

DÉPARTEMENT GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le projet CNRS du département Gestion du LIRHE, élaboré fin 2001, concerne la période 2002-2005. Il s'articule autour de trois domaines de recherche qui structurent les travaux du LIRHE en Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

- L'instrumentation de la GRH ;
- Les méthodes de recherche pour la constitution du savoir en GRH ;
- Le comportement et le développement organisationnel.

L'objectif général du département est de conduire un ensemble de recherches cohérentes vers les meilleurs niveaux de la recherche internationale, et devenir un référent européen dans trois domaines : le management des ressources humaines, le comportement organisationnel, la responsabilité sociale. Ainsi, l'ouverture internationale s'est-elle poursuivie pendant la durée du contrat ; l'implication des chercheurs dans les réseaux internationaux s'est intensifiée, le nombre de publications dans les revues scientifiques de haut niveau progresse significativement, deux chercheurs sont présents dans les comités de lecture de revues internationales de rang A (*Journal of Organizational Behavior*, P. Roussel, *Journal of Management*, A. El Akremi). Le département pilote dorénavant trois réseaux de recherche internationaux :

- Le Groupement de Recherche sur les Attitudes, les Comportements et les Compétences dans les organisations (GRACCO GDR CNRS 2652) qui regroupe 16 équipes de recherche internationales ;
- L'Action Incitative Concertée "ACI Internationalisation des SHS – Approche Internationale et Interdisciplinaire de la Recherche en Comportement Organisationnel" qui regroupe 5 équipes de recherche internationales ;
- L'Action Incitative Concertée "Environnement et Santé" qui regroupe 5 équipes de recherche internationales.

Ces programmes de recherche sont présentés avec l'ensemble des activités du département.

I – L'INSTRUMENTATION DE LA GRH

Ce domaine de recherche recouvre un ensemble de travaux destinés à étudier le développement des méthodes et des pratiques en gestion des ressources humaines dans les organisations. Ces travaux analysent en particulier les déterminants, les objectifs et les processus de production de ces méthodes et de ces techniques. Ils étudient également leur influence sur les performances d'ordre économique, financière, sociale ou organisationnelle. Enfin, ils analysent leurs dysfonctionnements au sein des organisations, tant sur le plan individuel que collectif.

I – 1- Les liens entre GRH et performances

Une recherche conduite par Barraud-Didier, V. et Guerrero, S. (2002 & 2004), avec Igalens, J. (2003), étudie le lien entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et les performances sociales et organisationnelles de l'entreprise. Dans cette optique, elle analyse un type particulier de pratiques de GRH : les pratiques de mobilisation. Cette recherche met en évidence l'existence d'un ensemble d'actions incontournables en matière de mobilisation, que l'on peut regrouper en 5 leviers : les pratiques de responsabilisation, de rémunération, d'identification, de partage d'information, et de formation. Chacune d'elles est supposée avoir une influence positive significative sur les performances de l'entreprise, en motivant et impliquant les salariés dans le projet d'entreprise. Il est supposé que

lorsque ces pratiques sont combinées dans une grappe, c'est-à-dire utilisées conjointement, elles devraient conduire aux résultats les plus probants. Une enquête est menée auprès de 180 Directeurs de Ressources Humaines de grands groupes situés en France. L'analyse par méthodes d'équations structurelles permet de conclure à un impact significatif de la plupart des pratiques identifiées, sur les performances sociales. Les résultats obtenus montrent que lorsque ces pratiques sont combinées en une grappe, elles génèrent l'effet le plus fort. Ces travaux mettent l'accent sur l'importance à accorder au développement d'une politique stratégique de Ressources Humaines, ainsi qu'à la cohérence et à la complémentarité des pratiques de mobilisation.

En se focalisant sur la formation en entreprise, El Akremi, A. (2004) étudie l'efficacité des pratiques de GRH. L'objectif de cette recherche consiste à appréhender les facteurs susceptibles d'y contribuer, notamment la motivation à se former. Cette variable serait un important déterminant de l'efficacité des actions de formation au-delà d'autres déterminants individuels et organisationnels. Le modèle intègre l'efficacité personnelle et l'engagement organisationnel comme antécédents de la motivation à se former et les réactions des participants comme critère d'évaluation de l'efficacité des actions de formation. La validation empirique du modèle construit a été réalisée à l'aide des méthodes d'équations structurelles sur un échantillon de 264 cadres tunisiens. Les résultats montrent l'importance de la prise en compte de la motivation à se former dans l'amélioration des résultats des actions de formation.

S'inscrivant dans une approche instrumentale du lien entre la GRH et la performance organisationnelle, Lérat-Pytlak, J. (2002) s'intéresse à la problématique de la qualité totale. Une étude de cas longitudinale a d'abord été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE conclue entre le LIRHE et Matra Communications. Le cadre conceptuel de ces travaux est emprunté aux théories des organisations et au paradigme des ressources de la stratégie d'entreprise. Ces travaux théoriques permettent de proposer un modèle sur une transition réussie entre certification ISO 9001 et management par la qualité totale (TQM). Ce modèle a été ensuite testé auprès de 140 entreprises françaises certifiées. Les résultats mettent en évidence le rôle prépondérant des intentions du dirigeant ainsi que celui des conceptions des pratiques de certification dans la prédisposition de l'entreprise certifiée à mettre en œuvre le TQM : intégration de la démarche de certification dans le cadre d'une intention stratégique et d'une logique compétences, confiance accordée aux salariés par le dirigeant, pratiques d'apprentissage organisationnel (notamment rôle des interactions entre acteurs).

Afin de mieux comprendre les processus de création de valeur par les pratiques de GRH, Veshi, I. (2005) présente les premiers résultats d'une recherche conduite au cœur de l'entreprise Motorola-Freescale dans le cadre d'une convention CIFRE. L'objectif est de définir les variables explicatives de la création de valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. La phase exploratoire permet d'identifier les variables individuelles et organisationnelles qui interviennent dans le processus de création de valeur de cette entreprise, en l'occurrence, l'implication, le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, l'empowerment et l'information.

Dans le prolongement de ces travaux, Guerrero, S. (2004) présente un ouvrage technique et pédagogique sur les outils de GRH qui permet de vulgariser les résultats de recherche.

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

- BARRAUD-DIDIER, V., GUERRERO, S., IGALENS, J. (2003). "L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, pp. 2-13.
- GUERRERO, S. BARRAUD-DIDIER V., (2004). "High-involvement practices and performance of french firms". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 8, pp. 1410-1425.
- GUERRERO, S., BARRAUD-DIDIER, V. (2002). "Impact of social innovations on French companies' performance : a study of high-involvement practices". In : *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, n° 2, pp. 42-48.

Communications avec actes :

- BARRAUD-DIDIER, V., GUERRERO, S. (2002). *Théorie de la ressource, pratiques de mobilisation et performance des entreprises*. Actes du XIII^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nantes, pp. 103-129.

- EL AKREMI, A., KHALBOUS R. (2004). *Mesure de l'efficacité de la formation : rôle des déterminants de l'efficacité*. Actes du congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, septembre, Vol. 2, pp. 1551-1576.
- LÉRAT-PYTLAK, J. (2002). *La stratégie centrée sur les ressources au service du management par la qualité totale - Une enquête auprès de 140 entreprises certifiées ISO 9000*. Actes du XIII^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 21-23 novembre, Nantes, pp. 373-388.
- VESHI, I. (2005), *Perception locale de la GRH dans une entreprise multinationale*. XVI^{ème} Congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, Université Paris Dauphine In : Cd-Rom AGRH.

Ouvrage et chapitres d'ouvrages de vulgarisation :

- GUERRERO, S. (2004). *Les outils de la GRH : 6 savoir-faire essentiels en GRH*. Paris, Éditions Dunod, collection Fonctions de l'entreprise.

I – 2- Politique, gestion et systèmes de rémunérations

Une recherche conduite par Alcouffe C. (2002, 2004), et A. Alcouffe du département d'économie du LIRHE, sur les performances et les rémunérations des dirigeants ainsi que sur les structures de gouvernance dans les entreprises françaises est achevée. Un rapport a été remis au Commissariat Général du Plan en réponse à l'appel d'offre sur le thème du gouvernement d'entreprises en France. Dans ce programme, une recherche a été réalisée par El Akremi, A., Roussel, P. et Trepo, G. (HEC Paris) sur les stratégies de rémunération des dirigeants (*in* Alcouffe, C. 2002 ; El Akremi, A., Roussel, P. et Trepo, G., 2002). Selon une approche hypothético-déductive, un modèle d'analyse des stratégies de rémunération des dirigeants d'entreprises est construit afin d'examiner les déterminants des pratiques de rémunération ainsi que leur pouvoir explicatif vis-à-vis des systèmes de rémunération. L'étude empirique montre le poids relatif des relations d'agence et des rapports politiques et symboliques dans la détermination des systèmes de rémunération des dirigeants d'entreprises. Un article de recherche est en cours d'achèvement par les trois auteurs pour une revue académique internationale. Dans la même perspective, Alcouffe, C. (2005, à paraître) présente une analyse des principes et des pratiques de rémunération des dirigeants d'entreprises en France. Elle met l'accent sur les principes de rétribution et les composantes de la rémunération, selon les objectifs recherchés en matière d'incitation, de gouvernance d'entreprise, et de transparence d'information.

La perspective stratégique de la gestion des rémunérations est étudiée par Henninger, M-C. (2002). Bien qu'occupant une place importante dans la littérature scientifique et professionnelle, le soutien empirique apporté à cette perspective reste limité. L'objet de cette recherche est de tester la pertinence d'un alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de diversification des entreprises. Elle s'appuie sur des données issues d'un échantillon de 155 établissements français appartenant à 90 groupes. Les résultats obtenus mettent en évidence certaines manifestations d'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de diversification, à travers les pratiques mises en œuvre dans les entreprises. Dans le prolongement de cette thématique, une recherche débute sur le lien entre les systèmes de rémunération mis en place dans les entreprises et leur contribution à la création de valeur. La première étape de cette recherche vise à définir le processus de création de valeur et à montrer comment des pratiques de GRH, principalement de rémunération, peuvent agir sur ce processus (Guibbert, 2005).

D'autres recherches impliquent des membres du département au sein de l'axe interdisciplinaire du LIRHE, consacré aux rémunérations. La thématique traite de l'individualisation des salaires et de la rémunération des compétences. Sous forme de séminaires de recherche interne et externe, la question de l'individualisation des salaires basée sur la rétribution des compétences est examinée. Dans ce cadre, Mesrar, A. et Roussel, P. (2003) proposent une étude sur la modélisation des conditions théoriques de l'efficacité d'un système de rémunération des compétences. Partant d'un ensemble de cadres conceptuels en management, GRH et psychologie organisationnelle, les auteurs tentent de développer un modèle théorique intégrateur permettant d'examiner les déterminants de l'efficacité d'un tel système. Les approches managériales, juridiques et économiques sont étudiées de façon croisée. Les travaux vont se traduire par la rédaction d'un ouvrage de recherche en 2006 chez Economica.

Sélection de travaux :

Article de revues à comité de lecture :

HENNINGER, M.-C. (2002). "GRH et stratégie : les attraits de l'alignement, le cas de la politique de rémunération". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, pp. 41-54.

Communication avec actes :

GUIBBERT, L. L. (2005). *Examen du processus synergique de valeur : exigences et répercussions*. XVIème Congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, Université Paris Dauphine In : Cd-Rom.

Communications sans actes :

ROUSSEL, P. (2003). *Modelization of CEO compensation strategy and system in France*, Invité à l'Université du Colorado à Boulder, College of Business and Administration, 8 avril.

MESRAR, A. et ROUSSEL, P. (2003). *Étude des conditions d'efficacité des systèmes de rémunération des compétences : proposition d'un modèle de recherche*. Séminaire de recherche, La rémunération des compétences, LIRHE&GRACCO (CNRS), Toulouse, 12 décembre.

Ouvrage et chapitres d'ouvrages scientifiques :

ALCOUFFE, C. (2005). "Executive Compensation-setting practices in France". In : *Encyclopédie de dirigeance d'entreprise*. Bournois, F. Ed, Paris, Economica, à paraître.

Autres publications :

ALCOUFFE, C. (2004). "La rémunération des dirigeants en France, fondements et pratiques". *Note du LIRHE* n° 399, septembre.

EL AKREMI, A., ROUSSEL, P., TREPO, G., (2002). "CEO Compensation Strategies: Consequences on the Structure and Management of Executive Pay", Working Paper Lirhe – HEC Paris, LIRHE CNRS – University of Toulouse 1 - n°352 (01 – 15) & HEC Paris - n°741.

Rapport de recherche :

ALCOUFFE, C. (2002). *Les entreprises françaises et le gouvernement d'entreprise : analyse et comparaisons européennes*. Co-direction scientifique et contributions à un contrat du Commissariat Général du Plan.

I – 3- La Responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) suscite aujourd'hui un regain d'intérêt de la part des entreprises (Igalens, J. et Joras, M., 2002 ; Igalens, J. et Dehermann-Roy 2004) ainsi que d'un plus large ensemble de parties prenantes (agences de notation, institutions internationales, communautés académiques, etc.). Mais cette "redécouverte" a sans doute plus à voir avec la souplesse liée aux multiples acceptions et aux ambiguïtés du concept qu'à son intérêt théorique intrinsèque (Gond, J.-P. et Déjean, F., 2002 ; Déjean, F. & Gond, J.-P., 2004). Ces auteurs situent les problèmes théoriques et managériaux de la RSE à trois niveaux : (a) celui de la définition du concept qui apparaît ambiguë chez les théoriciens tout comme chez les praticiens ; (b) celui de la mesure de la RSE qui est soumise à des pressions marchandes dans le monde de l'entreprise et à des phénomènes de légitimation entre les sphères académiques et managériales ; et enfin (c) celui de l'impact financier de la RSE, l'impact positif de celle-ci constituant une croyance managériale centrale en dépit de recherches empiriques présentant des résultats mixtes depuis de nombreuses années. Cette analyse conduit à souligner certains risques auxquels s'exposent les recherches portant sur le sujet : (a) une mise "hors tension" idéologique d'un concept qui prend pourtant un sens très différent en fonction des acteurs qui s'y réfèrent ; (b) les risques liés à une utilisation inconsidérée de mesures construites en réponse à des logiques de légitimation éloignées des préoccupations scientifiques et enfin (c) l'instrumentalisation possible d'une recherche empirique qui viserait exclusivement à valider les croyances managériales sur les liens entre RSE et performance plutôt qu'à les analyser.

Les problèmes inhérents à la mesure et à la construction sociale de la RSE ont fait l'objet d'une attention plus particulière dans les recherches menées par Igalens, J. et Gond, J.-P. (2003) et Gond, J.-P. (2003a) et (2003b). Igalens et Gond (2003) analysent la pertinence du processus d'évaluation de la RSE par l'agence de rating social et environnemental ARESE au regard des modèles théoriques de RSE et des caractéristiques statistiques des données produites par cette entreprise. Gond, J.-P. *et al.* (2003a ; 2003b ; et Leca, M., 2004 ; Leca, M. et Gond, J.-P., 2005 à paraître) étudient le processus d'institutionnalisation et de légitimation de cette même agence en mettant en lumière le rôle de la

quantification comme instrument de légitimation et de crédibilisation du domaine de la RSE auprès des marchés financiers. L'agence ARESE est alors vue comme un véritable "entrepreneur institutionnel" construisant des règles et des cadres cognitifs qui autorisent le développement de l'investissement socialement responsable en permettant aux acteurs du monde financier et de la RSE de légitimer leurs actions et leur existence à travers les mécanismes de diffusion néo-institutionnalistes bien connus (mimétisme, pressions normatives et coercitives).

L'idée de construction sociale de la RSE a fait l'objet d'une investigation théorique spécifique par Gond, J-P. (2003c), qui vise à évaluer la pertinence et les apports potentiels de la théorie de l'acteur-réseau de Law, Callon et Latour pour analyser la RSE et les problèmes qui lui sont inhérents. Cette perspective a été aussi développée dans le cadre d'un séminaire doctoral international qui s'est tenu au LIRHE en octobre 2003 pour croiser les regards socio-constructivistes et néo-institutionnalistes sur la RSE. Il a permis de faire le point sur la théorie néo-institutionnaliste et ses applications à l'émergence et à la diffusion de la RSE au Canada et dans les pays européens (France, Danemark, Grande Bretagne) à travers les concepts d'entrepreneur institutionnel et d'allomorphisme. Il a aussi été l'occasion d'évoquer les problèmes inhérents à la gestion des droits de l'homme par les entreprises multinationales.

Dans la continuité, plusieurs travaux traitent du concept de responsabilité sociale dans le but de clarifier ses fondements théoriques (Gond, J-P. et Mullenbach, A., 2003 et 2004) et épistémologiques (Gond, J-P., 2003b) et/ou de proposer des cadres théoriques permettant d'en discerner les caractéristiques et les limites (Gond, J-P., 2003a et 2003c). Cette dernière démarche renvoie en particulier à l'application de l'utilisation de la notion d'apprentissage organisationnel (Gond, J-P., 2002, 2003a et 2004), l'objectif de responsabilité sociétale exigeant de faire appel à de multiples processus d'apprentissage pour tenter d'atteindre les buts fixés. Un modèle d'apprentissage organisationnel "sociétal" est proposé. Il articule deux principaux processus : un processus d'adaptation sociétale qui formalise les interactions entre les résultats sociétaux et les processus de gestion des parties prenantes ; et un processus d'apprentissage sociétal qui formalise les interactions entre les deux précédentes catégories (résultats et processus) et les principes sociétaux de l'entreprise. La performance sociétale de l'entreprise est finalement définie comme un processus d'apprentissage dont la profondeur et l'efficacité vont dépendre de la capacité à remettre en question les principes sous-jacents aux modes de gestion des *stakeholders*.

Gond, J-P., et Herrbach, O. (2003) appliquent ce cadre théorique au problème plus spécifique du *reporting*, en analysant notamment les effets possibles de la nouvelle législation française en la matière ("loi NRE – Nouvelles Régulations Économiques", voir Igalens; J. et Joras, M., 2002). L'obligation faite aux entreprises de produire un rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (sociale et environnementale) introduit avec acuité de nouvelles problématiques de recherche. En prenant appui sur les travaux de Simons, il est supposé que le *reporting* sociétal pourrait entraîner une dynamique de changements organisationnels et individuels. Cette hypothèse est discutée à partir de cas d'entreprises françaises ayant introduit récemment ce processus d'élaboration de rapport. Boitier, M. (2005 à paraître) complète ces analyses en étudiant la complémentarité de la théorie des *stakeholders*, centrée sur la firme et ses relations avec des parties prenantes, et le courant néo-institutionnel, centré sur le contexte social comme déterminant du comportement de la firme, pour proposer une délimitation des frontières de la responsabilité sociale des entreprises.

Des recherches conduites par Alcouffe, C. (2003) traitent de la Responsabilité sociale de l'entreprise et de la Qualité (normes, certification, etc.) dans le domaine des achats industriels et commerciaux. Elles sont réalisées dans le cadre de l'accompagnement de la démarche d'audit des fournisseurs d'Airbus (Convention CIFRE) et du suivi d'une sensibilisation des acheteurs de la grande distribution au développement et au commerce équitable (Convention CIFRE avec Carrefour Marketing Enseigne). Ces travaux sont présentés dans une étude sur le "Choix des fournisseurs et engagement éthique" (2003), puis sur les relations de l'entreprise responsable avec ses fournisseurs (2005). Dans cette même perspective, une autre recherche dirigée par Igalens, J. s'intéresse à l'influence de la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale, sur les comportements des consommateurs dans l'acte d'achat de produits ou de services labellisés "commerce équitable". Cette recherche est effectuée dans le cadre d'une ACI intitulée "Comportement du consommateur et développement durable", entre 2003 et fin 2005. Après une phase exploratoire portant sur 43 consommateurs interrogés

à propos du processus de perception de l'achat de ce type de biens et services, une étude quantitative réunissant un échantillon de 300 personnes a été conduite. La phase d'analyse de données est en cours de réalisation. L'équipe de recherche participe également à une ACI coordonnée par l'Université Paris II (LARPEGA) dans le cadre du programme "Sociétés et cultures dans le développement durable". Le thème s'intitule "la construction sociale de l'Investissement Socialement Responsable" et croise les problématiques liés aux jeux de pouvoir qui entourent les thématiques du développement durable et de la RSE en se focalisant sur les agences de notations sociales et environnementales.

Une autre série de travaux concerne la responsabilité sociale appliquée aux restructurations (Igalens, J. et Vicens, C., 2004, 2005; Reynes B. et Vicens, C. 2005) et analyse les modalités socialement responsables qui s'avèreraient plus efficaces dans la conduite des plans de restructuration. Elle a donné lieu à deux événements visant à les faire connaître auprès d'un plus large public : un colloque académique et une publication aux éditions d'organisation. L'organisation du colloque de l'ADERSE à l'IAE de Toulouse en octobre 2004 (association consacrée à ce domaine de recherche), est l'occasion de réunir des spécialistes du domaine. Quant à l'ouvrage publié en 2004 (Igalens, J., 2004), il rassemble des textes de trente universitaires venant de plusieurs disciplines des sciences sociales, traitant du sujet selon les perspectives managériales, juridiques, économiques, etc. Dans la continuité, Igalens, J. et Vicens, C., (2005) exposent les modalités de mise en œuvre des plans de restructuration dans les entreprises socialement responsables. Ces auteurs participent par ailleurs à une recherche financée par le Fonds social Européen et intitulée MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe). Ils réalisent des études de cas qui mettent en évidence des approches innovantes des restructurations, respectueuses des intérêts des diverses parties prenantes et contribueront à formuler des recommandations auprès des instances communautaires.

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

- DÉJEAN, F., GOND, J-P. (2004). "La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche". *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), pp. 5-31.
- GOND, J-P., LECA, B. (2004). "La construction d'une notation sociale des entreprises, ou l'histoire d'ARESE". *Sciences de la Société*, 62, pp. 188-207.
- GOND, J-P., MULLENBACH, A. (2004). "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise". *Revue des Sciences de Gestion*, 205, pp. 93-116.
- IGALENS, J., DEHERMANN-ROY E. (2004). "Les codes de bonne conduite : une existence légitime, une efficacité contestée". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 54, pp. 27-44.
- IGALENS, J., GOND, J-P. (2003). "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données Arese". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, pp. 111-130.
- IGALENS, J. et GOND, J-P. (2004). "Measuring corporate social performance in France : a critical and empirical analysis of ARESE data". *Journal of Business Ethics*, n° 50, pp. 131-148.
- LECA, B., GOND, J-P. (2005). "Rendre l'investissement "socialement responsable" ? Le rôle d'ARESE dans la construction du marché de l'ISR". *Société et Consommation*, à paraître.
- IGALENS, J. ET VICENS, C. (2005). "Vers des restructurations socialement responsables ?" *Management et avenir*, 3, pp. 100-120.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- IGALENS, J. (2004). "Les transitions de carrière, de la responsabilité sociale à l'égard de l'emploi à la responsabilité à l'égard de l'employabilité". In : *Tous responsables*, Chapitre 14, Igalens, J. (Ed.), Paris, Editions d'Organisation, pp. 291-300.
- BOITIER, M. (2005). "Quelles frontières pour la responsabilité sociale des entreprises ? Proposition d'une grille d'analyse duale". In : *Histoire, Gestion, organisation "Frontières"*, Toulouse, Presses de l'Université des Sciences Sociales, à paraître.

Communications avec actes :

- GOND, J-P. (2002). *Learning how to be socially responsible ? Corporate Social Performance and Organizational Learning*. In : D. Windsor and S.A. Welcomer (Eds.), Proceedings of the Thirteenth annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS), Victoria, Colombie Britannique, 27-30 juin, pp. 122-127.
- GOND, J-P., Déjean, F. (2002). *La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*, Actes des XVI^{èmes} Journées des IAE, Paris, 10-12 septembre, in Réseau des IAE (éd.), Sciences de Gestion & Pratiques managériales, Paris : Economica, pp. 389-400.
- ALCOUFFE, C. (2005). *Relations de l'entreprise responsable avec ses fournisseurs*. Colloque de l'ATSG "Formation et comportement responsables, 10.11 et 12 février, Tabarka (Tunisie) In. Actes du colloque ATSH CdRom.

Communications sans actes :

- GOND, J-P. (2003a). *Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?* XII^{ème} Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis, 4-6 juin.
- GOND, J-P. (2003b). *Corporate Social Performance: Clarifying an elusive construct through an epistemological framework ?* XIV^{ème} Conférence annuelle de l'International Association for Business and Society (IABS), Rotterdam, Hollande, 26-29 juin.
- GOND, J-P. (2003c). *The social construction of corporate social performance: insights from Actor Network Theory (ANT)*. Séminaire de recherche "Rethinking Corporate Social Responsibility: Insights from Socio-Constructivism and New-Institutionalism", LIRHE, Toulouse, France, 10-11 octobre.
- GOND, J-P. (2004). *Exploring the Learning Dynamics of Corporate Social Performance*. Papier présenté à la Conférence annuelle de l'Academy of Management (AOM), Social Issue Management (SIM), New-Orleans, 5-12 août.
- GOND, J-P., DÉJEAN, F. et LECA, B. (2003a). *Institutionalizing Social Rating in the French Context: Insights from the ARESE Case*. XIV^{ème} Conférence annuelle de l'International Association for Business and Society (IABS), Rotterdam, Hollande, 26-29 juin.
- GOND, J-P., DÉJEAN, F., LECA, B. (2003b). *Making the market for Corporate Social Performance Measuring: the ARESE Case*. Conférence annuelle de l'European Group on Organization Studies (EGOS), Copenhague, 26-29 juin, Track 23 : "Market-in-the-making".
- GOND, J-P., HERRBACH, O. (2003). *Social Reporting as a learning tool ? A theoretical framework and case studies*. XXIV^{ème} Congrès de l'European Accounting Association (EAA), Séville, 2-4 avril.
- GOND, J-P., MULLENBACH, A. (2003). *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise ?* 1^{ères} journées de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE), Université Paris XII, Créteil, 12 juin.
- IGALENS, J., VICENS, C. (2004). *Vers des restructurations socialement responsables ?* Colloque de l'ADERSE, Toulouse, 21-22 octobre.

Ouvrage, chapitres d'ouvrages de vulgarisation :

- IGALENS, J., M. JORAS (2002). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris, Éditions d'Organisation.

Article dans des revues sans comité de lecture :

- REYNÈS, B. et VICENS, C. (2005). "Cadre institutionnel des restructurations en France : une nouvelle configuration dans l'espace européen". *Revue de l'IRES*, 47, 1, pp. 48-66.

Autre Publication :

- ALCOUFFE, C. (2003). "Choix des fournisseurs et engagement éthique". *LAMY Logistique*: Étude 220, coordonné par C. Paulin, Éditions Lamy.

I – 4- La GRH en lien avec l'audit, le contrôle de gestion et la comptabilité

A l'intersection de ces disciplines, Alcouffe, C., développe des recherches sur l'évaluation de l'investissement immatériel, notamment dans la R&D, l'organisation, la formation, les outils de gestion, ... (convention avec la Banque de France pour l'encadrement d'une thèse). La problématique de la mesure de ce qui n'est pas (ou insuffisamment) retracé par les outils de mesure disponibles est au centre de ces travaux (Alcouffe, C. & Louzzani, Y., 2004). Une étude sur les procédures d'enchères inversées, dans le contexte du commerce électronique, traite des effets du recours d'entreprises à cette technique d'achat notamment sur les ressources immatérielles où le facteur humain est prépondérant (Alcouffe, C., 2005 à paraître).

Une autre recherche conduite par Boitier, M. (2002, 2004a, 2004b, 2005a, 2005b) analyse l'évolution récente du contrôle de gestion. La fonction évolue sous l'influence de facteurs contextuels économiques, technologiques et institutionnels. Dans un environnement considéré comme plus complexe et turbulent, l'organisation tend à décentraliser les responsabilités de gestion vers les managers opérationnels. Face à ce mouvement, la fonction contrôle de gestion doit mettre en place des dispositifs assurant une meilleure coordination organisationnelle. Elle voit ses missions enrichies tant en termes de soutien aux opérationnels, que de contribution à la décision stratégique. Cette recherche étudie plus spécifiquement le rôle des systèmes de gestion intégrés (SGI) dans l'évolution du contrôle de gestion. Cette technologie semble également porteuse d'un potentiel de décloisonnement des activités et de réactivité stratégique. La question des évolutions de la fonction contrôle de gestion en relation avec l'implantation d'un SGI est analysée dans un cadre contextuel et réflexif. Cela permet de tenir compte des jeux socio-politiques et cognitifs, qui, au-delà des conditions contextuelles, contribuent également à

la structuration du contrôle de gestion. La grille d'analyse socio-technique enrichie permet d'étudier le processus de structuration technologie-contrôle à partir d'une trentaine d'études de cas.

Herrbach (2005) étudie les pratiques irrégulières d'audit en examinant les comportements individuels qui peuvent les expliquer. Il compare deux perspectives : l'une qui considère les irrégularités dans l'audit comme une menace évidente de la qualité de l'expertise, l'autre qui considère que leur fréquence et leur caractère implicite pourraient remettre en cause l'impact supposé nuisible de ces pratiques. L'étude étant de nature exploratoire, la partie empirique repose sur une série d'entretiens de recherche auprès de 15 auditeurs seniors de grandes entreprises. L'analyse de contenu suggère que, loin d'être systématiquement dysfonctionnelles, les pratiques irrégulières d'audit jouent un rôle social dans le fonctionnement des cabinets d'audit. Elles pourraient être considérées comme un moyen pour les individus de concilier les contraintes personnelles, organisationnelles (cabinet d'audit) et institutionnelles (pour la profession) caractéristiques du monde de l'audit.

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

- BOITIER, M. (2004a). "Les ERP : un outil au service du contrôle des entreprises ?". Contribution à un numéro spécial de *Sciences de la société*, février, n° 61, pp. 91-105.
- HERRBACH, O. (2005). "The art of compromise ? The individual and organisational legitimacy of 'irregular auditing'". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.18, n°3, pp. 390-409.

Ouvrage et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- ALCOUFFE, C. et LOUZZANI, Y. (2004). "Mesures de l'investissement immatériel : indicateurs d'évaluation et de performance". In : *Mesure(s)*. Martinez, I. et Pochet, C. Eds., Toulouse, Presses de l'Université des Sciences Sociales.

Communications sans actes :

- BOITIER, M., LOUART, P. (2004b). *L'intérêt d'une coordination fonctionnelle entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : l'exemple des systèmes de gestion intégrés*. Première Journée Gestion des Ressources Humaines et Contrôle de Gestion, AGRH et l'AFC, Rennes, 2 février.
- BOITIER, M. (2005a). *The influence of ERP systems on management control systems : analysis of change by cases studies*. Congrès de l'AIM, septembre. Toulouse.
- BOITIER, M. (2005b). *Analysis of Instrumentation of Management Control Tools : Case of Enterprise Resources Planning Implementation*. Congrès de l'European Accounting Association, Gullholmen, Suède.

Autre publication :

- ALCOUFFE, C. (2005). "Les enchères inversées dans l'achat de facteurs". *Revue Lamy Droit et Logistique*, 6, à paraître.

Thèse :

- BOITIER, M. (2002). *Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université des Sciences Sociales, Toulouse (Pr. P. LOUART).

I – 5- La culture de la sécurité industrielle

Thématique de recherche nouvellement introduite au LIRHE, celle-ci est initiée par la création de l'Institut pour une Culture de la Sécurité Industrielle (ICSI) à Toulouse, réseau dont le LIRHE est membre avec Sire, B. (membre du conseil scientifique). Les travaux qui sont développés supposent que la sécurité industrielle dépende en partie de compétences individuelles et de comportements au travail. Une première étude est engagée dans le cadre d'une convention de recherche avec financement d'une thèse. Le thème général s'intéresse à la gestion des connaissances et des compétences en matière de sécurité industrielle. Il recouvre la problématique des transferts de savoir et savoir-faire, de capitalisation des connaissances et d'apprentissage organisationnel au regard de la prévention des risques et de la gestion des accidents (Chacon, E., 2004). Puis, une étude plus ciblée sur l'externalisation de services ou d'activités et les conséquences sur les pratiques de sécurité est réalisée dans le cadre d'une raffinerie de pétrole (Chacon, E., 2005 à paraître). L'auteur analyse l'origine de la décision d'externalisation (direction de l'entreprise, ou responsables opérationnels), son interprétation par les

deux communautés en présence, enfin, les effets de cette interprétation sur l'élaboration collective de pratiques efficaces en matière de sécurité dans le travail.

Sélection de travaux :

Communication avec actes :

CHACON, E. (2005). *Externalisation et pratiques de sécurité dans une raffinerie de pétrole : pathologie de la communication entre les communautés professionnelles*. Colloque organisé par l'IREGE (Institut de Recherche en Gestion et en Economie), 7-8 avril, Annecy. In : L'harmattan, à paraître.

Communication sans acte :

CHACON, E. (2004). *Organizational Learning or Learning Organization: From Theory to Practice*. Papier présenté à la conférence annuelle de l'European Group on Organization Studies (EGOS), Ljubljana, 1-3 juillet.

II – MÉTHODES DE RECHERCHE POUR LA CONSTITUTION DU SAVOIR EN GRH

Le deuxième axe de recherche du département Gestion du LIRHE englobe des travaux de nature méthodologique. Depuis 1993, l'orientation donnée à la recherche dans le département vise à promouvoir les recherches à la fois théoriques et empiriques. Généralement, les travaux de recherche théorique sont prolongés d'études empiriques. Cela nécessite de mettre en œuvre des dispositifs de recherche lourds, souvent à partir d'enquêtes, en vue de collecter les données nécessaires aux tests de modèles théoriques. Pour parvenir à cet objectif, l'équipe du LIRHE a investi le champ des travaux en méthodologie de la recherche. L'ambition est de produire des travaux permettant aux chercheurs en GRH de se doter de méthodes de recherche aptes à collecter des données de bonne qualité (critères de validité interne) et à traiter statistiquement des modèles d'analyse complexes.

Un livre consacré aux Méthodes d'équations structurelles, premier du genre en langue française, a été publié chez Economica, dans la collection "Recherche en Gestion" (Roussel, P. *et al.*, 2002). Ces travaux sont d'importance car les méthodes d'équations structurelles offrent la possibilité d'analyser des rapports de causalité hypothétiques multiples entre des variables indépendantes, et de traiter simultanément plusieurs variables latentes dépendantes. Renouvelant les méthodes de régression multiple, elles traitent les effets linéaires entre plusieurs variables latentes, y compris des relations réciproques. Leur usage s'est progressivement étendu aux questions de mesure de validité, de fiabilité, d'analyse factorielle confirmatoire, de mesures linéaires longitudinales, d'analyses typologiques. L'analyse méthodologique proposée dans cet ouvrage est complétée par de nombreuses études de cas en marketing, management, gestion des ressources humaines et relations professionnelles. Ces études sont traitées et présentées avec les principaux logiciels d'analyse des données du domaine : LISREL, EQS, SEPATH et AMOS.

D'autres publications ont été réalisées sur des sujets connexes à ceux traités dans l'ouvrage de recherche (Roussel, P. et El Akremi, A., 2002 ; El Akremi, A. et Roussel, P. 2003). Elles apportent des approfondissements sur les techniques d'analyse factorielle de second ordre et sur les techniques d'analyse d'effets dits non linéaires (variables médiatrices et modératrices). Ces travaux présentent des techniques d'analyse de données utiles pour tester empiriquement des modèles théoriques relativement complexes. L'analyse factorielle de second ordre offre la possibilité d'examiner la structure factorielle de variables latentes de second ordre, représentant elles-mêmes un ensemble d'autres variables latentes de premier ordre. Elle répond au besoin d'étudier des concepts génériques, composés de plusieurs dimensions théoriques corrélées. Quant aux recherches sur la modélisation de variables médiatrices et modératrices, elles répondent au besoin d'examiner des modèles théoriques dont les liens sont plus complexes que de simples relations linéaires directes. Dans ce cas, les modèles d'équations structurelles parviennent à traiter statistiquement les effets directs et indirects entre variables (variables médiatrices), ainsi que les effets d'une variable sur la relation entre deux autres variables (variables modératrices).

Puis, un ouvrage de recherche sur les méthodes qualitatives et quantitatives en sciences de gestion a été publié chez De Boeck en 2005, coordonné par Roussel, P. et Wacheux, F. (Crepa, Paris IX Dauphine). Il présente des travaux méthodologiques actualisés autour des conceptions qualitatives et

quantitatives de la recherche empirique. Dans cet ouvrage de recherche, plusieurs chapitres impliquent des chercheurs du LIRHE. El Akremi, A. (2005) propose une actualisation des connaissances sur le traitement statistique des variables médiatrices et modératrices. Prenant appui sur les méthodologies développées depuis ces vingt dernières années, l'étude analyse, discute et propose des approches méthodologiques qui permettent de modéliser des recherches en GRH et de traiter ce type de variables dans le cadre de modèles d'équations structurelles. Roussel, P. (2005) actualise les connaissances en matière de développement d'échelles de mesure par questionnaires, puis avec Jmel, S. et Vautier, S. (2005), étudie la construction et le traitement statistique de variables agrégées selon le principe de *parceling*. Ce thème représente un apport important pour la modélisation théorique puisqu'il définit les contraintes statistiques en cas de modèles complexes et propose les solutions pour les aborder dans un plan de recherche. De plus, Roussel, P. *et al.* (2005) offrent une synthèse de l'état d'avancement des connaissances en matière des méthodes d'équations structurelles. Enfin, Igalens, J. (2005) et Neveu, J-P (2005) développent des analyses critiques de l'utilisation des méthodes qualitatives et quantitatives en gestion afin de contribuer au débat épistémologique engagé en fin d'ouvrage.

Un dernier volet de ce deuxième domaine de recherche porte sur la constitution du savoir pour la GRH., Alcouffe, C. propose deux textes sur les grands auteurs en GRH. Le premier (Alcouffe, 2005) est consacré à Charles Fourier. Dans le contexte économique et social de la révolution industrielle, Fourier imagine les grands traits de ce que seront les aspirations de l'homme au travail, reconnues et étudiées plus d'un siècle après : refus de l'antagonisme travail manuel/travail intellectuel, besoin d'association, de reconnaissance, de variété, de décloisonnement, de position et de relations personnelles au sein du groupe, besoins d'estime et de réalisation au sein d'une communauté. Il met enfin en exergue l'importance de l'intensité des désirs et de la notion de plaisir chez l'individu. Dans un second manuscrit, Alcouffe, C. et Allard, F. (2005, à paraître) comparent les travaux de Fourier et de Taylor. Les auteurs montrent que Fourier avait déjà identifié les dimensions organisationnelles importantes à analyser : formes de division du travail et de coordination, autonomie décisionnelle.

Sélection de travaux :

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- EL AKREMI, A. (2005). "Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles". In : P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, chapitre 12, pp. 325-348.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E. et EL AKREMI, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en gestion*. Paris, Éditions Economica, Collection Recherche en Gestion.
- ROUSSEL, P. (2005). "Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête". In : P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, Chapitre 9, pp. 245-276.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E. et EL AKREMI, A. (2005). "Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles", In : Roussel, P. et Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, Chapitre 11, pp. 297-324.
- VAUTIER, S., ROUSSEL, P. et JMEL, S. (2005). "Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle". In : Roussel, P. et Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, Chapitre 10, pp. 277-296.
- IGALENS, J. (2005). "Sens de la recherche et recherche de sens dans les sciences de gestion" In : Roussel, P. et Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, Chapitre 11, pp. 407-415.
- NEVEU, J-P (2005). " De la notion de constructivisme appliquée aux sciences de gestion", In : Roussel, P. et Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Éditions De Boeck, Chapitre 11, pp. 415-421.
- ALCOUFFE, C. (2005). "Charles Fourier", In *Les grands auteurs en GRH*. Louart, P. Ed, Paris, Editions EMS, à paraître.
- ALCOUFFE, C. et ALLARD, F. (2005). "Formes idéales et historiques de l'organisation du travail". In : *Les grands auteurs en GRH*. Louart, P. Ed, Paris, Editions EMS, à paraître.

Communications avec actes :

- EL AKREMI, A., ROUSSEL, P. (2003). *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH*. Actes du XIV^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, pp. 1063-1096.

ROUSSEL, P., EL AKREMI, A. (2002). *L'analyse factorielle de second-ordre : méthode de validation de construit générique*. Actes du XIII^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nantes, Vol. 3 pp. 295-304.

III – LE COMPORTEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Ce troisième domaine de recherche regroupe un ensemble de travaux qui, historiquement, ont toujours pris une place majeure dans les projets du département Gestion du LIRHE. L'étude, d'une part, des comportements individuels et collectifs, d'autre part, de l'organisation de l'entreprise, est étroitement liée aux politiques et à la gestion des ressources humaines. Plusieurs programmes de recherche ont été réalisés ou sont en cours de réalisation.

III – 1- Programme du GDR CNRS 2652 GRACCO et de l'ACI "Internationalisation des SHS"

Le Groupement De Recherche sur les Attitudes, les Comportements et les Compétences dans les Organisations (GDR GRACCO) est un réseau CNRS de chercheurs conduisant des travaux en comportement organisationnel ainsi que dans le domaine des compétences. Développé et dirigé par P. Roussel, le GDR a été créé par le CNRS au printemps 2003, pour une durée de 4 ans. Il est hébergé par le laboratoire LIRHE.

Le GDR GRACCO poursuit plusieurs objectifs. Le premier est de réunir des chercheurs de différents pays qui réalisent des travaux dans les domaines du comportement organisationnel, de la gestion des compétences et du changement organisationnel, afin de collaborer sur un ensemble de thèmes de recherche. Le trait d'union de ces différents domaines est la réalisation de travaux scientifiques "sur et pour" le management des ressources humaines dans les organisations. Le deuxième objectif consiste à organiser des activités scientifiques (séminaires de recherche, colloques, création d'une collection d'ouvrages de recherche, réponses à appel d'offre, coordination de numéros spéciaux pour revues académiques). Ces activités ont pour objectif de renforcer le niveau et l'intensité des publications principalement dans le domaine du comportement organisationnel (Roussel, 2002). Ces travaux de recherche sont utiles pour la communauté scientifique, mais aussi pour les différents acteurs du monde des organisations (entreprises, salariés, syndicats, administrations, experts, consultants). Le troisième objectif vise à élever le niveau de publication scientifique des chercheurs français du domaine en les plaçant le plus souvent possible en situation de coopération avec des chercheurs internationaux. Cette dynamique repose sur le regroupement d'universitaires appartenant à 17 équipes de recherche et institutions françaises et étrangères : Universités Toulouse 1 et 2, Paris 1 et 2, Aix-Marseille, Grenoble, Montpellier, Mulhouse, Nantes, ESC Toulouse, Universités de Louvain La Neuve, Esade Barcelone, ISG Tunis, Rensselaer Polytechnic de New York, Hec Montréal, Concordia (Montréal), Université du Colorado à Boulder.

Chaque membre du réseau apporte des compétences complémentaires en tant que spécialiste du management, de la gestion des ressources humaines, de la psychologie du travail et des organisations, de la sociologie des organisations, de l'économie du travail, ou de la psychologie sociale et du développement. Cette dynamique repose également sur l'activité intense des membres du réseau au sein d'associations académiques internationales, notamment, l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, l'Academy Of Management, l'Association des Sciences Administratives du Canada et l'European Association of Work and Organizational Psychology.

Outre les séminaires de recherche internationaux organisés en France et au Canada en 2003, 2004 et 2005, les activités du GDR sont à l'origine de la création d'une collection d'ouvrages de recherche chez De Boeck ("*Comportement organisationnel, Vol.1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*") et de l'obtention de l'ACI "Internationalisation des SHS". Cette ACI, intitulée "Approches Internationales et Interdisciplinaires de la Recherche en Comportement Organisationnel", permet de conduire un projet de recherche collectif avec le GRACCO et de l'élargir à d'autres institutions prestigieuses telles que la London School of Economics et l'Université de Londres.

Le programme de recherche traitera des facteurs comportementaux des performances au travail et sera présenté dans le projet du Lirhe à quatre ans.

Sélection de travaux :

Rapport de recherche :

ROUSSEL, P., (2002). *Proposition de classement des revues scientifiques pour la GRH*. Rapport pour le CNRS, 37^{ème} Section, "Economie et société".

Direction d'ouvrage :

DELOBBE, N., HERRBACH, O., K., LACAZE D., MIGNONAC, K., (2005). *Comportement organisationnel Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

ROUSSEL, P. (2005). "Introduction", *In* : N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac, *Comportement Organisationnel, Vol.1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, pp. 1-9.

HERRBACH, O. & MIGNONAC, K. (2005), "Les structures synthétiques de l'affect – Aspects conceptuels et méthodologiques". *In* : N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac, K., *Comportement organisationnel Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, pp. 173-218.

Séminaires internationaux :

COYLE-SHAPIRO Jacqueline, Professeur en comportement organisationnel, Industrial Relations Department, London School of Economics. Conférences en 2004 :

"Research Programs in OB at LSE", 20 avril 2004 ;

"Examining the employment relationship through the psychological contract: current research and a future research agenda", 22 avril 2004 ;

"Psychological Contract in Management Research : theoretical and empirical perspectives", 23 avril 2004 ;

"Relational perspectives to understanding organizational citizenship behaviour", 26 avril ; "longitudinal research methods", 30 avril 2004.

VANDENBERGHE Christian, Professeur de management et de psychologie des organisations, HEC Montréal. Conférences en 2004 :

"Fidélisation et mobilité des employés: Les stratégies du futur", 28 avril ;

"L'engagement des employés dans les organisations : Développements conceptuels et méthodologiques", 29 avril 2004.

III – 2- L'implication organisationnelle

Dans une série de publications, Herrbach, O. et Mignonac, K. (2002a) étudient le concept d'implication. Leur constat de départ est qu'en dépit de nombreuses recherches destinées à établir un lien entre la performance des salariés et leur engagement organisationnel, les résultats obtenus à ce jour sont peu concluants. Parmi les tentatives d'explication de ce lien modeste, l'existence de multiples cibles et formes d'engagement fait l'objet de nouvelles recherches. A partir d'une étude qualitative réalisée auprès de collaborateurs salariés de cabinets d'audits, les auteurs proposent d'apporter des éclaircissements à la relation "engagement-performance" et suggèrent quelques pistes de recherche. Herrbach, O. et Mignonac, K. (2002b) étudient également les comportements des managers expatriés, en particulier celui de fidélité à l'entreprise. Pendant l'expatriation ou lors du retour dans le pays d'origine, on observe des problèmes de turnover. L'étude portant sur un échantillon d'expatriés, permet d'identifier des déterminants d'intention de départ. Elle montre que l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont reliées significativement à l'intention de départ volontaire dans cette population. Avec Gatignon, A-L. (2003 ; 2004), les auteurs exploitent un autre échantillon de 801 cadres d'entreprise en introduisant d'autres variables explicatives dans leur modèle d'analyse. Ils étudient l'effet de la perception de prestige externe de la firme sur l'intention de départ volontaire. Ils montrent que cet effet est partiellement médiatisé par les deux déterminants d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail.

Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2004, 2005 à paraître) proposent une analyse comparative théorique des concepts d'implication et d'identification organisationnelles, qui permettent, tous deux,

d'étudier la relation qui se crée entre le salarié et son entreprise. Ils observent un essoufflement des travaux sur l'implication et un renouvellement de ceux sur l'identification. Or, la proximité des deux concepts risque d'entraîner des confusions qui pourraient nuire à la compréhension de la relation affective, cognitive et normative de l'individu à son organisation. Face aux incertitudes sur la définition des concepts et aux oppositions entre chercheurs, le manuscrit tente d'éclairer le débat qui est posé. L'étude empirique réalisée auprès d'une population de 798 cadres met notamment en évidence de fortes corrélations entre les mesures utilisées pour appréhender ces concepts, et questionne les enjeux de leur coexistence au sein d'un même design de recherche. Cependant, les mêmes auteurs en 2005, produisent de nouveaux résultats qui suggèrent que le concept d'implication prédirait mieux les conditions de la relation d'emploi que l'identification. En effet, le premier est mieux corrélé aux perceptions des caractéristiques de l'emploi et d'intention de départ volontaire. Herrbach (2005 à paraître) explore davantage le concept d'identification sur un échantillon de comptables en cabinets d'audit. Il examine comment l'identité des professionnels se construit en fonction de processus d'identification et de "dés-identification" ainsi que de facteurs contextuels tels que la culture organisationnelle et la culture professionnelle, puis individuels, tels que les états affectifs, notamment les émotions conflictuelles. Enfin, Herrbach, O. et Lérat-Pytlak, J. (2004) s'emploient à concilier les recherches en gestion des ressources humaines sur l'implication et les travaux de psychologie sur les émotions. Les premières s'intéressent aux effets des pratiques de GRH et des expériences de travail sur l'implication, alors que les secondes étudient l'impact des émotions ressenties par les salariés sur leur santé mentale et physique. L'étude théorique vise à établir les liens entre ces deux concepts et l'étude empirique vise à tester le modèle d'analyse sur une population de cadres d'entreprises. Cette dernière montre que la nature des états affectifs ressentis au travail est reliée à la forme d'implication des cadres d'entreprise interrogés.

D'autres travaux traitent du concept d'implication dans une forme particulière d'organisation en réseau, celle de la franchise (Durrieu, F. et Roussel, P. 2002 ; Durrieu, F. *et al.*, 2003). Les travaux théoriques sur l'implication organisationnelle admettent que l'évolution des formes d'organisation influence le rôle que peut jouer l'implication. Les frontières de l'organisation devenant toujours plus floues, la nature de l'échange salarial se modifiant (court terme, contrat commercial, employabilité, etc.), le besoin d'impliquer les salariés dans l'organisation peut être remis en question. Or, ces organisations s'appuient sur des structures pivots qui demandent une implication forte de leurs collaborateurs. La recherche empirique conduite sur les réseaux de franchises en France propose une approche conceptuelle spécifique du concept, apte à comprendre les attitudes et comportements des membres d'un réseau de franchises (Durrieu, F. et Roussel, P. 2003). Le concept d'implication est ensuite examiné avec celui d'orientation clients de l'entreprise (Durrieu, F. *et al.*, 2003). L'orientation clients est désignée ici comme la propension de l'entreprise à intégrer la préoccupation clients dans l'ensemble de son organisation interne. Le concept est appréhendé comme un trait culturel de l'organisation. La recherche empirique réalisée tente de modéliser les relations qui expliqueraient les conditions d'implication organisationnelle par la diffusion d'une culture orientée clients.

Enfin, l'ouvrage de recherche de Neveu, J-P. et Thévenet, M. (2002) présente les résultats d'un vaste ensemble de travaux théoriques et empiriques sur le concept d'implication organisationnelle. Il fait suite à une série de recherches conduites par Neveu, J-P. au sein du LIRHE, la dernière traitant de l'implication chez les salariés syndiqués (Neveu, J-P. et Igalens, J., 2002). L'ouvrage réunit pour la première fois les chercheurs français en gestion qui étudient les causes et les conséquences du phénomène d'implication. Il traite en profondeur de la façon dont l'implication se caractérise, selon le type de personnes salariées concernées (commercial, syndicaliste, employés d'organisations non gouvernementales, emploi flexible - temps partiel, jeunes cadres, femmes, etc.), de ses déterminants et de ses conséquences.

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

- DURRIEU, F., ROUSSEL, P. (2002). "L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ?". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 44, pp. 2-19.
- HERRBACH, O. (2005). "A matter of feeling ? The affective tone of organizational commitment and identification". *Journal of Organizational Behavior*, à paraître

- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. (2002a). "Une étude qualitative des cibles et formes d'engagement et de leurs liens avec la performance individuelle". *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 8, n° 3, pp. 39-67.
- HERRBACH O., MIGNONAC, K., GATIGNON, A-L. (2004). "Exploring the role of perceived organizational prestige on managers' turnover intentions". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 8, pp. 1392-1409.
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. et SIRE, B. (2005). "Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH". *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, 59, à paraître.

Communications avec actes :

- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. et SIRE, B., (2004). *Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH*. Actes du congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, septembre, Vol. 2, pp. 973-985.
- HERRBACH, O., LÉRAT-PYTLAK J., (2004). *Implication et émotions au travail : une étude empirique*. Actes du congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, septembre, Vol. 2, pp. 985-1009.

Communications sans actes :

- DURRIEU, F., GAUZENTE, C. et ROUSSEL, P. (2003). *Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle : une approche confirmatoire*. VI^{ème} Colloque Etienne Thil. Université de La Rochelle, 25 et 26 septembre.
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. (2002b). *Turnover intentions among French expatriate managers*. Actes du VI^{ème} Congrès de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), 10-13 juillet, Gold Coast, Australie.
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. et GATIGNON, A-L. (2003). *Exploring the role of perceived organizational prestige on managers' turnover intentions*. XI^{ème} Congrès de l'European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), mai, Lisbonne.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- NEVEU, J-P., IGALENS, J. (2002). "Le syndiqué face aux syndicats : quelle implication pour quelle participation ?". in J.P. Neveu. et M. Thévenet (éds), *L'implication au travail*, Paris, Éditions Vuibert, collection Entreprendre, pp. 113-125.
- NEVEU, J-P., THÉVENET, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris, Éditions Vuibert, Collection Entreprendre.

III – 3- Le comportement organisationnel dans le secteur public

Pour étudier l'impact des pratiques managériales sur les comportements des agents, Guerrero, S. et Kopel, S. (2003) analysent le constat récurrent sur l'insatisfaction des agents de l'État à l'égard des perspectives d'évolution (statut, développement individuel, carrière, etc.), quel que soit leur corps de rattachement. Si la question du statut semble ne pas être remise en cause par l'État ; c'est par la création d'outils d'individualisation et par la formation des cadres au management, que les pouvoirs publics espèrent réduire les niveaux d'insatisfaction. L'étude cherche à préciser qui sont les agents les plus insatisfaits, quelles sont leurs caractéristiques afin d'identifier si les voies retenues dans la politique de modernisation de l'État sont pertinentes pour expliquer cette insatisfaction. Les résultats sont issus d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de 197 personnes. Il ressort qu'un contenu riche et responsabilisant du travail conduit à une plus grande satisfaction au travail tout autant qu'à l'égard de la carrière. Finalement, on distingue trois types d'agents : les plus insatisfaits n'ont bénéficié ni des possibilités classiques d'évolution, ni du soutien de leur environnement de travail direct. Le second groupe se déclare satisfait au travail, mais souligne le manque de soutien de la hiérarchie. Le dernier groupe réunit les agents les plus satisfaits, qui parviennent à utiliser l'ensemble des dispositifs de la fonction publique pour progresser.

Une autre recherche tente de caractériser la nature du contrat psychologique chez les agents de la fonction publique et d'évaluer les effets de la GRH sur leurs attitudes et leurs comportements. (Castaing, S., 2004, 2005). Il est supposé que selon la nature du contrat psychologique de ces agents, selon la capacité de l'organisation à le satisfaire, des comportements peuvent se produire, pouvant expliquer les phénomènes à la fois motivationnels et de retrait. Le concept central est celui du contrat psychologique qui se pose avec acuité dès lors que le programme de modernisation de la fonction publique est engagé. La problématique porte sur le contrat psychologique des surdiplômés dans la fonction publique, à savoir des agents disposant d'un niveau d'étude supérieur au niveau requis pour le poste pourvu. La proposition sous-jacente est que ces agents ont un contrat psychologique distinct de celui des autres agents et qu'il influence des attitudes et des comportements au travail (implication,

motivation, retraits psychologiques). Par conséquent, les agents non surdiplômés sont aussi interrogés afin de procéder à des comparaisons. La phase empirique de collecte de données s'est achevée en septembre 2005. Près de 1000 fonctionnaires ont été interrogés par questionnaire d'enquête.

Sélection de travaux :

Article de revues à comité de lecture :

GUERRERO, S. et KOPEL, S. (2003). "Les attitudes des agents de l'État à l'égard de la carrière : le rôle des pratiques de gestion". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 48, pp. 39-48.

Communications sans actes :

CASTAING S., (2004). *Déclassement et contrat psychologique dans la fonction publique: proposition d'un modèle de recherche*. XVII^{èmes} Journées des IAE, Lyon, 13-14 septembre.

CASTAING, S. (2005). *Psychological contract and multiple work commitment the French civil service*. Annual Conference of European group of public administration, 31 août-3 septembre, Bern, Switzerland.

III – 4- Le contrat psychologique

Outre le travail de recherche commencé par Castaing, S. (Cf. III - 3 ; & en collaboration avec Gatignon-Turnau A-L., 2004), Guerrero, S. (2003, 2004) mobilise également le concept de contrat psychologique pour étudier les relations d'emploi contemporaines. Les recherches du domaine visent à préciser les obligations et les promesses qui sont perçues par les deux parties au contrat de travail - salariés et employeurs. La traditionnelle sécurité de l'emploi en échange de loyauté n'existerait plus dans bien des cas. De telles relations d'emploi étaient possibles dans des environnements stables, prévisibles, en période de croissance économique. Cette recherche présente une synthèse de l'état d'avancée des connaissances sur le contenu et l'évaluation du contrat psychologique. En se centrant sur le cas particulier de 217 cadres issus d'écoles de commerce, elle montre qu'une évaluation négative du contrat conduit à des attitudes néfastes à la fidélisation des cadres. Elle contribue ainsi à mieux comprendre le lien entre le type de contrat psychologique perçu par l'individu et ses attitudes au travail, notamment l'implication affective et l'intention de départ. Cette recherche montre également que de nouvelles formes de contrats psychologiques, qualifiées de "contrats de développement" et "contrats de métier", se développent. Guerrero, S. (2004, 2005a) mobilise dans ses recherches, l'instrument de mesure du contrat psychologique de D. Rousseau, et tente d'en montrer les qualités de fiabilité et de validité interne dans un contexte socio-économique français. Dans une autre étude (Guerrero, 2005b), l'auteur tente de montrer comment le contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu créent une relation d'emploi propice à la fidélisation des cadres, en s'appuyant sur la théorie de l'échange social et sur un échantillon de 294 cadres français. Puis, Guerrero, Clinton et Guest (2005), explorent les effets du contenu et de la réalisation du contrat psychologique sur un ensemble de résultats individuels, à partir d'un échantillon de 197 employés. Les premiers résultats suggèrent que le contenu du contrat psychologique n'est pas relié aux résultats individuels analysés dans cette recherche. En revanche, l'accomplissement du contrat est relié aux résultats individuels tels que : la confiance, le sentiment d'équité et la satisfaction au travail. Le contrat psychologique est également examiné avec le contrat de travail. Leurs effets conjoints sont observés uniquement sur l'implication organisationnelle. Globalement, l'étude suggère que l'acte de faire une promesse est plus important que la nature de la promesse.

Ces travaux sont poursuivis par la réalisation d'un état de l'art sur la mesure du contrat psychologique dans les organisations (Campoy, Castaing, Guerrero, 2005). Les difficultés de la mesure sont concomitantes à celles de la définition du concept. Néanmoins, les progrès sont importants. La recherche internationale offre une multiplicité d'approches de la mesure du contrat psychologique : en fonction des termes du contrat (son contenu), de sa nature (ses caractéristiques générales), son évaluation (son degré de réalisation), ou enfin, de sa réciprocité (confrontation des perceptions des deux parties : employeur – employés). Cette étude fait suite à un séminaire international de recherche sur le contrat psychologique, organisé en avril 2004 au Lirhe par Roussel, P. et Castaing, S., avec comme invitée Jacqueline Coyle-Shapiro (London School of Economics). Huit manuscrits sont alors présentés

par des chercheurs européens (Belgique, Finlande, France, Grande-Bretagne, Suisse) et du LIRHE (ex. Fabre, 2004), puis discutés par des experts. Ce séminaire permet aux chercheurs de préparer leurs manuscrits afin de les soumettre à des revues internationales, mais également, de créer des groupes d'auteurs responsables de la rédaction de trois chapitres d'états de l'art du domaine pour la collection créée avec le GDR CNRS GRACCO chez De Boeck.

C. Fabre et A.L. Gatignon-Turnau (2005) explorent les effets des pratiques participatives de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) sur le contrat psychologique. Il s'agit de pratiques bénévoles (souvent à but humanitaire ou à vocation citoyenne), non rémunérées, réalisées par des salariés d'une entreprise, avec l'accord de cette dernière qui les soutient dans leur projet. L'étude est exploratoire et se déroule selon un design qualitatif (étude de cas d'une mutuelle d'assurance). En s'appuyant sur les corpus théoriques du contrat psychologique et de l'OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), l'étude examine comment la perception de la relation d'emploi évolue lorsque le salarié est impliqué dans ce type d'activité. Les résultats suggèrent que le contrat psychologique évolue en fonction des modifications des attentes vis-à-vis de l'organisation en termes de besoins de reconnaissance. Un contrat psychologique "citoyen" pourrait se concevoir sur la base de ces observations en modélisant les notions de réciprocité proactive et réactive, issues des théories de l'échange social.

Sélection de travaux :

Article de revues à comité de lecture :

GUERRERO, S. (2005a). "La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone". *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60, 1, pp. 112-144.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

GUERRERO, S., CASTAING, S. et CAMPOY, E. (2005). "Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données". In : *Comportement Organisationnel, Vol.1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, pp. 107-150.

GUERRERO, S. (2004). "Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe". In : Cerdin, J-L, Guerrero, S., Roger, A., *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Edition Vuibert, 424 p.

Communications avec actes :

FABRE, C. et GATIGNON, A.-L. (2005). *Les pratiques participatives de RSE sont-elles si faciles à gérer ? Une analyse par le contrat psychologique*. XVIème Congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, Université Paris Dauphine In. Cd-Rom AGRH.

GUERRERO, S. (2005b). *La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires*. 8ème Congrès de l'ASAC, Toronto In. Actes du Congrès.

GUERRERO, S. (2003). *La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi*. Actes du XIV^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, pp. 1339-1357.

GATIGNON, A-L, CASTAING, S., (2004). *Mobilisation des salariés et dynamique du contrat psychologique : le cas d'un projet citoyen d'entreprise*. XVII^{èmes} Journées des IAE, Lyon, 13-14 septembre.

Communications sans actes :

FABRE, C., (2004). *Organizational socialization process and psychological contract development during newcomers' organizational entry : a comparative approach*. Communication dans le cadre d'un cycle de conférence LIRHE sur le contrat psychologique.

GUERRERO, S., CLINTON, M. et GUEST, D. (2005). *Is it the Content Fulfilment of the Psychological Contract that explain Attitudes and Behaviours?* Congrès de l'EAWOP, mai, Istambul (Turquie).

III – 5- Attitudes et émotions au travail

Mignonac, K., Herrbach, O. et Gond, J-P. (2003) étudient le concept d'intelligence émotionnelle. C'est un thème qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs et des praticiens en gestion. Le concept s'inscrit en effet idéalement dans le contexte actuel du monde de l'entreprise, caractérisé par une sensibilisation croissante aux phénomènes affectifs. Pourtant, malgré l'engouement autour de la notion, ses fondements scientifiques ne sont pas encore clairement établis. L'étude se propose donc de faire une synthèse critique des connaissances acquises sur quatre aspects de l'intelligence émotionnelle (définition, mesure, lien avec la performance, possibilité de développement), avant de conclure sur les conditions de sa pertinence dans un contexte managérial.

Pour montrer le rôle des phénomènes émotionnels dans les processus de *leadership* et de sélection des *leaders* au sein de l'organisation, Gond, J-P. et Mignonac, K. (2002) tentent de montrer d'abord l'importance croissante accordée aux dimensions émotionnelles par les théories du *leadership*, qui font apparaître le *leader* efficace comme un véritable "*manager d'émotion*". Ensuite, ils questionnent le rôle des émotions dans les processus concrets de sélection de *leaders* : ces processus sont-ils susceptibles d'être biaisés par les phénomènes émotionnels ? Sont-ils par ailleurs aptes à détecter les compétences émotionnelles devenues fondamentales dans l'exercice du *leadership*. Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2003) prolongent ces travaux pour examiner les apports du concept d'intelligence émotionnelle au management des ressources humaines. Au-delà de sa nouveauté apparente, il convient toutefois de s'interroger sur la pertinence et le caractère innovant réels de la notion. L'étude propose donc une réflexion sur le statut et les enjeux de l'intelligence émotionnelle pour la gestion des ressources humaines. Elle conclut que beaucoup reste encore à faire pour que le concept dépasse le statut de mode managériale.

Par ailleurs, Gond, J-P. Herrbach, O. et Mignonac, K. (2003, 2005) réfléchissent aux liens entre la rationalité et l'émotion dans les organisations à travers une relecture de l'œuvre de James March. Cette analyse théorique constate qu'un nombre croissant de travaux s'intéresse aux effets des émotions, des humeurs et de l'affect en général sur la vie organisationnelle et notamment sur les processus de jugement et de traitement de l'information. Les travaux de recherche menés sur le sujet soulignent aussi bien le rôle de la cognition dans le déclenchement, le processus et les conséquences des émotions, que le rôle de l'affect dans la prise de décision. Une vision de l'action en tant que conséquence de la raison est contestable et contestée ; elle doit laisser une place à l'émotionnel ainsi qu'à l'arbitraire apparent et à l'ambiguïté qui en découlent. Or, pour James March, le fonctionnement des organisations est justement caractérisé par l'ambiguïté. Tant dans le modèle de l'organisation adaptative développé avec Cyert que dans le modèle ultérieur du *garbage can*, il défend l'idée que la prise de décision et les phénomènes organisationnels qui en résultent ont une dimension adaptative, fluctuante, voire aléatoire. C'est pourquoi il semble utile de questionner le statut des émotions dans l'œuvre de James March, en essayant de montrer pourquoi et comment sa critique de la rationalité conséquentialiste et son exploration des comportements "irrationnels" (au moins en apparence) ne l'ont paradoxalement pas conduit à faire des émotions un thème majeur de sa recherche. Cette relecture permet de montrer que les dimensions émotionnelles ne sont pas négligées par James March et que sa vision de l'organisation se prête à une prise en compte explicite de celles-ci.

Sur le plan empirique, Mignonac, K. (2003) étudie les possibilités d'améliorer la connaissance sur l'origine et les conséquences des phénomènes émotionnels au travail en identifiant plusieurs événements - liés au contexte professionnel - susceptibles de produire des états affectifs, et en étudiant l'impact de ces derniers sur diverses attitudes au travail. L'analyse de 203 questionnaires administrés auprès d'une population de cadres d'entreprise a été menée. Les résultats obtenus soulignent que les facteurs psychologiques de stress organisationnel sont liés à l'occurrence d'événements affectifs au travail et, en particulier, à celle d'événements négatifs tels que des problèmes avec les collègues ou les supérieurs hiérarchiques. Dans une communication sur les causes et les conséquences des phénomènes émotionnels au travail, Mignonac, K. et Herrbach, O. (2002 ; 2004b) étudient la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano. Cette théorie est utilisée pour formuler des hypothèses de recherche quant à la faculté de certaines expériences de travail d'entraîner des réactions affectives, qui à leur tour génèrent des attitudes au travail. Les résultats de l'étude empirique conduite sur un échantillon de 203 cadres soulignent que l'impact des états affectifs sur les attitudes au travail serait plus important que celui des événements dans le travail sur les états affectifs. Dans une autre recherche, Herrbach, O. et Mignonac, K. (2004a) modélisent et testent empiriquement l'influence du prestige externe de l'entreprise perçu par les salariés sur différentes attitudes et affects au travail, en l'occurrence la satisfaction, l'implication affective dans l'organisation et le bien-être affectif. Sur un échantillon de 527 cadres d'entreprises, chaque relation linéaire hypothétique est validée. Il est également montré que l'intensité de ces relations diffère selon les domaines d'activité des cadres. Ces liens sont plus intenses pour les cadres des fonctions commerciales et marketing.

Herrbach, O. et Mignonac, K. (2004c) commencent une recherche sur l'influence de la congruence des valeurs éthiques personnelles et organisationnelles sur l'implication, la satisfaction, la

justice procédurale perçue, les comportements adaptatifs et les intentions de départ volontaire. Les premiers résultats suggèrent que cette congruence joue finalement un rôle marginal voire nul, alors que les valeurs individuelles et organisationnelles - appréhendées isolément - ont davantage d'influence sur les attitudes et intentions de comportements étudiées. Herrbach (2005) teste des hypothèses sur certains de ces liens au sein d'un échantillon de 798 cadres français. Les résultats montrent que les formes d'implication affective, normative et calculée, sont corrélées différemment selon l'expression des états affectifs (positifs ou négatifs) ressentis par les individus. Herrbach (2005 à paraître) propose ensuite un focus sur le lien entre états affectifs, identification et implication organisationnelle dans une publication à paraître dans le *Journal of Organizational Behavior*. Etudiant un échantillon de 365 ingénieurs, plusieurs résultats sont observés : l'implication affective est corrélée avec les états affectifs positifs, alors que l'implication calculée ou de continuité n'implique pas des affects négatifs majeurs, enfin, l'identification est mieux corrélée (ne contrôlant l'implication affective) avec des états affectifs négatifs que positifs. Herrbach et Mignonac (2005) présentent au congrès annuel de l'Academy Of Management à Hawaï, les résultats intermédiaires de leur recherche sur les liens entre les formes d'implication organisationnelle et les états affectifs sur le premier échantillon de 798 cadres, plus 365 ingénieurs. Ils confirment l'étude précédente d'Herrbach (2005) sur un échantillon plus large et plus diversifié. Enfin, Mignonac, K. (2004) prolonge ses travaux sur les attitudes et les affects en examinant sur le plan théorique le concept de satisfaction au travail. Il s'inscrit dans le courant de recherche remettant en cause l'approche purement affective de cette attitude. Une première série d'enquêtes empiriques réalisées auprès des cadres examine cette proposition théorique et confirme que satisfaction et états affectifs au travail constituent bien des construits distincts qu'il conviendrait d'appréhender désormais ainsi dans l'optique d'une meilleure compréhension de leurs déterminants et conséquences.

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

- HERRBACH, O. (2005). "A matter of feeling ? The affective tone of organizational commitment and identification". *Journal of Organizational Behavior*, à paraître.
- GOND, J-P., HERRBACH, O. et MIGNONAC, K. (2005). "Rationalité et émotion dans les organisations : une relecture de l'oeuvre de James March". *Revue Française de Gestion*, à paraître.
- HERRBACH, O. (2005). "Etats affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel". *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 3, pp. 135-150
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. (2004a). "How organizational image affects employee attitudes". *Human Resource Management Journal*, 14, 4, pp. 76-88.
- MIGNONAC, K. (2004). "Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ?". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, pp. 80-93.
- MIGNONAC, K. (2003). "Événements affectifs et attitudes au travail : Étude exploratoire auprès d'une population de cadres". *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 9, n° 1-2, pp. 113-141.
- MIGNONAC, K., HERRBACH, O. et GOND, J-P. (2003). "L'intelligence émotionnelle en questions". *Revue des Sciences de Gestion*, n° 201/202, pp. 83-98.
- MIGNONAC, K., HERRBACH, O. (2004b). "Linking work events, affective states, and attitudes : an empirical study of managers' emotions". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19, n° 2, pp. 221-240.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- GOND, J-P., MIGNONAC, K. (2002). "Émotions et hiérarchie sur le marché interne de l'emploi : l'évolution des conditions d'accès au leadership". In : M. Saboly et L. Caillaud (Eds.), *Marché(s) et Hiérarchie(s)*, Toulouse, Presses de l'université des Sciences Sociales, pp. 253-272.

Communication avec actes :

- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. et SIRE, B. (2003). *L'intelligence émotionnelle : Quelle innovation pour la gestion des ressources humaines ?* Actes du XIV^{ème} Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 20-22 novembre, Grenoble, pp. 1451-1468.

Communications sans actes :

- HERRBACH, O. et MIGNONAC, K. (2005), "Affective states and forms of commitment: an empirical analysis". 65th Annual Meeting of the Academy of Management (Organizational Behavior Division), Août, Hawaï, (USA).
- MIGNONAC, K., HERRBACH, O. (2002). *Linking work events, affective states and attitudes : An empirical study of managers' emotions*. III^{ème} International Conference on Emotions and Organizational Life (Emonet), 15-17 juillet, Gold Coast, Australie.
- HERRBACH, O., MIGNONAC, K. (2004c). *Does ethical P-O fit really influence attitudinal and behavioral outcomes ? A study of management-level employees*. Academy of Management, New Orleans, USA, août.

III – 6- Mobilité et Gestion des carrières

Ce thème de recherche est développé par Mignonac, K. (2002) qui explore le concept de disposition des managers à accepter une mobilité géographique. L'influence des attitudes au travail et des orientations de carrière est examinée grâce à une enquête portant sur 203 managers. D'un point de vue théorique, le management de la mobilité interne peut être considéré comme de plus en plus complexe lorsque d'une part les managers ne sont pas disposés à accepter une mobilité, d'autre part les opportunités d'avancement se réduisent. Mignonac, K. et Herrbach, O. (2003) étudient ce thème dans des entreprises de haute technologie. L'étude empirique porte sur des ingénieurs en génie logiciel travaillant dans de grandes entreprises françaises d'électronique. Elle analyse les effets de plusieurs variables individuelles de prédisposition des ingénieurs à accepter des opportunités variées de mobilité interne. Les résultats suggèrent que la mobilité qui implique un changement de fonction majeur est liée aux ancrés de carrière individuels, tandis que la mobilité limitée à un emploi proche du poste actuel est davantage liée à des variables de satisfaction au travail.

Challiol, H. et Igalens, J. (2004), et Challiol (2004), étudient l'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des salariés en couple à double carrière. Challiol, H. et Mignonac, K. (2005) s'intéressent également à la gestion des salariés en couple à double carrière. La multiplication des mesures visant à assurer l'égalité entre les sexes et la participation croissante des femmes dans les études supérieures, ont favorisé l'émergence de couples remettant en cause la répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes. Considérée tout d'abord comme révolutionnaire, la vie en couple à double carrière est en passe de devenir une norme régulière de la société et constitue pour de nombreux auteurs un des changements socio-démographiques majeurs chez les salariés et plus particulièrement chez les cadres. Les chercheurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés à l'impact de ces évolutions sur les attitudes et les comportements des individus au travail et plus largement sur le développement de leur carrière. La recherche empirique s'appuie sur deux études de terrain. La première est une enquête par questionnaire auprès de 155 cadres. Elle étudie les variables qui peuvent modérer l'influence du conjoint sur la probabilité d'accepter ou de refuser une mobilité géographique. Une étude qualitative complémentaire qui s'appuie sur 11 entretiens en profondeur de couples en double carrière, tente d'identifier la dynamique de la prise de décision à l'égard de la carrière à l'intérieur d'un couple. Il ressort que le processus de décision dans un couple à double carrière devant une proposition de mobilité dépend d'une part, d'une solution de compromis entre les rôles respectifs relatifs au travail et à la famille à l'intérieur du couple, d'autre part, de leurs attentes sur la manière d'organiser leur vie de couple.

La réussite en début de carrière est examinée par Fabre, C. (2004) selon l'angle d'approche de la socialisation organisationnelle, du contrat psychologique, et des relations interpersonnelles entre le jeune salarié, ses supérieurs directs et ses collègues. La recherche est consacrée à l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés de l'enseignement professionnel d'une part, et supérieur d'autre part. En complément, Lacaze, D. et Fabre, C. (2005) ont réalisé un état de l'art des travaux en comportement organisationnel, sur le thème de la socialisation organisationnelle. Sous la direction du professeur Roussel, une recherche sur l'intégration des jeunes salariés commence en 2005, financée par la Fondation Vediorbis, sous l'égide de la Fondation de France, et constituera un des programmes de recherche du prochain contrat quadriennal.

Ces travaux de recherche sont complétés par la publication d'un ouvrage de recherche sur la gestion des carrières dont Guerrero est co-éditrice (2004). L'ouvrage réunit des textes académiques rédigés par l'ensemble des spécialistes de l'association francophone de gestion des ressources humaines en gestion des carrières, dont ceux de Mignonac, K. (2004), Challiol, H. (2004) et Desmarais, C. et Guerrero, S. (2004).

Sélection de travaux :

Articles de revues à comité de lecture :

CHALLIOL, H., MIGNONAC, K. (2005). "Relocation decision-making and couple relationships : A quantitative and qualitative study of dual-earner couples". *Journal of Organizational Behavior*. Vol.26.3, pp.247-274.

- MIGNONAC, K. (2002). "Understanding willingness to accept domestic relocation : The example of French managers". *Career Development International*, Vol. 7, n° 2, pp. 359-370.
- MIGNONAC, K. et HERRBACH, O. (2003). "Managing individual career aspirations and corporate needs : A study of software engineers in France". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20, n° 3, pp. 205-230.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- CHALLIOL, H., (2004). "La gestion de carrière des individus en couple à double carrière". In : Cerdin J-L , Guerrero, S., Roger, A., *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 149-166.
- GUERRERO, S., CERDIN, J-L., ROGER, A. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris, Éditions Vuibert, 424 p.
- DESMARAIS, C., GUERRERO, S. (2004). "La carrière dans le secteur public : enjeux et perspectives". In : Guerrero, S. et al., *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Éditions Vuibert, février, pp. 211-226.
- LACAZE, D., FABRE, C. (2005). " Présentation du concept de sociologie organisationnelle", In *Comportement Organisationnel*, Vol.1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K., Bruxelles : De Boeck, pp.273-302.
- MIGNONAC, K. (2004). "Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle". In : Cerdin, J-L, Guerrero, S., Roger, A., *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 99 113.

Communication avec actes :

- FABRE, C. (2004). *Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*. Actes du XV^{ème} Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Canada, septembre, Vol. 2, pp. 887-906.

Autre publication :

- IGALENS, J., CHALLIOL, H. (2004). "Relocation decisions by employees in dual career couples". *Note LIRHE* n° 397.

III – 7- Qualité de vie au travail et santé au travail - Programme ATC/ACI "Environnement professionnel et Gestion de la Santé des Salariés"

Les recherches engagées dans ce domaine par Neveu, J-P. se poursuivent sur la thématique des dynamiques motivationnelles appliquées à la gestion des conditions de travail. Le travail effectué s'est fortement focalisé sur le thème de l'épuisement professionnel (Neveu, J-P., 2004, 2005). L'activité s'est scindée en deux. Tout d'abord le travail scientifique proprement dit qui s'exprime par la présentation de travaux lors de colloques, ainsi que la soumission à des revues spécialisées de papiers de recherche (en cours de révision). Etant donné la faiblesse de l'activité scientifique française dans le domaine de l'épuisement professionnel et des thématiques voisines relatives aux problèmes de gestion induits par les dysfonctionnements motivationnels des acteurs, l'activité s'opère de plus en plus avec des chercheurs et laboratoires étrangers, en particulier européens. L'organisation de Journées Internationales et Européennes sur l'épuisement professionnel en juin 2004 au LIRHE a été la concrétisation des efforts de structuration de la recherche en le domaine. Ces journées ont été tenues pour la première fois en Pologne en 1993. Celles de Toulouse étaient les secondes (parmi les invités les plus prestigieux figuraient : Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, Pedro Gil-Monte, Bernardo Moreno). Les travaux réalisés ou publiés en 2004 proposent à partir d'une modélisation théorique et d'une recherche empirique d'aborder la question de l'épuisement professionnel, non pas selon une perspective pathogénique (où la victimisation du salarié concerné entraîne des mesures de GRH réactives visant à réduire le trouble psychologique de l'individu), mais selon une perspective salutogénique (l'épuisement résulte d'une attrition des ressources personnelles qui peut-être enrayerée si l'entreprise met en place un programme de prévention des risques en matière de santé au travail). La théorie de préservation des ressources de Hobfoll est mise en œuvre sur un terrain de 707 surveillants de prisons pour donner lieu à différents tests d'hypothèses de recherche sur le rôle de l'accomplissement, des émotions, des compétences, de la participation, du support collectif de travail, de l'estime de soi, etc., dans le processus conduisant à l'épuisement professionnel (*Burnout*).

A ce jour, l'ouverture d'un premier programme ACI/ATC intitulé "Environnement professionnel et Gestion de la Santé des Salariés", début 2005, se traduit par un financement sur 3 ans de recherches théoriques et empiriques, réunissant les efforts communs de laboratoires néerlandais et espagnols. Le LIRHE est le coordonnateur de ce projet. Ce programme met en œuvre les travaux présentés ci-dessus et réunissant les équipes françaises (Neveu, Mignonac, El Akremi, Reynès), néerlandaises (Schaufeli, Bakker) et espagnoles (Gil-Monte, Moreno). Une première étude de cette équipe est présentée par El

Akremit et Sassi (2005). Elle se focalise sur l'analyse des effets du stress et de l'épuisement professionnel sur la violence dans le milieu organisationnel. Un échantillon de 602 ouvriers du secteur industriel est examiné dans le cas de la Tunisie. Les premiers résultats montrent : (1) les effets du stress sur l'épuisement professionnel, puis sur la violence dans le milieu professionnel sont modérés à chaque étape par la variable de soutien familial, (2) les conflits interpersonnels influencent positivement le stress, de même et directement la violence au travail.

Sélection de travaux :

Ouvrage et chapitres d'ouvrages scientifiques :

NEVEU, J-P., (2005). "Agotamiento profesional y gestion de los recursos humanos", In Quemarse en el trabajo (burnout), "Nueve perspectivas del burnout". Gamarra, Ed Zaragoza, Egido Editorial

Communication avec actes :

EL AKREMI, A. et SASSI, N. (2005). "Stress et violence organisationnelle : analyse d'une interaction "pathogène" en milieu professionnel". XVIème Congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, Université Paris Dauphine. In : Cd-Rom AGRH.

Communication sans actes :

NEVEU, J-P., (2004). *Application de la théorie de préservation des ressources à l'épuisement professionnel des surveillants de prison*. Colloque de l'Association Française de Psychologie de la Santé, Metz-Luxembourg. 22-24 novembre.

III – 8- La motivation au travail

Roussel, P. (2005 à paraître) poursuit ses travaux sur le concept de motivation au travail. Concept central de la gestion des ressources humaines, il est régulièrement étudié au LIRHE au regard des pratiques salariales, de formation, de gestion des compétences, de flexibilité organisationnelle, de gestion des carrières, etc. Il est également examiné dans ses interactions avec d'autres concepts, tels que la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, l'équité et la justice organisationnelle, l'implication, etc. L'étude théorique de Oubrayrie-Roussel et Roussel, P. (2003) porte sur les relations tissées entre les concepts de soi et de motivation. Elle analyse la place du concept de soi dans les différentes théories de la motivation au travail. Son apport à l'analyse des capacités d'autonomie, de développement des compétences, de l'auto-efficacité, de l'auto-régulation et de l'auto-contrôle est souligné. L'étude met en exergue la nécessité d'élargir l'approche de ces deux concepts et de les inter-relier afin d'adapter les analyses aux nouvelles formes et conditions de travail : travail en équipe, responsabilisation des individus, reconnaissance de la subjectivité individuelle, recours à la participation, aux capacités d'innovation, à la coopération, etc.

Bordachar-Laval, C. (2003) prolonge ces travaux en examinant les effets des primes collectives sur la motivation individuelle et la motivation collective. La conception d'un modèle intégrateur sur les conditions d'efficacité de ces primes prend appui sur les théories des attentes (Nadler et Lawler), de l'équité et de la justice organisationnelle (Greenberg), de la fixation des objectifs (Locke) ainsi que de l'auto-efficacité (Bandura). Bien que peu d'hypothèses soient vérifiées, l'étude empirique apporte un soutien au cadre théorique issu des théories sociocognitives et à celui de la fixation des objectifs. Les relations du système de prime collective avec d'une part, les sentiments d'efficacité individuel et collectif, d'autre part, la fixation d'objectifs et enfin la perception des efforts individuels et collectifs, sont vérifiées sur une population de salariés d'un établissement du groupe Solectron.

El Akremit, A. engage une nouvelle recherche sur le concept de justice organisationnelle en coopérant avec une équipe internationale dirigée aux Etats-Unis par Russell Cropanzano et réunissant neuf pays différents (Ko *et al.*, 2005). Cette recherche porte sur l'effet du facteur "Voice" sur le sentiment d'équité ressenti par les salariés dans les organisations. Ce facteur représente les possibilités d'exprimer sa propre opinion à l'égard du travail, d'émettre des propositions sur le fonctionnement de l'organisation, d'être sollicité pour discuter de problèmes internes. Les premiers résultats montrent l'impact positif sur le sentiment d'équité lors de son introduction dans une organisation, mais ensuite,

son influence sur ce sentiment devient marginale. La nature et la forme de cet impact semble stable quelle que la culture nationale étudiée.

Sélection de travaux :

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

- OUBRAYRIE-ROUSSEL, N. et ROUSSEL, P. (2003). "Le soi et la motivation". In : Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 928-939.
- ROUSSEL, P. (2005). "La motivation au travail - concept et théories". In : Louart, P. (Ed.), *Grands auteurs pour la GRH*, Paris, Éditions EMS, collection Références. à paraître

Communication avec actes :

- KO, J., PADDOCK, L., VAN DEN BOS, K., CAMERMAN, J., EL AKREMI, A., MOLINIER, C., MLADNIC, A., BAGGER, J. et CROPANZANO, R. (2005). *Retesting the Shape of Voice Value Function*. Conference of Society of Industrial and Organizational Psychology SIOP, Los Angeles, USA, pp. 70-78.

Thèse :

- BORDACHAR-LAVAL, C. (2003). Mesure des effets des primes collectives sur objectif sur la motivation individuelle et sur la motivation collective des salariés. Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université des Sciences Sociales, Toulouse (Pr. P. Roussel).

III – 9- La flexibilité organisationnelle

Le développement organisationnel s'intéresse au concept de flexibilité. Celui-ci est étudié à l'intérieur d'un cadre théorique novateur, dont l'objectif est de rendre compte des pratiques de flexibilité des entreprises françaises du secteur de l'aérospatial (Igalens, J. *et al.*, 2002a, 2002b ; Demery-Lebrun, M. et Vicens, C., 2003 ; Demery-Lebrun, M., Igalens, J. et Vicens, C. 2004 ; El Akremi, A. *et al.*, 2004 ; Demery-Lebrun, 2005). Devant le foisonnement des appellations, la diversité des situations et l'ambiguïté du concept de flexibilité, il est apparu nécessaire de retenir une définition plus élaborée du concept que l'acception générale et vague qui l'assimile à une capacité d'adaptation de l'organisation aux contraintes environnementales. La recherche a ainsi défini la flexibilité comme une relation duale entre deux dimensions : d'une part, la capacité de contrôle et d'action dont disposent les membres de l'organisation pour pouvoir exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production, d'autre part, la contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement. Ce nouveau cadre conceptuel montre alors que la recherche de flexibilité suppose une action simultanée sur les compétences des individus et sur les conditions organisationnelles. L'opérationnalisation de cette définition de la flexibilité a été réalisée au travers d'une étude quantitative et qualitative auprès des entreprises du secteur aérospatial. Les conclusions de la recherche s'articulent autour d'un double constat concernant le secteur aérospatial : (1) un niveau global de flexibilité relativement homogène et moyennement élevé ; (2) une mobilisation très diverse des différentes composantes de la flexibilité. Au niveau global, dans le cas du secteur aérospatial, la qualité du design organisationnel des entreprises et, la variété et rapidité de mobilisation du répertoire d'actions managériales présentent des niveaux modestes. Au niveau des composantes de la flexibilité, le profil des entreprises du secteur aérospatial privilégie certaines composantes de flexibilité. Plus précisément, les capacités de contrôle de l'organisation reposent sur les systèmes de veille informationnelle, les ressources financières, la diversification et la sous-traitance. Cependant, la flexibilité globale de ces entreprises est limitée principalement par les pratiques de gestion des stocks, par les modes de recours au marché du travail, et par la disposition physique des équipements.

Dans le prolongement, El Akremi, A. (2005) étudie la flexibilité en tant que compétence organisationnelle. En accordant une place privilégiée aux ressources internes, cette approche se fonde sur le triptyque Structure-Comportement-Performance. L'approche par les ressources permet un recentrage sur les attributs internes de l'organisation sans pour autant nier les pressions des changements environnementaux. L'adoption de cette approche permet une remise en question de l'idée selon laquelle la flexibilité génère nécessairement un avantage concurrentiel. À cet égard, le recours à des pratiques communes et facilement imitables telles que les pratiques quantitatives de flexibilité de travail ne peut

pas être source d'avantage concurrentiel parce qu'il ne confère à l'entreprise aucune spécificité et originalité par rapport à ses concurrents. Cette analyse se poursuit avec l'étude de la conciliation des notions de flexibilité organisationnelle et de compétences professionnelles (El Akremi, A. et Devos, V., 2005). Le répertoire des compétences des salariés est présenté comme une composante intrinsèque de la flexibilité. L'étendue et le renouvellement continu des compétences permettent d'accroître la capacité des salariés à maîtriser un nombre croissant de situations de travail. Ils leur permettent aussi d'agir, à temps et à bon escient, sur les règles et les ressources organisationnelles de manière à les améliorer. L'orientation vers plus d'autonomie et de responsabilisation n'a de sens que s'il y a développement de nouveaux rapports aux règles et aux procédures organisationnelles. Le répertoire de compétences doit être riche, intégré, valorisant pour le salarié et valorisé par l'entreprise. Ce qui suppose le questionnement des pouvoirs en place, la légitimation des échanges sociaux entre les acteurs et la création d'espaces de négociation et de compromis constamment renouvelés. Ces deux manuscrits sont publiés dans l'ouvrage coordonné par El Akremi, A. et Nanteuil-Miribel, M. (2005). L'ouvrage vise à confronter les perspectives gestionnaires, psychologiques, sociologiques, juridiques et philosophiques de la flexibilité du travail, de l'emploi et de l'organisation. L'analyse se veut critique à l'égard des discours politiques et des études techniques d'experts, pour mieux construire une réflexion utile à l'évolution de l'approche de la flexibilité par la société.

A ces travaux sur la flexibilité organisationnelle est associé un projet traitant de l'étendue de la frontière de l'organisation (Alcouffe, C., 2004a, 2004b). A partir de l'étude du Cas Airbus couvrant la période 1985 à 2004, les étapes de la construction d'une organisation étendue sont analysées. Le passage d'un réseau faiblement structuré entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs ainsi que ses sous-traitants, à un réseau très structuré, hiérarchisé, est analysé pour expliquer l'émergence d'une entreprise étendue. Dans le prolongement, Alcouffe, C. (2005) analyse les déterminants de la compétitivité d'Airbus par rapport à Boing. Dans ce rapport pour la Commission Européenne, l'auteur met l'accent sur le rôle des systèmes d'information et de gestion des connaissances qui ont facilité d'une part, l'intégration de plusieurs entreprises industrielles venant de quatre pays aux cultures sociétales, managériales et organisationnelles différentes (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne), d'autre part, la mise en réseau de fournisseurs particulièrement nombreux, dispersés et hétérogènes (sur le plan organisationnel, commercial, technologique, etc.). Le second facteur important est également d'ordre organisationnel, puisqu'il correspond à la qualité des réseaux mis en place avec les fournisseurs. Chaque établissement de l'entreprise, dans son pays d'origine, développe une relation avec ses fournisseurs basée sur trois principes : proximité, synergies locales et confiance. L'engagement dans cette relation est conçu sur le long terme, en impliquant totalement les fournisseurs dans la réalisation des avions et en partageant avec eux une part du risque en R&D. Le dernier facteur est d'ordre stratégique. Les produits Airbus sont développés dans le cadre de familles de produits afin de réaliser des économies d'échelle (production, R&D, design), de réduire les coûts de maintenance et de formation des pilotes, de faciliter les changements d'avion pour les compagnies.

Sélection de travaux :

Direction d'ouvrage :

EL AKREMI, A. et NANTEUIL-MIRIBEL, M. Eds. (2005). *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*. Ramonville Saint Agne, Editions Eres. 459 p.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques :

ALCOUFFE, C. (2005). "Airbus and competitiveness. Prepared as Chapter 1 for the background Report of the Competitiveness of European Manufacturing". In : *Towards a Renewed Industrial Policy in Europe*. Aiginger, K. et Sieger, S. Eds., European Commission, DG Enterprise, pp. 115-188.

DÉMERY-LEBRUN, M., IGALENS, J., VICENS, C. (2004). "Pratiques de flexibilité dans le secteur aérospatial". In : Beaujolin-Bellet, R. (Ed.), *Flexibilité et performances : stratégies d'entreprise, régulations, transformations du travail*, Paris, Editions La Découverte, Collection Recherche, pp. 51-71.

EL AKREMI, A., (2005). "La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel ?". In : A. El Akremi & M. de Nanteuil-Miribel, *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Éditions Érès, pp. 219-242.

EL AKREMI, A., DEVOS, V. (2005). "Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation". In : A. El Akremi & M. de Nanteuil-Miribel, *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Éditions Érès, pp. 243-266.

EL AKREMI, A., IGALENS J., VICENS, C. (2004). "Flexibilité organisationnelle : complexité et confusion conceptuelle". In : Beaujolin-Bellet, R. (Ed.), *Flexibilité et performances : stratégies d'entreprise, régulations, transformations du travail*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Recherche, pp. 23-50.

Communication avec actes :

DEMERY-LEBRUN, M. (2005). *Regards sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales*. XVIème Congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, Université Paris Dauphine In. Cd-Rom AGRH.

Communications sans actes :

ALCOUFFE, C. (2004a). *L'entreprise étendue et ses frontières : l'exemple d'Airbus*. Communication au Colloque HGO *Frontières*, IAE Toulouse 25 et 26 novembre.

DÉMERY-LEBRUN, M., VICENS, C. (2003). *Le secteur aérospatial : quelles pratiques de flexibilité*. Colloque DARES, Aux sources des transformations du travail, 26 mars, Paris.

Autres publications :

ALCOUFFE, C. (2004b). "Structures de gouvernance dans l'entreprise étendue". en collaboration avec N. Corrége, *Note du LIRHE* n° 393 (04-9), 23 p., mai.

IGALENS, J., EL AKREMI, A., VICENS, C., DÉMERY-LEBRUN M., (2002b), *La flexibilité dans le secteur aérospatial*. Cahier du LIRHE n° 8, 237 p.

Rapport de recherche :

IGALENS, J., EL AKREMI, A., VICENS, C., DEMERY-LEBRUN, M. (2002a). Étude des combinaisons de flexibilité en liaison avec le degré de dépendance de l'entreprise et sa place dans la chaîne de valeur : l'exemple de l'industrie aérospatiale. Rapport de recherche DARES.