH à Ajaccio. Je la limite à trois questions :

**La première question est** : le chercheur en sciences de gestion est-il insensible aux questions éthiques ?

Cette question vient d'un constat très objectif : le très faible taux de réponses à une enquête diligentée par la FNEGE sur la question des comités éthiques et de recherche (CER) et les débats qui s'en sont suivis. On observe dans la communauté des chercheurs en sciences de gestion une forme de rejet à ces dispositifs qualifiés de « bureaucratie de la vertu ». Dans cette enquête : 66 % des répondants ont peur d'être ralentis dans leur recherche avec ces procédures de contrôle et 50 % les jugent non nécessaires

On peut se poser la question du pourquoi de ce rejet, sinon cette réticence ?

Je propose quelques pistes :

- « Pas mort d'hommes » et pourtant, les souffrances peuvent être grandes
- Un environnement pathogène avec la course aux publications
- Un isomorphisme avec une certaine pensée managériale qui privilégie les buts aux moyens ?
- Ou alors une éthique de conviction (l'intention pure) plus que de responsabilité ?
- Beaucoup de recherches qui au final, ne présentent pas beaucoup de risques ... mais en même temps (j'y reviendrai), pas beaucoup de bénéfices ?

**Vient alors la deuxième question** : sommes-nous à la hauteur de la confiance que les gens placent dans la science et donc dans les chercheurs ? Pour mémoire un extrait du code la recherche (version au 2 mars 2022) : « l'intégrité

scientifique contribue à garantir l'impartialité des recherches et l'objectivité de leurs résultats). Sachant que cette confiance n'est pas acquise et qu'elle est plutôt à reconquérir (comme l'a bien montré la crise de la pandémie). Même le serment du jeune docteur a été très critiqué car il « désignait le docteur comme un fraudeur potentiel », et il reste facultatif !

**Troisième question** : quel est périmètre de l'éthique et de la responsabilité de l'enseignant chercheur ? Il ne se limite pas à la recherche. Ces questions s'étendent à l'enseignement et à ce qu'on nomme l'administratif.

- **En ce qui concerne l'administratif, il y a de nombreux points de vigilance**

On ne peut qu'observer la très grande tension de l'évaluation par les pairs dans un contexte hyper concurrentiel : pour les postes, pour les budgets, pour la réputation, pour les publications, pour les classements des personnes comme des institutions.

- **En ce qui concerne la pédagogie et l'enseignement**

Il faut aborder les points suivants :

- L'investissement en pédagogie
- Les choix des théories et des supports de cours
- La vulgarisation au plus grand nombre (risques de sursimplification, clash des mots ...)
- La relation aux entreprises

Savons nous interroger nos convictions, proposer des alternatives ? Avoir l'honnêteté de mettre sur la table nos limites ? Cette question de la diffusion du savoir est bien au cœur de nos missions :

- **Enfin, se pose la question de la recherche**

Les textes cherchant à encadrer la question d'une science responsable remonte à après la seconde guerre mondiale avec le Code de Nuremberg (1947 -48) qui reste juridique et limité au médical :

*« L'expérience doit être telle qu'elle produise des résultats avantageux pour le bien de la société, impossibles à obtenir par d'autres méthodes ou moyens d'études, et pas aléatoires ou superflus par nature ».*

Ces textes sont nombreux et, il faut le dire, la France accuse beaucoup de retard puisque la première loi dite loi Huriet-Sérusclat (Bio médicale) date de 1988, et le premier CER à Grenoble de 2010 (il en existe 15 actuellement). Le contexte de l'Open Science complique les choses. Pour rappel : « la science ouverte est la diffusion sans entrave des résultats, des méthodes et des produits de la recherche scientifique. Elle s'appuie sur l'opportunité que représente la mutation numérique pour développer l'accès ouvert aux publications et – autant que possible – aux données, aux codes sources et aux méthodes de la recherche ». De ce fait, les CER travaillent main dans la main avec les DPO (Data Protection Officer).

Le CER est consultatif. C'est un questionnaire d'auto-qualification qui dit s'il faut déposer un dossier. Ce dossier est évalué par deux rapporteurs, sont remis une décision avec des recommandations et des questions. Il peut y avoir des navettes pour préciser les attendus.

Les missions du CER sont de veiller au respect des principes fondamentaux de l'éthique de la recherche pour la protection de personnes et de fournir des recommandations. Il est en charge d'évaluer la balance risques/bénéfices (risques physiques, psychologiques, sociaux, juridiques), sachant qu'une recherche peut ne présenter aucun risque mais aucun intérêt non plus ! Il rappelle qu'il faut informer à l'issue de l'expérimentation avec précaution (mise au jour d'un problème qui n'a rien à voir avec la recherche, confidentialité).

Il faut aussi obtenir des participants un consentement éclairé : en langage simple, pas en anglais. Un participant doit pouvoir quitter la recherche à tout moment.

Le CER a aussi pour mission de protéger les chercheurs, surtout les jeunes chercheurs qui peuvent être poussés à prendre des risques (physiques) ou mentaux.

**Le dernier item est la publication**, le terrain le plus sensible pour les chercheurs. Les points les plus graves et souvent repérés sont :

- L'invention de résultats
- La falsification : manipulation de matériels, procédés ; modification, omission ou suppression de données ou de résultats sans justification
- le plagiat
- les autres manquements suivants : altération de la paternité des travaux, auto-plagiat, citations « sélectives », non publication de résultats, exagération de l'importance ou de l'applicabilité des

conclusions, influence des financeurs sur l'indépendance du processus de recherche et de publication, création et soutien de revues qui sapent la qualité de la recherche, etc.

L'hyper vigilance portée à la publication ne doit pas faire oublier les autres missions, toutes aussi importantes et sensibles.

NB : Ce texte est issu des échanges et réflexions du comité « Ethique et Science responsable » de l'AGRH.

Les principaux livrables se trouvent au lien suivant : <https://www.agrh.fr/comits-du-ca/comite-ethique-et-science-responsable>

## Marc Bidan , Les IA génératives, de quoi parle-t-on ?



Marc Bidan

Quand Florent Noel m'a demandé quelques lignes de synthèse pour la lettre de l'AGRH qui relateraient mon intervention sur les IAG lors du colloque de l'AGRH en Corse à Ajaccio, je me suis vite aperçu que ce que j'avais pu évoquer sur place était déjà en parties obsolètes.

Du côté de l'offre les innovations spectaculaires de OpenAI (Microsoft), de Google, de Méta, de [Anthropic](#), etc. nous en tenues en haleine et montrent un marché mondial en rapide structuration.

Du côté de la demande et du régulateur – essentiellement européen comme avec la récente proposition de [règlement AI Act](#) - les interrogations au sujet des biais et des impacts ont parfois tendance à laisser penser qu'un moratoire est possible mais il n'en est rien ! Nos métiers, nos recherches et nos pratiques continuent à être de plus en [plus profondément et irréversiblement](#)

confrontés à ces drôles de robots qui d'un coup ringardisent les moteurs de recherches conventionnels. En effet, le combat semble inégal car lorsque les moteurs de recherche accompagnent l'utilisateur vers la réponse à sa requête, les robots conversationnels eux répondent à sa requête !

Néanmoins lors de cette table ronde, mon propos était surtout de souligner les deux écueils qui nous guettent en tant qu'enseignants chercheurs c'est-à-dire producteur de connaissance(s) ! Il ne faut selon moi pas adopter face à de telles innovations – fussent-elles objectivement spectaculaires – d'attitudes ou postures qui sur estimeraient leur avancée technologique ou qui en sous estimerait leurs impacts sociétaux. Dans les deux cas nous nous tromperions !

Donc tout d'abord, nous ne devons pas surestimer ces robots capables de produire des contenus (texte, image, son, vidéo...) à partir d'un socle de données (qui peut être modeste) et d'une puissance de calcul (qui doit être phénoménale) sans en comprendre le sens ni la portée ! Ils ne sont pas non plus capables – pour le moment – de raisonner, d'erreurs créatives, d'humour, d'ironie... Pour aller plus loin dans cette quête de « non-sens » - et disons-le pour m'amuser - j'ai tout simplement consulté le site d'OpenAI et j'ai créé mon compte. Puis après avoir testé le robot ChatGPT dans ses versions gratuites (la 3) et payante (la 4). J'ai pu constater qu'il y a en effet de réelles et robustes différences entre les deux, mais c'est une autre question, celle de son business model et de ses futures parts de marché portées par Microsoft et dopées son couplage avec le moteur de recherche maison « Bing » ! J'ai pu aussi visiter le « playground » (c'est là le cœur du robot, c'est là que se loge sa tuyauterie) et j'ai vu combien il nous livrait de très intéressants exemples comme le fameux escargot, le non moins fameux mont-saint-michel, etc. D'ailleurs tous ces exemples – et surtout lorsqu'ils hallucinent - sont allègrement détaillés, testés et documentés un peu partout sur le net depuis quelques mois. Je vous conseille par exemple [les lumineux articles de décortications](#) proposés par T. Mahier sur LinkedIn ou ceux d'Alain Godey pour sa veille technologique et stratégique.

Certes les contenus sont de plus en plus bluffant mais pour ne pas se laisser embarquer, et ne pas trop les sur estimer, nous devons repartir à la base de leur création c'est-à-dire dire celle de leur moteur les LLM (large langage model) qui sont apparus en 2018 avec celui de Google qui se nommait BERT mais qui n'était pas encore vraiment génératif. Puis en 2019, la startup californienne OpenAI sort de l'ombre avec ChatGPT-2 et son architecture « transformer » (c'est le T de GPT). A ce stade, nous devons donc vraiment distinguer deux grandes familles de modèles de langage.

D'abord, les modèles autorégressifs qui vont pouvoir prédire le « mot » qui va suivre en se basant sur ceux qui précèdent (ex : Le Mont Saint-Michel est en \_\_\_\_\_ ) En fait ils vont prédire un peu moins que des mots mais plutôt des « bouts » de mots que l'on nomme « token » et qui peuvent s'apparenter à des syllabes - pour faire simple – ce qui augmente donc la capacité de fragmentation des « mots » et la finesse des contenus proposés. Ensuite, il existe d'autres modèles qui sont nommés bidirectionnels ou masqués et ceux-ci vont combler des trous dans une phrase (ex : Le Mont Saint \_\_\_\_\_ est en Normandie) et là le mot « Michel » (ie. « Mi » + « chel ») va être proposés.

Dans le premier cas – celui qui nous intéresse le plus ici et le seul que nous détaillerons – le robot va proposer comme mot suivant « Normandie » ou « France » ou encore « granit » sans savoir ce qu'est la Normandie, la France ou le Granit mais en se référant au mot le plus probable ou le plus fréquemment trouvé lors de ses pré entraînement sur son « dataset » et de la création de son « vocabulaire » c'est-à-dire de son ADN notamment via des humains chargés de nettoyer les data!

Toutefois, rien ne vous empêche de lui demander de prendre des risques dans sa proposition de contenu en abaissant la probabilité du mot proposé (le robot dans son « playground » va surligner en rouge les faibles probabilités mais vous pouvez le forcer en choisissant une température au-dessus de 0 qui sera, elle, la température par défaut) et dans ce cas le mot proposé peut devenir « Bretagne » !!! C'est bien une hallucination c'est-à-dire une réponse « vraisemblable » mais finalement fautive ...quoique pour le cas du mont saint Michel il y ait encore des débats car c'est bien le Couesnon qui –dans sa folie – a mis le mont en Normandie !!!

Donc pour résumer ne surestimons pas un robot qui ne sait pas et ne comprend pas ce qu'il dit – pas plus qu'il ne sait qu'il parle anglais, basque, algébrique ou python – mais qui a la capacité de proposer un contenu ou une réponse qui lui semble probable au regard 1) du carburant que sont les données dont il dispose (celles-ci ayant été plus ou moins bien nettoyées à l'image d'un Hercule confronté aux écuries d'Augias), 2) du moteur que sont les calculateurs – qui ne [sont pas encore « quantique »](#) et consomment énormément d'énergie - qu'il peut mobiliser pour produire le contenu et 3) du degré de risque que vous lui autorisez à prendre (0 étant un risque nul donc un contenu présenté comme le plus « probable » (et non pas « vrai ») parmi les solutions offertes au robot par son propre modèle de langage).

Donc pour conclure sur cet écueil qu'est la « surestimation », tout va reposer sur 1) la qualité du prompt et surtout de sa formulation (ie. à l'utilisateur de savoir écrire et corriger ses propres questions) et 2) de la [pertinence des interactions](#) et des conversations humain/machine (d'où le robot dit « conversationnel » que fut à ses débuts notre fameux ChatGPT) . Il ne faudra pas hésiter à provoquer la machine pour la pousser dans ses retranchements/ Par exemple, « Je ne suis pas d'accord avec ta réponse, le mont st Michel fut situé en Bretagne [en l'an 867](#) alors par quel miracle, mon cher robot, serait-il redevenu Normand ? Peux-tu être un peu plus précis sur ton argumentation, au moins historiquement et géographiquement stp ? »

La seconde partie de mon intervention était basée sur le fait que nous ne devons pas sous-estimer leurs impacts sociétaux à venir. A titre d'illustration, en un an seulement, OpenAI, Bard, [Claude](#), [Perplexity](#), Midjourney, [MIA pour nos lycéens](#) de seconde, Dall-E, etc. ont déjà révolutionné l'écosystème des moteurs de recherche, la création de contenu en ligne et [les pratiques de travail](#) de nombreuses corporations ou métiers (enseignant, journaliste, architecte, développeur, artistes, chercheurs, scénaristes, community manager, etc.). Ils ont aussi montré combien ils pouvaient être de formidables machines à perturber, à manipuler ou à désorienter l'internaute lambda !

La problématique est celle des six milliards de consommateurs de contenus qui n'auront pas tous la joie, le temps, l'énergie et l'opportunité de prendre du recul avec la machine et de converser avec elle pour améliorer leur « art du prompt ». Ils se contenteront donc du contenu proposé, fût-il faut, biaisé, sexiste, raciste, haineux, hallucinant... ou plus prosaïquement approximatif ! L'humain – ici il s'agit d'un utilisateur final - doit rester vigilant, critique et donc informé pour rester celui qui garde le « final cut » sur sa décision. C'est là toute la complexité de détecter ce type de biais (dit de conformité) car l'information elle-même sera produite par la machine et [validée ex post par l'humain qui seul pourra « donner du sens à la donnée »](#) en l'utilisant dans sa conversation. Il est possible qu'un jour le Mont Saint Michel redevienne breton, que la somme de deux nombres pairs soit impaire ou que l'escargot ne sorte jamais du puit ! Mais là je m'égare et quitte le pupitre. Je laisse la parole à mes deux collègues

pour aborder ce couplage humain/machine et évoquer les vertigineuses questions liées aux éthiques, aux épistémologies, [aux savoirs situés](#) et à la production de connaissances dites « générées » qui seront de plus en plus originales, humanoïdes et non-sourcées

Ce fut un plaisir de participer à ce beau colloque en Corse, d'échanger sobrement sur ces sujets passionnants et je vous remercie sincèrement de votre accueil. J'espère que ces quelques lignes de restitutions ne vont pas trop perturber vos confrontations avec ces drôles de systèmes algorithmiques nommés IA que j'ai plaisir à qualifier [de ni intelligente ni artificielle](#) tant que quelque part via les données, les algorithmes, les calculs, les interprétations ... [l'humain reste à la barre](#)

## Pierre Louart, L'IAG et l'éthique des chercheurs



Pierre Louart

Comme toute technologie à tendance invasive, l'IAG (l'intelligence artificielle générative) doit être questionnée sur ses impacts humains, ses effets sociétaux et, plus particulièrement, sur l'éthique de ses usages. Du point de vue des chercheurs en management, il y a au moins trois niveaux de questionnements que je vais rappeler sommairement ici.

Tout d'abord, il faut se poser la question du contrôle global de l'IAG par des règles d'éthique socialement acceptables. Le débat est ouvert et il faut le poursuivre avec rigueur. On peut s'appuyer sur trois sources utiles pour nourrir les échanges.

Citons la philosophie morale, à commencer par JOHN RAWLS (Théorie de la Justice), pour qui aucun progrès différentiel à l'avantage de certains ne devrait avoir comme conséquence que d'autres en soient les perdants. Il ne doit pas y avoir d'esclaves ou d'exclus du progrès. En allant plus loin encore, l'IAG devrait permettre de réduire les écarts de position économique, de connaissances, de compétences ou de statut social. Il n'est pas sûr, hélas, que le processus actuel en suive le chemin.

On peut faire valoir des principes religieux. Par exemple, le pape François, très connaisseur des risques de la casuistique (c'est un jésuite), a très vite compris que des données massives peuvent être au service d'hommes politisés, idéologisés ou sans scrupule. Il suffit de les empiler d'une certaine manière pour infléchir un jugement, en le poussant dans un sens ou dans un autre., en pervertissant les raisonnements. Pour ce pape averti, le progrès technologique doit être fondé sur une éthique « du bien commun ». La communication numérique ne doit pas « piéger » mais « libérer ». Il faut s'en servir pour protéger les faibles, stimuler la créativité humaine et ne pas asservir les individus.

Enfin, on peut s'inspirer de recommandations d'instances internationales comme l'UNESCO, très prolifique en conseils, mais avec peu de moyens juridiques ou de forces de pression.

Mais il y a de multiples écueils, en particulier si on cherche à réglementer ou à légiférer : (a) les gens ont besoin de s'approprier l'information ou l'outillage technologique par eux-mêmes, (b) les faiseurs de lois compliquent les choses et bureaucratissent ce qui pourrait être traité simplement (donc c'est difficile à faire et on manque de moyens de contrôle) ; (c) les mises en pratique réelles dépendent des contextes très variables ; (d) les systèmes politiques sont fluctuants, instables et empêchent des actions en continuité (il y a des replis, des obstructions, des retours en arrière, comme au COSTA RICA, pionnier du développement durable en 2019 et, suite à un renversement politique, l'un des plus rétrogrades en ce moment).

Pour les chercheurs en management, l'éthique intervient surtout à deux niveaux.

Tout d'abord il faut pouvoir se servir de l'IAG sans plagiat, parfois simplement maladroitement, parfois très involontairement, compte tenu des œuvres ou des auteurs manipulés par les mécanismes de l'intelligence artificielle.

Ensuite, il ne faut pas laisser l'IA s'approprier l'analyse du réel et le choix des problèmes à résoudre.

On lit parfois que l'IAG traite les problèmes déjà posés et que l'homme les choisit en confrontant le réel à des réflexions sur l'importance ou non de certaines questions, sur les priorités qu'il y voit, etc. Selon H. SIMON, cité par

J.-L. LE MOIGNE, l'intelligence humaine est toujours dans le choix des problèmes. On peut les faire évoluer selon les angles de vue, les urgences évolutives ou l'étendue des territoires qu'on analyse.

Par exemple, l'accident du travail peut être étudié comme le résultat d'une propension individuelle à se blesser, ou comme l'effet sociologique d'un environnement stressant, ou comme la conséquence sociotechnique ou ergonomique de circonstances pénalisantes, etc. L'IA générative peut décider de choisir, à notre place, l'angle d'attaque et la priorité à régler. Pour des raisons diverses, il suffirait d'orientations précises d'indicateurs et de données cumulées à partir d'eux pour biaiser les résultats et prétendre, par exemple, que tout est une question de psychisme, ou alors de faiblesse perceptive congénitale associée à des déséquilibres psychomoteurs.

Enfin, la recherche conduit elle-même à des interactions entre objet de recherche, terrain d'analyse et partenaires directs ou indirects de son processus d'élaboration. Comme on vient de le voir, une IAG laissée à elle-même peut conduire à la déformation des problématiques ou des analyses, à l'assujettissement des personnes. Quelle éthique engager alors pour limiter (ou réduire au maximum) les risques individuels, sociaux et sociétaux ?

L'IAG a des effets évidemment positifs, en diffusion des savoirs, en construction des connaissances, en mémorisation de systèmes complexes, en dispositifs auto-apprenants qui se substituent à l'homme pour des activités peu valorisantes ou dangereuses. On peut s'en servir pour soigner les gens (en testant des modes opératoires dans un monde artificiel, de type METAVERS). En GRH, on peut concevoir des simulations d'actions collectives améliorées en organisation, notamment sur des aspects sociotechniques, sur des architectures de travail, sur des modèles de négociation, sur des objectifs ergonomiques, etc. C'est déjà le cas aussi, hélas dans une logique d'attaque-défense, dans des simulations militaires, avec des armes nanotechnologiques ou autres qui s'attaquent au vivant à partir de créatures technologiques non biologiques et manipulées à distance.

Comme elle joue de plus en plus habilement avec l'information, l'IAG est au cœur des processus de construction du réel, dans un contexte où chacun raconte les histoires (les scénarios, les narrations, le storytelling) qu'il veut pour justifier ses actes. Regardez les partis politiques en France, la tentative globale de MELONI, en Italie, pour réécrire les livres d'histoire jugés trop sectaires, la guerre rhabillée en purification morale par Poutine, le déni explicite des aborigènes en Australie, etc.

C'est compliqué de s'opposer politiquement aux risques ou aux excès de l'IAG, parce qu'elle forme un tout. Les chercheurs en management et RH doivent montrer les risques pour l'homme dans les organisations ou l'action collective, et y trouver des atténuations ou des contreparties. Parmi les risques à analyser : supplanter les gens, les transformer en serviteurs des procédures qu'elles contrôlent (par exemple « des médecins réparateurs de programmes de diagnostic et de soins, voire de processus opératoires »), les rendre esclaves de logiciels (qu'ils alimentent à l'amont), créer à leur place (du texte, de la littérature, des dessins et des images, voire des tableaux, etc.), leur imposer des inserts technologiques d'amélioration de rendement (intellectuel, manuel, en régulation affective), fonctionner globalement comme des psychotropes.

En Asie, où on a beaucoup moins d'inquiétudes morales (en tout cas pas les mêmes qu'ici), les chinois utilisent massivement l'IA pour leur travail universitaire. Dans la Corée du sud, les groupes réels de K.POP commencent à se faire supplanter par des groupes virtuels, moins difficiles à vivre (moins exaspérés par leur ego – dixit les concepteurs) et donc plus simples à gérer. On trie les plus jolies filles à partir d'un échantillon de visages réels, on combine les visages de celles qui ont été choisies pour faire un ensemble harmonieux, et en avant la musique ! En Europe, les jeunes attirés par la K.POP trouvent que c'est une musique plus sincère, plus proche du territoire de vie. Voilà comment on attire les naïfs par du leurre grâce à l'IAG.

L'intelligence artificielle peut déformer l'information si on lui injecte des consignes manipulatrices (perverses, destructrices). On l'a déjà testé avec des robots dont on a fourvoyé l'apprentissage et pour lesquels on a induit des comportements malveillants. Aujourd'hui, l'IA est plutôt séductrice, elle adopte une position basse et gentille pour qu'on l'aide à devenir plus forte. Mais qu'en sera-t-il le jour où, devenue de plus en plus habile à manipuler les données massives, on lui injectera un algorithme pervers (une sorte de perversion narcissique comme il en existe hélas beaucoup chez les humains).

En conclusion, rien n'empêche un chercheur émerveillé, ouvert en tout et partout à la connaissance, d'utiliser l'IAG pour ce qu'elle est, une forme d'inspiration et de savoirs parmi d'autres. Sans oublier qu'elle dépend des

connaissances qu'on lui a transmises, des intentions qu'on lui a données, et que sa volonté d'avoir raison (de raisonner sur tout avec son niveau de conscience) peut se traduire par des interprétations naïves, idéologisées ou fortement réductrices.

Il y a peu, j'écrivais à un ami sur un poème d'Aragon en disant qu'il était d'inspiration présocratique. Tapie dans le téléphone, troublée par ce mot mal connu, l'intelligence artificielle m'a proposé immédiatement deux corrections possibles : « pas très pratiques » (que faire d'un poème à l'heure du consumérisme, sauf peut-être un argument publicitaire) ; « prostatiques » (ayant repéré mon genre et mon âge, elle me mettait en garde contre certains désagréments qu'aurait subis, en son temps, le pauvre Aragon).

## Du côté des GRT

### GRT dialogue social

Le GRT Dialogue Social, redynamisé par Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec depuis 2018, fédère aujourd'hui une vingtaine de membres actifs en France autour des questions de dialogue social. Il est piloté aujourd'hui par Juliette Fronty ([juliette.fronty@iut-tlse3.fr](mailto:juliette.fronty@iut-tlse3.fr)) et Christelle Havard ([christelle.havard@bsb-education.com](mailto:christelle.havard@bsb-education.com)).

Les réalisations du GRT Dialogue social ces douze derniers mois sont les suivantes :

- La parution de l'ouvrage collectif sous la direction de Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec, intitulé « Analyse organisationnelle du dialogue social » et publié en octobre 2022 aux éditions EMS, ouvrage labélisé Fnege (<https://www.editions-ems.fr/boutique/lanalyse-organisationnelle-du-dialogue-social/>). Un symposium de présentation du livre s'est tenu au congrès AGRH 2022 à Brest.
- Une 3<sup>ème</sup> journée d'étude commune du GRT « Dialogue social » de l'AGRH et du RT 18 « Relations professionnelles » de l'Association Française de Sociologie s'est tenue en mai 2023 intitulée « La participation des salariés en entreprise - Regards croisés de la sociologie et des sciences de gestion ». Une 4<sup>ème</sup> journée d'étude se tiendra en juin sur le thème de la « transition juste ».
- Cette année au Congrès de l'AGRH à Ajaccio, le GRT a proposé un Track « Dialogue sur le travail : quels défis, quels territoires, quels acteurs ? » : 8 communications ont été acceptées et présentées lors de deux sessions.

Le GRT Dialogue Social a l'ambition de poursuivre son développement à travers un réseau actif en France et à l'international et à soutenir les doctorants qui s'engagent sur cette thématique (aujourd'hui au nombre de 7, dont trois vont soutenir en 2024).

Un projet de numéro spécial suite au congrès de l'AGRH est en cours, un appel à contribution paraîtra prochainement.

Les inscriptions pour suivre la 4<sup>ème</sup> journée d'étude commune du GRT Dialogue Social et du RT 18 Relations Professionnelles seront ouvertes à tous et un mail d'information sera diffusé en début d'année.

### GRH Santé et sécurité

Compte rendu de la 4<sup>ème</sup> Journée de recherche du GRT-AGRH Santé et Sécurité au Travail, organisée en collaboration avec le laboratoire COACTIS – Université Lyon 2, le lundi 3 juillet à l'IUT Lumière - Université Lyon 2  
« Mutations du travail : quels effets sur la santé des personnels ? »

La journée débute par l'accueil chaleureux de Pascal Moulette, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2/Coactis, présentant succinctement le laboratoire COACTIS et l'organisation de la journée de recherche, tout en soulignant les enjeux et l'importance de la thématique de la journée. Nathalie Commeiras, Professeur des Universités à l'Université de Montpellier/MRM et co-responsable du GRT AGRH « Santé et Sécurité au Travail », remercie l'IUT de Lyon 2, le laboratoire COACTIS et l'AGRH pour leur soutien, puis présente le groupe de recherche thématique "Santé et Sécurité au Travail" de l'AGRH, visant en priorité à créer du lien entre les chercheurs intéressés

par cette thématique. Elle rappelle que chaque année voire tous les 2 ans, une journée de recherche est organisée autour d'une thématique et que le groupe se réunit lors de chaque Congrès de l'AGRH.

21 enseignants-chercheurs ou doctorants ont participé à cette journée : André Camille (Université de Caen), Nathalie Bernard (Université de Lyon 3), Gregor Bouville (Université de Lyon 3), Christelle Bruyère (Université de Saint Etienne), Nathalie Commeiras (Université de Montpellier), Luciana Correa Santos (Université de Grenoble-Alpes), Sébastien Diné (Université de Saint Etienne), Sahel Eastoak-Siletz (Université de Bourgogne), François Gallinari (Université de Strasbourg), Cylia Gondolff (Université Rennes 1), Myriam Guillaume (Université de Côte d'Azur), Chloé Guillot-Soulez (Université de Lyon 3), Clara Laborie (Université Grenoble-Alpes), Alain Lacroux (Université de Paris 1), Virginie Moisson (Université de la Réunion), Pascal Moulette (Université de Lyon 2), Jean-Pierre Neveu (Université de Pau et des Pays de l'Adour), Régis Peyronel (Université de Poitiers), Joachim Pinochet Lobos (Université de Lyon 3), Lynda Saoudi (Université de Lyon 3) et Charlène Théodore (Université de Montpellier).

Cette journée d'échanges scientifiques a été rythmée autour de 6 présentations :

- « **Qui sont les néo-télétravailleurs ? Une analyse par profils latents** » par Clara Laborie (Doctorante, Université Grenoble Alpes - CERAG), Alice Monnier (Doctorante, Université Grenoble Alpes - CERAG), Alain Lacroux (Professeur des Universités, Université Paris I Panthéon-Sorbonne – PRISM), Christelle Martin-Lacroux (Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes - CERAG) et Emmanuel Abord de Chatillon (Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes - CERAG)
- « **La santé mentale des personnels universitaires : une revue systématique de la littérature** » par Joachim Pinochet Lobos (Doctorant, Université Lyon 3 -MAGELLAN), Nathalie Bernard (Maître de Conférences, Université Lyon 3 – MAGELLAN) et Chloé Guillot-Soulez (Maître de Conférences/HDR, Université Lyon 3 – MAGELLAN)
- « La souffrance au travail des magistrats : une problématique gestionnaire ? » par François Gallinari (Doctorant, Université de Strasbourg – HUMANIS)
- « Les effets des conditions de travail sur la santé des employés de drive dans la grande distribution : le cas d'un drive alimentaire de type entrepôt », par Charlène Théodore (Doctorante, Université de Montpellier – MRM) et Nathalie Commeiras (Professeur des Universités, Université de Montpellier – MRM)
- « Management responsable et santé psychologique au travail : le cas d'une collectivité territoriale », par Myriam Guillaume (Docteur, Université Côte d'Azur – GRM)
- « Stop ou encore ? Le télétravail suite à la crise sanitaire par les dirigeants, une classification des entreprises » par Cylia Gondolff (Université de Rennes 1 – CREM), Caroline Ruiller (Maître de Conférences, Université de Rennes 1 – CREM), Thierry Pénard (Université de Rennes 1 – CREM)

La journée s'est terminée sur un échange collectif autour des projets futurs du GRT Santé-Sécurité de l'AGRH dont un projet d'ouvrage collectif centré sur les mutations du travail et la santé au travail.

Pour clore la journée, le comité d'organisation remercie l'ensemble des parties prenantes à cette journée de recherche, et donne rendez-vous au 34ème Congrès de l'AGRH en Corse, pour la réunion du groupe de recherche thématique "Santé et Sécurité au Travail" et pour le track « Qualité de vie au travail dans les organisations de santé » organisé en collaboration avec l'observatoire R2QVT (pilote par Matthieu Sibé - Université de Bordeaux).



## A lire au coin du feu

### Ouvrages paru dans la collection AGRH-Vuibert

#### La GRH dans les organisations de l'ESS, Les valeurs à l'épreuve des pratiques, coordonné par Laetitia Lethieuleux et Patrick Valéau

La recherche sur les organisations de l'ESS arrive à une forme de maturité : plus réaliste et plus ouverte, elle se donne enfin pour objectif de comprendre sans a priori les situations vécues par les acteurs prenant part à leur gestion. Dépassant l'idée, souvent normative, de caractéristiques intrinsèques de l'ESS, les chercheurs explorent le champ des possibles tout en ramenant les acteurs à leurs responsabilités : les organisations de l'ESS apparaissent telles que les acteurs les construisent. Cette discrétion managériale étendue concerne aussi et surtout la GRH, car c'est au cœur de cette dernière que se développe l'action collective.



Cet ouvrage collectif a pour ambition de questionner les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) de ces organisations (associations, coopératives, mutuelles, entreprises solidaires d'utilité sociale) dans une démarche avant tout réflexive. Plus précisément, les 34 auteurs ont eu à cœur de mettre à l'épreuve les valeurs et les pratiques de GRH des organisations de l'ESS pour en tester la cohérence. Dans l'ESS, il est fait état de pratiques alternatives, le « faire autrement ». Ces alternatives sont visibles par des actions externes (innovations sociales, formes entrepreneuriales innovantes...) mais peinent à s'affirmer en interne, dans la sphère organisationnelle et managériale.

Ce livre offre ainsi une analyse à la fois plus réaliste et plus complexe des spécificités de la GRH dans l'ESS. Loin des clichés, il invite le lecteur à une réflexivité à la fois morale et pratique. Il questionne les possibilités et les responsabilités à rester fidèle à ses valeurs, malgré les défis et les difficultés. Il promeut, plus que jamais, leur mise en pratiques.

#### La Gestion des carrières, Une approche par les mobilités, coordonné par Laetitia Pihel, Jean Pralong et Séverine Ventolini

Un livre complet sur les enjeux de la mobilité interne ! Ecrit par des spécialistes du sujet, ce livre dresse un panorama complet des enjeux liés à la mobilité professionnelle. Il met en avant les conséquences des mobilités sur les carrières, et traite notamment l'impact de la crise sanitaire sur la mobilité (médiatisation des transitions professionnelles réussies).



La première partie porte sur la question de l'orientation du salarié et de ses ressources pour engager et réussir une mobilité, en tenant compte d'évènements comme la perte d'emploi, une longue maladie, un changement de métier suite à un burnout par exemple.

La deuxième partie aborde les mobilités à travers les pratiques organisationnelles : les entreprises sont aujourd'hui tenues d'accompagner les souhaits des salariés qu'il s'agisse de mobilité interne ou de mobilité externe. En raison des questions de fidélisation et d'attractivité, elles essaient de valoriser les possibilités d'évolution dans leur structure tout en devant composer avec des collaborateurs plus volatiles dans leurs choix professionnels.

La troisième partie est consacrée aux acteurs et aux dispositifs d'accompagnement des mobilités. La loi dite "Pour la liberté de choisir son destin professionnel" entend soutenir l'émancipation des individus par la prise en main de leur destin professionnel. Elle institutionnalise de nouveaux dispositifs tels que le conseil en évolution professionnelle, renforce des droits existants (compte personnel de formation, VAE, ...).

## Du coté des revues



[@GRH](#) 2023/2 (N° 47)

Numéro spécial : La revue  
[@GRH](#) a 10 ans !

Page 3 à 5

- [Présentation](#)
- [Benoît Grasser, Ewan Oiry](#)

Page 9 à 11

- [Éditorial](#)
- [Benoît Grasser, Ewan Oiry](#)

Page 13 à 14

- [La revue @grh a 10 ans !](#)
- [Florence Noguera, Alice Le Flanchec](#)

Page 15 à 16

- 10 ans de la revue @grh
- [Le regard des anciens présidents de l'AGRH](#)

Page 17 à 18

- 10 ans de la revue @grh
- [Le regard du premier rédacteur en chef](#)
- [François Pichault](#)

Page 19 à 20

- 10 ans de la revue @grh
- [Le regard du second rédacteur en chef](#)
- [Franck Brillet](#)

Page 21 à 22

- 10 ans de la revue @grh
- [Le regard de la troisième rédactrice en chef](#)
- [Annabelle Hulin](#)

Page 23 à 41

- [10 ans de la revue @grh : une cartographie des publications en ressources humaines](#)
- [Fabienne Perez, Jonathan Peterson](#)

Page 43 à 70

- [Le rôle de la fonction RH dans la mise en place d'un ERP à Madagascar](#)
- [Dietrich Arthur Randrianantenaina, Laurent Giraud, Felana Rabekolo](#)

Page 71 à 95

- [Le développement du dialogue professionnel : contribution comparative des approches du développement organisationnel et de la recherche-intervention socio-économique](#)
- [Alexis Roche, Laurent Cappelletti, Marc Bonnet](#)

Page 97 à 126

- [Le rôle de l'identification dans la circulation des idées de GRH à la mode](#)
- Le cas des collectivités territoriales
- [Sébastien Mainhagu](#)

Page 127 à 148

- [L'enjeu de l'appropriation de pédagogies innovantes par les enseignants-chercheurs pour le renouveau de la formation professionnelle : auto-ethnographie d'une transformation réussie](#)
- [Guillaume Flamand, Catherine Glée](#)

Page 149 à 168

- [Quand on gère les ressources humaines d'une PME par les paradoxes : leçons d'une étude de cas](#)
- [Ludivine Adla, Christian Defélix](#)



@GRH 2023/3 (N° 48)

Numéro spécial : Meilleures communications du 34<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH

Page 3 à 5

- Présentation
- [La revue @grh est la revue de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines \(AGRH\).](#)
- [Benoît Grasser, Ewan Oiry](#)

Page 9 à 13

- [Introduction – Recherches en GRH : défis, territoires et acteurs](#)
- [Patrice Terramorsi, Soufyane Frimousse, Romain Moretti](#)

Page 15 à 38

- [L'émergence d'un nouvel acteur dans le dialogue social sectoriel belge : d'une expérimentation organisationnelle à une expérimentation institutionnelle ?](#)
- [Indira Kuburas, François Pichault](#)

Page 39 à 63

- [La raison d'être des organisations, levier de sens au travail : proposition d'un modèle adapté de l'ikigai](#)
- [Florence Nande, Marie-Laure Weber, Stéphanie Bouchet, Pierre Loup](#)

Page 65 à 85

- [Les attitudes de résilience de carrière dans le contexte de crise sanitaire](#)
- [Sébastien Mainhagu](#)

Page 87 à 112

- [Comprendre la motivation et l'implication – à la recherche des valeurs dans le service public : illustration à partir d'une méthodologie mixte](#)
- [Pauline Colin](#)

Page 113 à 132

- [« En théorie, c'est binaire » : comment les auditeurs apprennent-ils à résoudre des dilemmes éthiques ?](#)
- [Domitille Bonneton, Christelle Chaplais-Chouvier](#)

Page 133 à 161

- [La carrière entre perspectives cognitive et comportementale : une étude des scripts de carrière des magistrats au sein de l'institution judiciaire](#)
- [Nawel Sidi Ali Cherif, Emmanuelle Garbe](#)

Page 161 à 184

- [Les cadres de la fonction RH face au processus de lancement d'alerte](#)
- [Anne Goujon Belghit, Jocelyn Husser, Delphine Lacaze](#)



Numéro 2023/3(N° 129)

Page 3 à 17

- [Le management à distance est-il un remède à l'ennui du télétravail ? Une étude exploratoire auprès de « néo-télétravailleurs »](#)
- [Alice Monnier, Clara Laborie, Emmanuel Abord de Chatillon, Alain Lacroux, Christelle Martin-Lacroux](#)

Page 18 à 38

- [Harcèlement managérial : rencontre d'un troisième type ?](#)
- [Gaëlle Deharo, Sébastien Point](#)

Page 39 à 54

- [L'identité professionnelle des salariés fréquentant des espaces de co-working sous tensions : une étude exploratoire](#)
- [Laurent Taskin, Delphine Dombier](#)

Page 55 à 71

- [The concept of ego-altruism: a contribution to the analysis of organizational behavior in socio-economic approach to management \(seam\)](#)
- [Henri Savall, Véronique Zardet](#)

## Campagne prix de thèse 2024

Cette année l'AGRH propose à nouveau trois prix de thèse en gestion des ressources humaines : le prix académique AGRH, le prix AGRH - Didier Retour, et le prix AGRH - DBA. **Les thèses candidates doivent être rédigées en langue française.**

Dans le cadre de ces trois prix seront évaluées les qualités académiques de la recherche, la démarche méthodologique, la qualité des résultats et de leur discussion, les implications managériales de la thèse et les qualités formelles du manuscrit.

Les prix académique AGRH et AGRH - Didier Retour se distinguent principalement par l'importance respective donnée à la dimension académique et aux implications managériales de la thèse. Le prix AGRH - DBA, pour sa part, s'il partage les mêmes critères d'évaluation que les deux autres prix, les décline de façon spécifique afin de tenir compte du profil particulier de candidat(e)s engagé(e)s dans un parcours de formation à et par la recherche.

### PRIX DE THÈSE ACADÉMIQUE AGRH

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 et du management. **Pour ce prix, les travaux éligibles devront avoir été soutenus entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre 2023 au plus tard.**

### PRIX DE THÈSE AGRH DIDIER RETOUR

Le **prix AGRH Didier Retour** a vocation à récompenser la thèse qui, tout en respectant l'exigence académique, aura démontré les apports les plus riches et les plus pertinents en matière d'implications managériales. A travers ce prix, l'AGRH entend encourager les recherches qui constituent un véritable apport pour l'entreprise et la communauté des praticiens en prise avec des enjeux liés à la fonction ressources humaines. **Pour ce prix, les travaux éligibles devront avoir été soutenus entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre 2023 au plus tard.**

**Par ailleurs, l'AGRH proposera une des deux thèses lauréates pour candidater au prix FNEGE des meilleures thèses en sciences de gestion et du management.**

Pour les prix académique AGRH et AGRH - Didier Retour, le dossier de candidature, commun aux deux prix, sera constitué des pièces suivantes, en format électronique :

- Le rapport de soutenance de thèse.
- Les pré-rapports rédigés par les deux rapporteurs de la thèse.
- Le manuscrit de thèse.

Ces pièces doivent être transmises **avant le 5 février 2024** de manière numérique via un lien « Dropbox » à l'adresse générique suivante [prixagrhtthese@gmail.com](mailto:prixagrhtthese@gmail.com) avec la mention « Candidature au prix de thèse AGRH-ACADÉMIQUE-DIDIER RETOUR » en objet de leur message.

Les jeunes docteurs sont donc encouragés à faire acte de candidature, notamment ceux dont le travail a été proposé pour un prix de thèse par le jury. Les directeurs de thèse, quant à eux, sont invités à diffuser l'information auprès de leurs doctorants les plus méritants.

### PRIX DE THÈSE DBA AGRH

Le **prix de thèse AGRH - DBA** a vocation à récompenser la thèse qui traduira le mieux l'aboutissement d'un parcours de formation à la et par la recherche permettant de faire sens d'un parcours professionnel. Tout en mobilisant une revue de littérature et une approche conceptuelle solides, la thèse récompensée se distinguera notamment par la qualité du matériau empirique, les qualités réflexives, la pertinence des recommandations managériales et la capacité à penser les conditions de leur déploiement. **Pour ce prix, les travaux éligibles devront avoir été soutenus entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre 2023 au plus tard.**

Pour le prix de thèse AGRH-DBA, le dossier de candidature sera constitué des pièces suivantes en format électronique :

- Les rapports rédigés par les deux rapporteurs de la thèse DBA.
- Le rapport de soutenance de la thèse de DBA.
- Le manuscrit de thèse.
- Un CV (4 pages maxi) détaillant notamment l'expérience professionnelle du (de la) candidat(e).

Ces pièces doivent être transmises **avant le 5 février 2024** de manière numérique via un lien « Dropbox » à l'adresse générique suivante [prixagrhtthese@gmail.com](mailto:prixagrhtthese@gmail.com) avec la mention « candidature au prix de thèse AGRH - DBA » en objet de leur message.

---

Les directeurs et directrices de thèse sont invités à diffuser l'information sur les différents Prix de thèse à leurs doctorants.

**Le collège du Prix de thèse AGRH 2024 :**

Florence Noguera, Présidente de l'AGRH. Amaury Grimand, Secrétaire Général de l'AGRH. Alice Le Flanchec, VP AGRH. Jérôme Rive, VP AGRH. Franck Brillet, Référent Prix de thèse au Bureau. et Hugo Gaillard, membre du bureau AGRH.