

Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des  
Comportements Organisationnels (RIPCO)

# PROGRAMME

de la Journée de Recherche 2019

3 DECEMBRE 2019

CNIT, 2 Place de la Défense, 92800 Puteaux  
Hall 3, troisième étage

## Tendances émergentes dans le champ du comportement organisationnel



VERSION DU 28/11/2019

## CONTACTS

**Silvester IVANAJ** - Rédacteur en Chef RIPCO

Email : [silvester.ivanaj@icn-artem.com](mailto:silvester.ivanaj@icn-artem.com)

Téléphone : 06 11 23 80 37 / 03 54 50 25 52

**Sévérine KOEHL** - Coordinatrice éditoriale

Email : [severine.koehl@icn-artem.com](mailto:severine.koehl@icn-artem.com)

Téléphone : 06 48 64 37 43 / 03 54 50 25 24

**Appoline ROMANENS** - Assistante éditoriale

Email : [appoline.romanens@icn-artem.com](mailto:appoline.romanens@icn-artem.com)

Téléphone : 06 12 68 09 30

Programme de la journée .....	05
Résumés des communications .....	09
Coordonnées des contributeurs .....	43
Notes .....	46
Plan d'accès .....	47



# Programme de la journée

10h00-11h00 **Accueil des participants - Hall**

11h00-13h00 **Séance plénière – Salle 315**

**FLORENCE LEGROS**

*Directrice générale d'ICN Business School*

**Mot de bienvenue**

**SERGE KEBABTCHIEFF**

*Directeur des éditions ESKA et directeur de publication de la RIPCO*

**FRANCK BOURNOIS**

*Président du Conseil Scientifique de la RIPCO*

**SILVESTER IVANAJ**

*Rédacteur-en-chef de la RIPCO*

**Retour sur une longue période de création de connaissances**

**DAVID WASIELESKI**

*Duquesne University, United States*

**Emerging Trends in Organizational Behavior Research**

**MAURICE THEVENET**

*Délégué général de la FNEGE*

**L'enseignant chercheur en gestion : défis et perspectives**

Remise des distinctions honorifiques aux auteurs des articles publiés dans la RIPCO les plus cités

13h00-14h00 **Cocktail déjeunatoire – Hall**

14h00-15h30 **Première session parallèle**

## **Session 01 - SALLE 303**

### **NEUROSCIENCES ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL**

Session animée par : **Jean-Luc MORICEAU** et **António ABRANTES MENESES CUNHA**

*Coulet, J. – C.*

**La notion de compétence : un outil d'investigation des évolutions du champ du comportement organisationnel ?**

*Voynnet Fourboul, C. et Masingue, A.*

**La spiritualité en gestion : retours d'expérience de managers français**

*Casalegno, J. C. et Trouvé, P.*

**Quand les entreprises en voie de « libération » entrent en crise : un cas de retour au « management à la papa »**

## Session 02 - SALLE 304

### MANAGEMENT HUMANISTE

Session animée par : Mohamed BAYAD et Ben BOUBAKARY

*Combes, V. et Silva, F.*

**L'intelligence relationnelle, pierre angulaire d'un management humaniste ?**

*Baujard, C. et Valette, J. – P.*

**Management et vulnérabilités des seniors : De l'accompagnement social au comportement organisationnel**

*Persson, S.*

**De l'importance du négatif en coaching à la lueur des travaux de François Jullien**

## Session 03 - SALLE 305

### INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET ARTIFICIELLE, TEMPS

Session animée par : Yves RICHEZ et Jean - Claude CASALEGNO

*Dickason, R.*

**Le travail émotionnel du secteur des services au champ de la santé : une question d'organisation(s) ?**

*Mateu, J. B. et Pluchart, J. J.*

**L'économie de l'intelligence artificielle**

*Bonnet, D.*

**La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel**

## Session 04 - SALLE 315

### MANAGEMENT HUMANISTE

Session animée par : Loris GUERY et Caroline DIARD

*Ceccarelli, A., Wasieleski, D. M. and Kirvacek, S.*

**Unstructured vs structured interview: Beyond the justice paradox in Organizational Justice perspective**

*Fiori-Khayat, C.*

**Thinking about whistleblowers' motivations from a Platonist standpoint – *dikè*, a root of humanistic management?**

*Rodriguez Conde, C., De Ridder, M., Rousseau, A., Stinglhamber, F. et Terlinden, L.*

**La déshumanisation au travail : quelle responsabilité pour le manager ?**

## Session 05 - SALLE 316

### INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Session animée par : Frank BIETRY et Elise MARCANDELLA

*Eymas, F. et Bensebaa, F.*

**Comportement concurrentiel des TPE : des émotions dominées**

*Piré-Lechalard, P. et van Hoorbeke, D.*

**Diffusion d'une décision managériale : le rôle de l'impact des leaders et de la résistance émotionnels**

*Hachana, R.*

**Clarifier le rôle des stratégies de régulation émotionnelle comme catalyseurs d'apprentissage : Etude à partir d'un échantillon d'enseignants universitaires Tunisiens**

15h30-15h45 Pause – Hall

15h45-17h15 Seconde session parallèle

## Session 06 - SALLE 303

### MANAGEMENT HUMANISTE

Session animée par : Corine BAUJARD et Michel DALMAS

*Boubakary, B.*

**Management humaniste et performance durable de l'entreprise : Essai de proposition d'un cadre théorique et conceptuel d'analyse**

*Marcandella, E.*

**Vers un management responsable du processus de recherche, créateur de sens et de valeurs**

*Bayad, M.*

**La GRH peut-elle être humaniste ?**

## Session 07 - SALLE 304

### TEMPS ET LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Session animée par : Jean-Jacques PLUCHART et Jean - Claude CASALEGNO

*Gillet, A. et Tremblay, D-G.*

**Les hôtesse de l'air, stewards et chefs de cabine au cœur des contraintes temporelles du travail**

*Moriceau, J.-L. et Bragança de Moura, L.*

**Paroles de l'événement : temps et récits autour de la gestion d'un événement culturel**

*Abrantes Cunha Meneses, A., Passos, A. M., Pina E Cunha, M. et Lopes Costa, P.*

**Team improv-adaptation space: Deconstructing and recombining team adaptation and team improvisation through a process perspective**

## Session 08 - SALLE 305

### AUTRES THEMES EMERGENTS

Session animée par : Daniel BONNET et David WASIELESKI

*Dalmas, M. et Lima, M.*

**Pratiques RH dans les organisations alternatives : une analyse des niveaux de maturité**

*Hachard, V. et Diard, C.*

**Impact de la mise en œuvre du télétravail sur les attentes perçues**

*Bietry, F., Creusier, J. et Lemarié-Quillier, S.*

**Bien-être au travail rétrospectif et bien-être actuel : quelle relation ?**

## Session 09 - SALLE 315

### AUTRES THEMES EMERGENTS

Session animée par : Rym HACHANA et Agnès CECCARELLI

*Amokrane M. et Berkani, H.*

**La relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences. Cas de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS – SPA**

*Cristol, D. et Cavignaux Bross, D.*

**De l'organisation apprenante à l'apprenance**

*Gabriel, L.*

**Donner un sens et un engagement émotionnel au travail : pour une redécouverte du management charismatique**

## Session 10 - SALLE 316

### AUTRES THEMES EMERGENTS

Session animée par : Sybille PERSSON et Rebecca DICKASON

*Canhial, K. et Lepori, B.*

**Love in the times of institutional complexity: Alignment between the organization and the leader**

*Richez, Y.*

**Potentialisation des personnes et des organisations. Ressourcer l'entre des évidences**

*Zantout, R. et Ivanaj, S.*

**Inquiry into Organizational Energy: Mapping the research trends using Co-Word Analysis**

17h15-17h30 Mot de clôture – Salle 315

# Résumés des communications

Team improv-adaptation space: Deconstructing and recombining team adaptation and team improvisation through a process perspective. <i>Abrantes Cunha Meneses, A., Passos, A. M., Pina E Cunha, M. et Lopes Costa, P.</i> .....	12
La relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences. Cas de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS – SPA. <i>Amokrane M. et Berkani, H.</i> .....	13
Management et vulnérabilités des seniors : De l'accompagnement social au comportement organisationnel. <i>Baujard, C. et Valette, J. - P.</i> .....	14
La GRH peut-elle être humaniste ? <i>Bayad, M.</i> .....	15
Bien-être au travail rétrospectif et bien-être actuel : quelle relation ? <i>Bietry, F., Creusier, J. et Lemarié-Quillier, S.</i> .....	16
La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel. <i>Bonnet, D.</i> .....	17
Management humaniste et performance durable de l'entreprise : Essai de proposition d'un cadre théorique et conceptuel d'analyse. <i>Boubakary, B.</i> .....	18
Love in the times of institutional complexity: Alignment between the organization and the leader. <i>Canhilal, K. et Lepori, B.</i> .....	19
Quand les entreprises en voie de « libération » entrent en crise : un cas de retour au « management à la papa » <i>Casalegno, J. C. et Trouvé, P.</i> .....	20
Unstructured vs structured interview: Beyond the justice paradox in Organizational Justice perspective. <i>Ceccarelli, A., Wasieleski, D. M. and Kirvacek, S.</i> .....	21
L'intelligence relationnelle, pierre angulaire d'un management humaniste ? <i>Combes, V. et Silva, F.</i> .....	22

La notion de compétence : un outil d'investigation des évolutions du champ du comportement organisationnel ? <i>Coulet, J. – C.</i> .....	23
De l'organisation apprenante à l'apprenance. <i>Cristol, D. et Cavignaux Bross, D.</i> .....	24
Pratiques RH dans les organisations alternatives : une analyse des niveaux de maturité <i>Dalmas, M. et Lima, M.</i> .....	25
Le travail émotionnel du secteur des services au champ de la santé : une question d'organisation(s) ? <i>Dickason, R.</i> .....	26
Comportement concurrentiel des TPE : des émotions dominées. <i>Eymas, F. et Bensebaa, F.</i> .....	27
Thinking about whistleblowers' motivations from a Platonist standpoint – <i>dikè</i> , a root of humanistic management? <i>Fiori-Khayat, C.</i> .....	28
Donner un sens et un engagement émotionnel au travail : pour une redécouverte du management charismatique. <i>Gabriel, L.</i> .....	29
Les hôtesse de l'air, stewards et chefs de cabine au cœur des contraintes temporelles du travail. <i>Gillet, A. et Tremblay, D-G.</i> .....	30
Clarifier le rôle des stratégies de régulation émotionnelle comme catalyseurs d'apprentissage : Etude à partir d'un échantillon d'enseignants universitaires Tunisiens. <i>Hachana, R.</i> .....	31
Impact de la mise en œuvre du télétravail sur les attentes perçues. <i>Hachard, V. et Diard, C.</i> .....	32
Diffusion d'une décision managériale : le rôle de l'impact des leaders et de la résistance émotionnels. <i>Piré-Lechalard, P. et van Hoorbeke, D.</i> .....	33
L'économie de l'intelligence artificielle. <i>Mateu, J. B. et Pluchart, J. J.</i> .....	34
Vers un management responsable du processus de recherche, créateur de sens et de valeurs. <i>Marcandella, E.</i> .....	35

Paroles de l'événement : temps et récits autour de la gestion d'un événement culturel <i>Moriceau, J.-L. et Bragança de Moura, L.</i> .....	36
De l'importance du négatif en coaching à la lueur des travaux de François Jullien Persson, S. ....	37
Potentialisation des personnes et des organisations. Ressourcer l'entre des évidences <i>Richez, Y.</i> .....	38
La déshumanisation au travail : quelle responsabilité pour le manager ? <i>Rodriguez Conde, C., De Ridder, M., Rousseau, A., Stinglhamber, F. et Terlinden, L.</i> .....	39
La spiritualité en gestion : retours d'expérience de managers français. <i>Voynnet Fourboul, C. et Masingue, A.</i> .....	40
Inquiry into Organizational Energy: Mapping the research trends using Co-Word Analysis <i>Zantout, R. et Ivanaj, S.</i> .....	41

**Team improv-adaptation space:  
Deconstructing and recombining team adaptation and team  
improvisation through a process perspective**

**António ABRANTES MENESES CUNHA**

*ICN Business School – CEREFIGE - ISCTE*

**Ana Margarida PASSOS**

*ISCTE, Portugal*

**Miguel PINA E CUNHA**

*Nova School of Business and Economics, Portugal*

**Patrícia LOPES COSTA**

*ISCTE, Portugal*

*Abstract:*

What happens when teams have to adapt and time is so scarce that they cannot design a new plan prior to its implementation? In simple terms, they can freeze, they can stick to the old plan, they can devise a new plan prior to its implementation, or they can improvise a new one. We call this last phenomenon team improvised adaptation, distinguishing it from pure improvisation and pure adaptation processes. Building on team adaptation and team improvisation literatures, we develop a time informed conceptual model that helps to understand how teams can effectively engage in different processes that require team or task adjustments. By acknowledging the defining nature of time in team processes, and exploring the temporal stream of team improvisation and team adaptation, we extend both literatures, increasing construct clarity and extending their nomological network. The paper offers a novel perspective of the improvisational and adaptive phenomena by developing the conceptual resolution of both constructs. Also, by suggesting that the temporal merger of design and execution is better managed when teams exert in-action reflexivity, the paper extends the scope of this concept and the way it interacts with team processes.

*Keywords:* improvisation, adaptation, time, teams, team processes

# **La relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion des compétences.**

## **Cas de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS – SPA**

**Mustapha AMOKRANE**

*Ecole Nationale Supérieure de Management KOLEA Algérie.*

**Hakim BERKANI**

*Ecole Nationale Supérieure de Management KOLEA Algérie.*

### *Résumé :*

Longtemps, la logique de postes a réduit le rôle des salariés à de simples exécutants. L'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise a poussé cette dernière à dépasser cette logique au profit de la logique de compétences, pour mieux s'adapter aux mutations socio-économiques de son environnement. Les nouvelles théories du management stratégique ont fait de la compétence individuelle et collective l'un des leviers privilégiés de la création et conservation de l'avantage concurrentiel durable des organisations. La création d'un avantage concurrentiel repose sur la capacité de l'entreprise à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. Notre but est de mettre en évidence l'intérêt du « management stratégique des compétences » afin d'aider les entreprises algériennes à devenir plus performantes, tout en ayant un avantage concurrentiel durable. Au sein de CONDOR ELECTRONICS, nous tentons d'appréhender la relation entre la stratégie globale d'entreprise et la gestion des compétences. Notre étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche de compréhension (nous avons opté pour une approche qualitative). Les résultats obtenus nous ont permis de conclure que CONDOR ELECTRONICS a opté pour une stratégie déduite qui s'appuie sur les compétences requises afin de créer et conserver ses avantages concurrentiels.

*Mots-clés :* capital humain, compétence, stratégie, avantage concurrentiel

# **Management et vulnérabilités des seniors :**

## **De l'accompagnement social au comportement organisationnel**

**Corinne BAUJARD**

*Université Lille – CIREL*

**Jean-Paul VALETTE**

*Université Paris-Saclay - IEDP*

### *Résumé :*

Cet article s'attache à la manière dont les vulnérabilités modifient et donnent du sens aux espaces de travail des seniors en situation de handicap. Il s'appuie sur une démarche menée auprès du service « préparation de commandes » d'une entreprise européenne de logistique qui mène des actions d'accompagnement auprès des seniors en situation de handicap. Quel comportement organisationnel résulte de l'accompagnement social des seniors ? A partir d'une étude de cas, des entretiens ont été menés auprès des professionnels au cours de l'année 2018 afin d'identifier des modalités d'engagement dans l'accès aux savoirs. Il apparaît que les activités considérées impliquent des interactions propres à la prise en compte d'autrui dans la reconnaissance des seniors. La négociation managériale entre salariés différents permet à l'organisation sociale d'imaginer de nouveaux espaces de travail afin de contribuer à l'épanouissement du vivre ensemble.

*Mots-clés :* seniors, vulnérabilités, comportement organisationnel, management des savoirs professionnels, espaces de travail, étude de cas

## **La GRH peut-elle être humaniste ?**

**Mohamed BAYAD**

*Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam)*

### *Résumé :*

Le management humaniste considère que performance économique, dignité et bien-être au travail peuvent aller de pair. Cependant, les récentes évolutions théoriques dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) apportent un regard plus critique sur les hypothèses classiques d'une relation directe entre la GRH dite mobilisatrice (humaine) et la performance des entreprises. Deux approches contradictoires sont mobilisées, à savoir l'approche des « gains mutuels » et l'approche des « résultats conflictuels », pour explorer la relation entre la performance économique et la GRH mobilisatrice. Les défenseurs de ces deux approches regardent différemment l'apport de la GRH mobilisatrice à travers la considération de la dimension sociale de la performance. Une dimension que la GSRH ne peut ignorer au regard des questions d'écologie et de durabilité sociales et en raison de ses effets potentiels sur la performance économique des organisations. Plus précisément, il s'agit dans cette recherche d'explorer le rôle médiateur du bien-être au travail dans la relation de la GRH à la performance des organisations.

*Mots-clés :* bien-être au travail, gains mutuels, GRH mobilisatrice, performance, résultats conflictuels

## **Bien-être au travail rétrospectif et bien-être actuel : quelle relation ? »**

**Franck BIETRY**

*IAE Caen*

**Jordane CREUSIER**

*Université du Littoral*

**Séverine LEMARIE-QUILLERIER**

*Université de Caen*

### *Résumé :*

Parce qu'il semble paré de vertus qui profitent à l'organisation comme au salarié, les conditions de développement du bien-être constituent une question de recherche importante pour la GRH. La théorie du va-et-vient affirme à ce sujet que le bien-être général revient inexorablement à son niveau de départ en dépit des évènements susceptibles de le faire fluctuer temporairement. Ce point de consigne ainsi que le délai de retour relèveraient d'une prédisposition personnelle. Ce résultat incite à penser que les efforts managériaux sont inutiles. L'ambition de cet article est de compléter cette théorie à deux niveaux : cette hypothèse générale est testée dans la sphère restreinte du travail en adoptant la perspective du temps psychologique plutôt que chronologique. Les données empiriques collectées auprès de 374 salariés révèlent qu'un phénomène de va-et-vient peut aussi être détecté à l'occasion d'un changement d'emploi. Un lien significatif est en effet observé entre le souvenir de bien-être dans le précédent poste et le ressenti actuel. Toutefois, l'amélioration du contrat de travail et celle du statut hiérarchique repoussent significativement le retour au point de consigne contrairement à l'augmentation de salaire. Ces résultats inédits montrent au niveau théorique l'importance de la prise en compte du fonctionnement de la mémoire du salarié à l'heure du nomadisme de carrière. Au plan managérial, ils débouchent sur des préconisations d'action en matière d'accompagnement de carrière.

*Mots clés :* bien-être au travail, effet « va-et-vient », point de consigne, souvenir, temps psychologique

# **La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel**

**Daniel BONNET**

*ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon*

## *Résumé :*

La qualité et l'efficacité du changement est étroitement liée aux transformations dans l'espace-temps. Les pratiques du management et de la conduite du changement doivent l'intégrer. Le pilotage des stratégies de transformations dans l'espace-temps est requis pour des transformations profondes, afférentes aux interactions structures-comportements d'une part, et pour des transformations dans le champ des structures mentales du fonctionnement et du management de l'organisation d'autre part – cela quel que soit ses objets. Cette communication montre comment ce pilotage a été envisagé pour préparer les acteurs dirigeants de coopératives agricoles, constituées en consortium, à la mise en œuvre d'un projet de fusion.

*Mots-clés :* changement, transformation, hodologie, enantiologie, espace-temps

## *Abstract :*

The quality and effectiveness of change is closely related to transformations in space-time. Management practices and change management must integrate it. The piloting of transformations strategies in space-time is required for profound transformations, relating to the interactions between structures and behaviors on the one hand, and for transformations in the field of mental structures of the functioning and the management of the organization of elsewhere - whatever his objects. This paper shows how this steering was envisaged to prepare the leading actors of agricultural cooperatives, consortium, for the implementation of a merger project.

*Keywords:* change, transformation, hodology, enantiology, spacetime

# **Management humaniste et performance durable de l'entreprise : Essai de proposition d'un cadre théorique et conceptuel d'analyse**

**Ben BOUBAKARY**

Université de Yaoundé II (Cameroun)

## *Résumé :*

À l'heure actuelle, il est en vogue de rechercher des modèles d'entreprise qui tiennent compte des préoccupations de durabilité économique, sociale et environnementale. Cependant, selon une telle approche, il est important de procéder à un changement radical de paradigme, notamment des théories et pratiques économiques prédominantes en faveur d'un véritablement management humaniste. En effet, au regard des multiples crises auxquelles l'humanité s'est confrontée durant ces trois dernières décennies, du fait de la mise en place d'un système économique n'ayant aucune considération pour les valeurs et les vertus humaines, il semble nécessaire de se pencher sur les considérations éthiques dans le management des entreprises. Dès lors, l'objectif de cet article est de proposer un cadre théorique et conceptuel favorable à un modèle économique plus propice au respect de la dignité humaine et à des pratiques responsables, préconisent un changement de paradigme dans la théorie des affaires ainsi que dans les pratiques managériales afin d'assurer une performance durable de l'entreprise. Au terme de cette analyse, il convient de noter que, le management humaniste constitue certes un véritable levier de performance durable de l'entreprise. Toutefois, pour parvenir à un tel résultat, il est important de dépasser les obstacles et tensions qui phagocytent l'atteinte de ce résultat.

*Mots-clés :* management humaniste, performance durable, entreprise

## *Abstract:*

At present, it is popular to look for business models that take into account economic, social and environmental sustainability concerns. However, according to such an approach, it is important to make a radical paradigm shift, including prevailing economic theories and practices in favor of truly humanistic management. Indeed, in view of the multiple crises that humanity has faced during the past three decades, because of the establishment of an economic system that has no regard for values and human virtues, it seems necessary to consider ethical considerations in business management. Therefore, the purpose of this article is to propose a theoretical and conceptual framework favorable to an economic model more conducive to respect for human dignity and responsible practices, advocate a paradigm shift in business theory as well as in managerial practices to ensure sustainable business performance. At the end of this analysis, it should be noted that humanist management is certainly a real lever for the sustainable performance of the company. However, to achieve such result, it is important to overcome the obstacles and tensions that are phagocytizing the achievement of this result.

*Keywords:* humanistic management, sustainable performance, business

# **Love in the times of institutional complexity: Alignment between the organization and the leader**

**Kubra CANHILAL**

*ICN Business School, Nancy, France*

**Benedetto LEPORI**

*Universita della Svizzera Italiana, Lugano, Switzerland*

## *Abstract:*

This paper develops a framework to identify the conditions that allow leaders to bring change in their organization. We introduce the concept of alignment in order to express the fact that the possibility of change depends on the relative position of both the organization and the leader. In a neo-institutionalist framework, we conceptualize alignment in terms of endorsement by the leaders and by the organization of different institutional systems. Our propositions predicts that a) partial alignment generates the possibility of change, b) the possibility of change by leaders is greater in hybrid organizations (which embed different institutional logics) and c) in such hybrid organizations external leaders will bring more change. We address these questions through a comparative case study of a set of four leaders (rectors) in three Swiss universities.

*Keywords:* leadership, institutional complexity, hybrid organizations, alignment, institutional theory

## **Quand les entreprises en voie de « libération » entrent en crise : un cas de retour au « management à la papa »**

**Philippe TROUVE**

*Groupe ESC Clermont*

**Jean - Claude CASALEGNO**

*Groupe ESC Clermont*

### *Résumé :*

En suivant en continu une expérience de « libération » depuis octobre 2017 dans une TPE du secteur de la menuiserie d'agencement, la monographie montre comment le projet libérateur entre en crise à l'occasion d'une brusque surcharge du carnet de commandes qui menace les nouvelles formes de régulation mises en place. L'analyse descriptive s'appuie sur des entretiens qualitatifs réitérés auprès du dirigeant et des salariés, le volet interprétatif reposant de son côté sur une approche de type interactionniste mettant en évidence tout à la fois les déterminants socioculturels qui pèsent sur les attentes et les besoins de structuration des salariés ainsi que sur les aspirations personnelles et les interrogations sur son rôle par le dirigeant libérateur. L'angle d'attaque choisi porte sur les dimensions organisationnelle et managériale.

*Mots-clés :* entreprise libérée, résistance, culture, territoire, conflit de normes

# **Unstructured vs structured interview: Beyond the justice paradox in Organizational Justice perspective...**

**Agnes CECCARELLI**

*ICN Business School*

**David M. WASIELESKI**

*Duquesne University - ICN Business School*

**Sara KRIVACEK**

*Clemson University*

## *Abstract:*

This paper deals with Organizational Justice in the recruitment process. It shows how comply with the three principles of Organizational Justice: distributive justice, procedural justice and interactional justice are important elements for both the perspective of the organization and the candidate. However, sometimes, principles of Organizational Justice and perceived Organizational Justice contradict each other. While the organization respect the standards to ensure organizational Justice in the hiring process, is not perceived as such by the candidate. It is the "paradox of justice" or "dilemma of justice". Thus, this paper is based on one example of this paradox regarding the selection interview. Indeed, it is the most widely used recruitment tool by companies. The article shows and explains how and why the unstructured interview which does not meet many requirements of procedural justice, (unlike structured interviews), is perceived by candidates as fair. The article thus gives recommendations and suggests a model to overcome this paradox of procedural justice in the selection interview so that structured interviews while responding to organizational justice principles are also perceived positively by candidates in terms of fairness.

*Keywords:* organizational justice, fairness, hiring interview, justice paradox, hiring managers

# **L'intelligence relationnelle, pierre angulaire d'un management humaniste ?**

**Victor COMBES**

*Doctorant CIFRE*

**François SILVA**

*Kedge Business School*

## *Résumé :*

Face aux revendications sociales et sociétales émergentes, qui remettent en question l'individualisme et des modes de régulation jugés verticaux et inadaptés, le management semble dans une impasse. Alors, un débat se poursuit entre ceux qui souhaitent « remettre l'humain au cœur de l'organisation » et ceux qui, au contraire, dénoncent une vision « bisounours ». Nous pensons que le management, pour être en phase avec ces revendications, doit être repensé au prisme de la collégialité et intégrer la dimension relationnelle, qu'il néglige encore trop souvent. Pour cela, il nous paraît essentiel de développer l'intelligence relationnelle du manager et des collaborateurs, en s'appuyant sur des dispositifs variés. Nous prenons ainsi l'exemple du groupe de codéveloppement professionnel et analysons en quoi ce dispositif sert une vision humaniste. Notre approche empirique confirme le fait que ce type de dispositifs permet de faire évoluer collectivement et individuellement les postures vers plus d'écoute, d'empathie, d'authenticité et de réflexivité. Ce texte contribue donc à mettre en évidence un changement de paradigme managérial en cours : vers un management aux pratiques humanistes au service d'un empowerment collectif.

*Mots-clés :* intelligence relationnelle, management humaniste, codéveloppement, postures, collégialité

# **La notion de compétence : un outil d'investigation des évolutions du champ du comportement organisationnel ?**

**Jean-Claude COULET**

*Université de Rennes*

## *Résumé :*

Au regard des évolutions du champ de recherche relatif au comportement organisationnel, notre première ambition est de montrer en quoi un modèle de la compétence, issu des théories de l'activité, peut permettre non seulement, d'analyser les évolutions passées dans ce domaine mais également, d'envisager le développement d'un nouveau paradigme, notamment au regard de ses formes émergentes que nous nous discutons ici, dans une perspective épistémologique. Nous visons ainsi à mettre en évidence en quoi l'introduction des théories de l'activité dans le champ du comportement organisationnel pourrait bien constituer une tendance émergente, marquant une rupture radicale par rapport aux approches fondées sur la théorie des ressources et ses diverses déclinaisons. Toutefois, il s'agit surtout de montrer qu'un tel changement paradigmatique est susceptible de mettre en cohérence des orientations aussi diverses que l'établissement de liens avec les neurosciences, le développement d'un management humaniste, la prise en compte de l'intelligence émotionnelle, l'introduction de l'intelligence artificielle, etc., voire d'aider à concevoir des formes originales de temporalités, notamment en distinguant les aspects synchroniques et diachroniques du développement des compétences.

*Mots-clés :* compétence, organisation, paradigme de recherche, théories de l'activité, théorie des ressources

## **De l'organisation apprenante à l'apprenance**

**Denis CRISTOL**

*Paris Nanterre*

**Dorothee CAVIGNAUX BROSS**

*Paris Nanterre*

### *Résumé :*

L'article revient sur l'interrelation entre le concept d'organisation apprenante et celui d'apprenance. Il est né d'une recherche commanditée par l'association Sol France, qui s'efforce de comprendre la réalité et les évolutions de l'organisation apprenante depuis les travaux de Peter Senge (1991). Il établit la genèse de l'apprenance et de l'organisation apprenante essentiellement dans l'univers francophone, dans une perspective étymologique, politique, sociale et organisationnelle. Il s'intéresse à la façon dont évolue le rapport aux savoirs des organisations. Pour cela les attributs des organisations en rapport au savoir sont explicités et les tentatives de modélisation mises à jour. Deux tableaux distinguant deux périodes avant et après l'avènement du numérique en réseau et ouvert sont établis et permettent de mettre à jour l'évolution des pratiques de gestion et des attentes dévoluent aux organisations apprenantes dans le temps. Il pointe les processus spécifiques des apprentissages organisationnels et les tentatives de les mesurer. Il constitue une exploration du champ d'investigation pour des recherches ultérieures sur l'apprentissage dans les interstices organisationnels.

*Mots-clés :* organisation apprenante – apprenance – apprentissage organisationnel

# **Pratiques RH dans les organisations alternatives : une analyse des niveaux de maturité**

**Michel DALMAS**

*Léonard de Vinci Pôle Universitaire*

**Marcos LIMA**

*Skema Business School / Université Côte d'Azur*

## *Résumé :*

Cet article propose une version élargie de la typologie de la fonction RH proposée par Silva (2012), ajoutant un axe « Maturité Relationnelle » à ses deux dimensions initiales (Informationnelle et Personnelle). Un tel outil tridimensionnel peut aider les managers à repositionner le management et la fonction RH. Afin de tester l'outil, nous avons analysé quatre études de cas utilisant les paramètres d'une matrice de diagnostic développée à partir de cette typologie. Les cas ont démontré l'utilité d'une « cartographie des pratiques managériales » pour se rapprocher des principes d'apprentissage, d'innovation et d'adaptation organisationnelle.

*Mots-clés :* McGregor, TIC, entreprises libérées, organisations agiles, entreprises 2.0

## **Le travail émotionnel du secteur des services au champ de la santé : une question d'organisation(s) ?**

**Rebecca DICKASON**

*Université Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM)*

### *Résumé :*

Ces dernières années, la littérature sur les services s'est progressivement ouverte à l'étude de « l'expérience client » en se focalisant sur le destinataire de la relation de service. Pourtant, le prestataire, l'interlocuteur du client ou de l'utilisateur ne doit pas non plus être oublié, tant son rôle est clef dans la production d'un service de qualité. Dans la relation de service, comme dans la relation d'aide, il apparaît essentiel de manier habilement « l'art émotionnel », de trouver la délicate alchimie dans la maîtrise de ses propres émotions et de celles du client/utilisateur/patient. Notre étude vise à questionner la manière dont la littérature sur le travail émotionnel intègre le prisme organisationnel pour cerner comment se saisir de l'objet émotionnel à la fois comme éclairage du/des (dys)fonctionnement(s) des organisations et comme reflet de ces phénomènes. La visée de notre propos est de voir comment la mobilisation du concept de travail émotionnel peut enrichir la compréhension de la qualité de service, de la relation d'aide, ainsi que la « boîte noire » organisationnelle, y compris pour des questions tenant à l'organisation du travail ou à la GRH – sans pour autant renier les autres composantes de la vie organisationnelle.

*Mots-clefs :* travail émotionnel, services, secteur sanitaire, organisation, conceptualisation

## **Comportement concurrentiel des TPE : des émotions dominées**

**Fabien EYMAS**

*Université Paris 8*

**Faouzi BENSEBAA**

*Université Paris 8*

### *Résumé :*

Cette recherche vise à contribuer à la compréhension du rôle des émotions dans le comportement concurrentiel des TPE. Le rôle majeur joué par l'individu à la tête de la TPE dans la destinée de son entreprise suggère que ses émotions pourraient avoir une influence majeure sur le comportement concurrentiel de son affaire. À travers des entretiens semi-directifs, nous avons cherché à mieux comprendre comment les 20 dirigeants de TPE que nous avons rencontrés se représentaient la concurrence et comment ils agissaient pour y faire face au quotidien. Une analyse de contenu sur la base des retranscriptions des entretiens nous a permis de repérer les traces d'émotions dans le discours des dirigeants. Nous montrons que si les émotions peuvent tenir une place importante en amont du processus entrepreneurial dans le choix de l'activité, elles apparaissent dominées par la sphère cognitive du dirigeant une fois l'affaire lancée. La recherche de la rationalité ou la construction d'heuristiques rationalisantes sont omniprésentes dans le discours des dirigeants sur la manière de mener leur entreprise. Non seulement, du point de vue de l'acteur, le comportement concurrentiel adopté est toujours rationnel, mais, en plus, les émotions apparaissent en définitive peu présentes.

*Mots-clés :* analyse de contenu, comportement concurrentiel, émotions, rationalité, TPE

# Thinking about whistleblowers' motivations from a Platonist standpoint – *dikè*, a root of humanistic management?

**Coralie FIORI-KHAYAT**

*ICN Business School*

*Abstract :*

This paper investigates organizational factors that increase the likelihood that whistleblowers will speak up, using Platonist theories and operationalizing them in humanistic management. Whistleblowing is a risky behavior for the whistleblowers, who often face strong retaliations. Their motivation may lie in a quest of social justice, which prevents them from doing harm even when a contractual relationship should lead them to (*Crito*). By speaking up (conversely), the whistleblower prevents an injustice from being committed or from lasting; that way, the whistleblower fulfills an ideal of justice from the subject's standpoint (*Crito*). Revisiting known theories to unveil problematic issues or solutions is a promising yet challenging approach. Organization members who notice wrongdoing may be reluctant to blow the whistle, given the risk of retaliations. Though legitimate, this reluctance is problematic because it is in the organization's best interest that whistleblowers pursue their quest for social justice. Indeed, avoiding wrongdoing benefits the organization, and keeps it safe from reputational catastrophe in case of scandals. Hence, organization members' reluctance to speak up amounts to a managerial problem. In this perspective, a humanistically-managed organization can help whistleblowers to speak up.

*Keywords:* whistleblowing, business ethics, humanistic management, Platonism, organizational behavior

# **Donner un sens et un engagement émotionnel au travail : pour une redécouverte du management charismatique**

**Lucie GABRIEL**

*Université Paris 1 Panthéon Sorbonne*

## *Résumé :*

Depuis une trentaine d'années, l'organisation du travail s'inscrit dans une tendance à la « libération » ou la flexibilisation du travail, en opposition aux modèles d'organisations tayloriques et bureaucratiques de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Parallèlement à la promotion d'une hiérarchie flexible, les nouveaux modes d'organisation font émerger des problématiques liées à l'intensification et l'individualisation du travail, et à ses conséquences en matière de stress, surmenage et désintéressement. Alors que le nouveau paradigme organisationnel semblait annoncer la « fin des managers », les enjeux de ressources humaines qui en découlent appellent plutôt à repenser le management. C'est dans ce contexte que le management charismatique est pertinent. Basé sur une connexion émotionnelle entre le leader et ses followers, le leadership charismatique est reconnu comme le plus efficace pour susciter la motivation et l'engagement collectif dans des environnements caractérisés par le risque et l'incertitude. Mais s'il est un outil d'influence puissant, il reste un objet peu défini et mal compris par la recherche et le management. Cette communication propose un modèle de compréhension du leadership charismatique, afin de l'utiliser un outil destiné à répondre aux enjeux organisationnels actuels, et décliné en techniques charismatiques à destination des managers.

*Mots-clés :* charisme, émotion, symboles, vision, leadership

# **Les hôtesses de l'air, stewards et chefs de cabine au cœur des contraintes temporelles du travail**

**Anne GILLET**

*Cnam, Lise-CNRS, France*

**Diane-Gabrielle TREMBLAY**

*Université de Têluq, Québec*

## *Résumé :*

Nos recherches sont menées dans le secteur aérien (aviation civile) sur le terrain des principales compagnies aériennes de plusieurs pays d'Europe et du Canada. Le travail du Personnel Navigant Commercial-PNC fait l'objet de rares recherches récentes dans nos disciplines. Dans ce secteur, la question du temps de travail régi par la réglementation européenne ou canadienne revêt une importance forte et stratégique et influence les conditions du travail (cadre d'exercice de l'activité) et les effets sur la santé (effets de l'environnement de travail, stress, fatigue...). Les horaires atypiques du travail de navigant imposent en effet un cadre temporel fort particulier. Les nouvelles règles du temps de travail (imposées par les réglementations du secteur aérien) ont des conséquences sur les conditions de travail, l'articulation des temps sociaux (les temporalités vie familiale-personnelle / vie professionnelle) et ont des effets d'inégalités de genre. De quelles ressources personnelles, collectives, sociales et organisationnelles les PNC disposent-ils pour mieux s'adapter aux contraintes de ces cadres organisationnels ? Les chefs de cabine (considérés ici comme des managers de proximité) peuvent apporter soutien et accompagnement au personnel. Les chefs de cabine ont en effet une fonction importante dans l'équipage, avec notamment à certaines conditions un rôle de régulateur des temporalités et un rôle d'adaptateur dans l'équilibre de l'intensité et de la charge de travail dans l'équipage.

Mots-clés : aviation civile, personnel navigant commercial, chef de cabine, ressources, régulations

# **Clarifier le rôle des stratégies de régulation émotionnelle comme catalyseurs d'apprentissage : étude à partir d'un échantillon d'enseignants universitaires tunisiens**

**Rym HACHANA**

*Université de la Manouba – Tunisie*

## *Résumé :*

Tout en s'inscrivant dans la lignée des travaux de Gross (1998a, 2015), cette recherche s'attèle à analyser deux stratégies de régulation émotionnelle qui sont la réévaluation cognitive et la suppression expressive. Le but étant de clarifier le déploiement de ces stratégies ainsi que leurs implications pour une meilleure efficacité dans le milieu de travail d'un échantillon d'enseignants universitaires Tunisiens qui sont au nombre de 38. Le design méthodologique établi est de nature qualitative, appuyée par une analyse de contenu thématique. Les résultats révèlent que la reconnaissance de la portée des émotions est alimentée avec l'âge et le grade. Les enseignants universitaires de notre échantillon, même s'ils confondent intelligence émotionnelle, *coping* et régulation émotionnelle, recourent aussi bien à la réévaluation cognitive et à la suppression expression, et ce pour servir simultanément des objectifs hédoniques et instrumentaux.

*Mots-clés :* Régulation émotionnelle, enseignants, pédagogie, réévaluation cognitive, suppression expressive.

# **Impact de la mise en œuvre du télétravail sur les attentes perçues**

**Virginie HACHARD**

*Ecole de Management de Normandie*

**Caroline DIARD**

*EDC Paris Business School*

## *Résumé :*

La mise en œuvre du télétravail questionne sur l'évolution de la relation managériale. La place du manager, les relations supposées fondées sur la confiance et non le contrôle, le degré d'autonomie du collaborateur pourraient alors être impactés. Nous avons étudié dans une précédente contribution (Diard, Hachard, 2019), l'impact d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique des enseignants chercheurs. Dans le cadre de notre étude de cas unique, à travers une posture longitudinale, nous poursuivons notre approche et souhaitons nous intéresser à la mise en place d'une situation de télétravail. L'objectif de cet article est d'analyser la mise en œuvre du télétravail à travers les attentes réciproques perçues des collaborateurs et de comprendre l'importance de la confiance. Un questionnaire semi-directif est administré auprès de 10 dyades télétravailleurs/managers (10 télétravailleurs, et leurs 8 managers). Les théories relatives au contrat psychologique, la littérature relative à la reconnaissance en situation de travail à distance et la confiance en situation de télétravail nous permettront de comprendre comment les salariés et l'entreprise peuvent bénéficier d'une situation gagnant/gagnant à travers la mise en place du télétravail.

*Mots-clés :* télétravail, contrat psychologique, confiance, autonomie, attentes

# **Diffusion d'une décision managériale : le rôle de l'impact des leaders et de la résistance émotionnels**

**Pierre PIRE-LECHALARD**

*Groupe ESC Clermont-Auvergne*

**Delphine van HOOREBEKE**

*Université de Toulon*

## *Résumé :*

Le rôle principal du manager consiste à prendre des décisions. Face à la complexité de l'environnement, il lui devient ardu voire impossible d'émettre une décision totalement rationnelle s'appuyant sur une information parfaite. Si de nombreuses études se sont intéressées au traitement de l'information dans la prise de décision, peu se sont focalisées sur le rôle des émotions dans le processus décisionnel alors qu'il est aujourd'hui prouvé par la neurologie qu'il est impossible, pour un être humain, de prendre une décision sans l'intervention des émotions. D'ailleurs, bon nombre d'avancées théoriques révèlent les émotions sous forme d'artéfacts. C'est dans ce cadre que cette recherche s'inscrit. Quel que soit leur type, les décisions managériales se diffusent au sein d'un système social. Cette diffusion peut être cognitive, mais aussi assujettie à l'émotionnel. Dans les faits, une décision se diffuse par imitation raisonnée mais également par mimétisme soumis à l'influence émotionnelle inconsciente (Tarde, 1890). Ainsi, cet article s'attache à décrire l'intervention de l'émotion et plus spécifiquement son rôle dans la diffusion à travers une étude expérimentale. En particulier, il tend à révéler le rôle émotionnel du leader et du seuil de résistance émotionnelle des suiveurs. Pour ce faire, ce travail s'appuie sur la sociographie et la théorie des réseaux sociaux.

*Mots-clés :* résistance émotionnelle, leader émotionnel, décision, diffusion, mimétisme

# L'économie de l'intelligence artificielle

**Jean-Bernard MATEU**

*Président fondateur d'Arenium Consulting*

**Jean-Jacques PLUCHART**

*Université Paris I*

## Résumé :

Cet article vise à construire une représentation exploratoire des effets économiques attendus du développement de l'IA, grâce à l'analyse des dernières publications, et notamment, des articles et des rapports émis par des universitaires, des cabinets de conseil et des *think tanks*. Cette réflexion liminaire souligne l'importance des choix méthodologiques adoptés dans les études des impacts économiques de l'IA. En première analyse, ces derniers peuvent être classés en fonction des trois types de leviers de création de valeur les plus mentionnés, que sont les effets sur la productivité, sur la consommation et sur la maîtrise des risques. La recherche montre que les études économiques appliquées à l'IA appliquent des méthodologies de recherche plus adaptées à l'économie physique qu'à l'économie digitale. Elles demeurent ancrées dans les paradigmes des micro et macro-économies néo-classiques. Les représentations actuelles de l'économie de l'IA reposent essentiellement sur des paradigmes néo-classiques – fondés sur la notion *d'homo economicus* – qui sont de plus en plus contestés : dans le champ de l'économie, l'individualisme méthodologique, la concurrence pure et parfaite, les coûts de transaction... ; dans le champ financier, l'efficacité des marchés, le modèle brownien de fluctuation des cours, la théorie du portefeuille... De nouveaux paradigmes émergent mais peinent à s'imposer dans la communauté scientifique, le monde de l'entreprise et la société civile : le holisme méthodologique, l'économie immatérielle, le bien commun, la confiance, la performance globale...

*Mots-clés* : intelligence artificielle, systèmes d'information, plateformes digitales, robots, paradigmes

# **Vers un management responsable du processus de recherche, créateur de sens et de valeurs**

**Elise MARCANDELLA**

*Université de Lorraine*

## *Résumé :*

La stratégie mondiale de développement des universités repose sur une mise en concurrence des établissements. Dans ce contexte, l'évaluation des chercheurs, basée prioritairement sur leur capacité à publier dans des revues étoilées, crée chez certains enseignants-chercheurs un conflit de valeur, source de mal-être et de perte de sens. Comment redonner du sens à la recherche ? Comment développer une approche plus humaniste des activités de recherche et de leur évaluation ? Pour répondre à ces questionnements, nous proposons à partir de nos expériences de terrain, une démarche de recherche qui intègre les enjeux de la responsabilité sociétale dans son processus et propose un cadre renouvelé d'évaluation fondé sur sa valeur sociale (amélioration du travail des praticiens et des chercheurs) et sociétale (managériale, scientifique et pédagogique). Cette approche, que nous appelons Recherche Action Participante et Éthique (RAPéth), interroge l'éthique du processus de recherche et sa capacité à produire des connaissances valables pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cette communication présente la conceptualisation de ce nouveau modèle de recherche et de ses impacts ainsi que les différents instruments de gestion développés pour aller vers un management responsable du processus de recherche.

*Mots-clés :* management responsable, éthique, méthodologie de recherche, responsabilité sociétale, management humaniste

## **Paroles de l'événement : temps et récits autour de la gestion d'un événement culturel**

**Jean-Luc MORICEAU**

*Université Paris-Saclay*

**Laisa BRAGANÇA DE MOURA**

*PUC Minas, Brésil*

### *Résumé :*

Nous explorons le temps bien spécifique de l'événement et sa différence d'avec le temps de la gestion, en questionnant ses implications pour la gestion des événements culturels. Un récit commun, organisateur du temps et des rythmes, est supposé nécessaire pour coordonner les comportements durant le projet. Mais un tel récit ne contredit-il pas l'idée même d'événement ? L'événement tire son attrait par une sorte de promesse de fournir une expérience exceptionnelle, non la simple répétition du déjà connu. Mais gérer l'événement, n'est-ce pas la volonté de s'assurer de pouvoir remplir cette promesse, et pour cela tenter de tout prévoir, organiser, contrôler... ainsi s'assurer qu'aucun événement n'ait lieu ? L'étude se fonde sur le cas d'un événement international auquel nous avons participé en tant que chef de projet et co-directeur scientifique. La gestion étant supposée fournir un récit intégrateur, huit des principaux acteurs de l'événement ont été invités à nous raconter l'histoire du projet, Mais aucun des récits recueillis ne semblait pouvoir s'articuler avec les autres. En étudiant les communications entre acteurs, nous n'avons pas non plus réussi à identifier un récit polyphonique ou dialectique opposants artistes et gestionnaire. Enfin le recueil d'histoires vivantes nous oriente vers la conception derridienne de l'événement, qui est ce qui ne pouvait pas être organisé ou prévu. Nous en tirons des implications pour la gestion d'événements culturels.

*Mots-clés:* gestion des événements culturels, étude des récits, événement, Derrida, temporalité

# **De l'importance du négatif en coaching à la lueur des travaux de François Jullien**

**Sybille PERSSON**

*ICN Business School*

## *Résumé :*

La réflexion conduite propose des pistes conceptuelles au service d'un coaching en conscience, dans une perspective à la fois stratégique et éthique. Nous creusons dans les fondements des Sciences humaines et sociales qui structurent savoirs et pratiques de coaching, en suivant François Jullien, philosophe, helléniste et sinologue. L'approche se nourrit d'un vis-à-vis fécond entre positif et négatif, à l'écart de la coupure dualiste (métaphysique) entre bien et mal. Que se passe-t-il quand le négatif est (re)pris en compte? Et par quelle voie peut-il l'être? Pour répondre à ce double questionnement, l'article est structuré en trois étapes. Dans un premier temps, nous soulignons la dominance d'une culture du positif en général, volontiers revendiquée par les coachs et autres tenants de la psychologie positive et du développement personnel d'inspiration nord-américaine notamment. Dans un deuxième temps, nous réhabilitons les ressources du négatif dès lors que l'assimilation rapide, voire exclusive entre mal et négatif se déconstruit. Il devient alors possible de revisiter le dualisme radical entre bien-veillance et mal-veillance. L'ensemble permet, dans un troisième temps, de positionner le jeu, à la fois vivant et vital, qui se tisse entre positif et négatif pour un coaching, d'abord humain dans sa pratique, avant que de se vouloir humaniste dans sa théorie. Cette pratique, qui se vit en situation, procède par « dé-coïncidence », déployant une éthique stratégique, à l'écart d'une performance étalonnée à l'aune du seul positif.

*Mots-clés :* accompagnement, coaching, éthique stratégique, François Jullien, veille

## Potentialisation des personnes et des organisations.

### Ressourcer l'entre des évidences

Yves RICHEZ

*Président des Editions de l'Homo-Viator*

#### *Résumé :*

Cet article propose d'explorer ce qui dans l'*entre* des évidences – ce qui ne se pense pas ou plus, peut ressourcer le sujet de la potentialisation des personnes et des organisations. Il propose d'étudier autant qu'explorer la manière dont l'usage quotidien des concepts (signifiés) corrélés avec la compétence d'observation, conduit à des transformations durables pour les personnes et les organisations. L'article focalisera en particulier sur la manière dont le mot modifie, dès lors que la personne lie le signifié à un signifiant acoustique ou visuel observable et figurable, puis l'agir ou le non-agir (無為, *wuwei*) avec laquelle ladite personne opère. L'investigation des expressions de type « cette personne a du potentiel ? », « c'est un haut-potentiel ? » ou, « ce projet a beaucoup de potentiel ! » posera le problème des erreurs catégorielles induit par ces expressions. En effet, le mot *potentialisation* appartient à cette catégorie de mots pour laquelle les évidences posées sur le concept conduisent à ne pas expliciter le signifiant : on *voit* ce que cela veut dire. Or voir (*idein*) ce que cela veut dire n'implique ni que *cela est*, ni que *cela veut dire*, encore moins, que *cela est observable*.

*Mots-clefs* : potentiel, mètis, observer, actualiser, signifiant, non-agir (無為, *wuwei*)

# **La déshumanisation au travail : quelle responsabilité pour le manager ?**

**Charlotte RODRIGUEZ CONDE,**

**Marine DE RIDDER,**

**Anne ROUSSEAU,**

**Florence STINGLHAMBER,**

**Laurianne TERLINDEN**

*UCLouvain*

## *Résumé :*

Nous étudions dans quelle mesure le style de leadership du manager (i.e. supérieur hiérarchique direct) peut influencer le sentiment qu'ont les collaborateurs d'être considérés et traités humainement dans leur travail. Pour ce faire, nous vérifions en premier lieu, s'il existe un effet direct entre certaines caractéristiques du leadership et le sentiment de (dés)humanisation organisationnelle. Ensuite, nous identifions les caractéristiques du leadership les plus susceptibles d'atténuer les effets négatifs de certaines caractéristiques du travail et de l'organisation - associées à des pratiques organisationnelles émergentes ou profondément ancrées dans l'organisation du travail - sur le sentiment d'humanisation. Notre recherche quantitative, menée sur base d'un échantillon de 677 répondants, montre que les éléments les plus fortement associés à un sentiment de (dés)humanisation au travail ne sont pas des aspects liés au leadership mais plutôt au travail et à l'organisation. Elle confirme ainsi le rôle déterminant joué par les transformations organisationnelles actuelles (i.e. financiarisation et digitalisation du travail, droit à la parole, autonomie dans le travail et pratiques de développement) sur ce sentiment. Les analyses de modération semblent, par ailleurs, indiquer qu'il est peu réaliste d'attendre du manager qu'il « ré-humanise » seul l'expérience des collaborateurs au travail. La responsabilité, en termes d'humanisation au travail, semble davantage incomber à la Direction, plus à même d'agir sur les facteurs liés au travail et à l'organisation.

*Mots-clés :* déshumanisation organisationnelle, leadership, comportements du leader, transformations organisationnelles, antécédents liés au travail et à l'organisation

# **La spiritualité en gestion : retours d'expérience de managers français**

**Catherine VOYNNET FOURBOUL**

*Université Panthéon-Assas, Paris II*

**Antoine MASINGUE**

*Université Polytechnique des Hauts de France*

## *Résumé :*

La spiritualité est un champ relativement nouveau qui enrichit le management depuis une vingtaine d'années (Duyck, Moal-Ulvoas, Voynnet-Fourboul, 2017). Sa définition a permis une distinction claire de la religion et ouvre la voie à son incorporation en gestion. C'est le terrain du travail qui concentre pour l'instant l'essentiel des recherches. L'objectif de ce papier est double. D'une part, il vise à rappeler et à structurer les grandes conceptions de la spiritualité développées dans la littérature managériale. D'autre part et surtout, il consiste à étudier et à discuter les effets, en termes de postures managériales, qu'induit l'intégration d'une dimension spirituelle, dans le champ du travail, et ce, dans un contexte français, au sein duquel peu d'études ont été menées. Il s'appuie sur une étude empirique de nature exploratoire menée auprès de managers sélectionnés du fait de leur intérêt déclaré pour la spiritualité sur le lieu de travail (*workplace spirituality*). Un modèle est développé à l'issue d'une recherche menée auprès de 26 experts de la spiritualité rassemblés sous l'égide de la fabrique Spinoza à la suite des travaux de Lips-Wiersma (2002). Ces critères distinguent les effets produits sur ce qui a trait à soi versus à autrui et les effets qui sont de l'ordre de l'être versus de l'agir.

*Mots-clés :* spiritualité au travail, effets de la spiritualité, fabrique Spinoza, QDA-Miner, recherche qualitative

# **Inquiry into Organizational Energy: Mapping the research trends using Co-Word Analysis.**

**Rana ZANTOUT**

*Université de Lorraine*

**Silvester IVANAJ**

*ICN Business School - CEREFIGE*

## *Abstract :*

Organizational Energy (OE) is both an exhaustible and a rechargeable organizational resource, but the research on organizational energy in the field of management remains relatively new. This research aims to practically contribute to broadening the knowledge on OE and to better understand its individual components and their roles by mapping out its intellectual structure of research and defining it empirically using the co-word analysis method. In this exploratory investigative research, 253 scholarly papers were collected from the most comprehensive management databases and were analyzed in terms of main concepts and keywords. Data was collected by tabulating the findings (article information and keywords), where the extracted keywords represent the core topics of the field. Keyword data was standardized, then multidimensional scaling and clustering techniques were performed. This was followed by the steps of theme generation, construction of strategic diagrams, and analysis of the interactions among themes, thus providing an empirically derived framework based on the extant literature. This framework describes the main factors affecting OE, the relationships among these factors and is inclusive of the most relevant variables available in the existing literature on OE.

*Keywords:* organizational energy, energy, vitality, vigor, collective energy



# Coordonnées des contributeurs

---

**ABRANTES CUNHA MENESES, Antonio**

ICN Business School  
[antonio.abrantes@icn-artem.com](mailto:antonio.abrantes@icn-artem.com)

**AMOKRANE Mustapha**

Ensm, Kolea, Algérie  
[m.amokrane@ensm.dz](mailto:m.amokrane@ensm.dz)

**BAUJARD, Corinne**

Université de Lille  
[corinne.baujard@univ-lille.fr](mailto:corinne.baujard@univ-lille.fr)

**BAYAD, Mohamed**

CNAM  
[mohamed.bayad@lecnam.net](mailto:mohamed.bayad@lecnam.net)

**BENSEBAA, Faouzi**

Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis  
[faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr](mailto:faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr)

**BERKANI, Hakim**

Ensm, Kolea, Algérie  
[berkani.hakim10@gmail.com](mailto:berkani.hakim10@gmail.com),

**BIETRY, Franck**

Université de Caen  
[franck.bietry@unicaen.fr](mailto:franck.bietry@unicaen.fr)

**BONNET, Daniel**

Université Jean Moulin, Lyon  
[bonnet.daniel@outlook.com](mailto:bonnet.daniel@outlook.com)

**BOUBAKARY, Ben**

Université de Yaoundé II  
[boubakary24@gmail.com](mailto:boubakary24@gmail.com)

**BRAGANÇA de Moura, Laisa**

PUC Minas, Belo Horizonte, Brazil  
[laisabraganca@gmail.com](mailto:laisabraganca@gmail.com)

**CANHILAL, Kubra**

ICN Business School  
[kubra.canhilal@icn-artem.com](mailto:kubra.canhilal@icn-artem.com)

**CASALEGNO, Jean-Claude**

ESC Clermont  
[jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr](mailto:jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr)

**CAVIGNAUX BROSS, Dorothée**

Doctorante, Université Paris Nanterre  
[dorothee.cavignaux@gmail.com](mailto:dorothee.cavignaux@gmail.com)

**CECCARELLI, Agnès**

ICN Business School  
[agnes.ceccarelli@icn-artem.com](mailto:agnes.ceccarelli@icn-artem.com)

**COMBES, Victor**

Doctorant CIFRE en Sciences de IC  
[victor.combes@groupe-vyv.fr](mailto:victor.combes@groupe-vyv.fr)

**COULET, Jean – Claude**

LP3C université Rennes2 et Open Lab  
[jean-claude.coulet@univ-rennes2.fr](mailto:jean-claude.coulet@univ-rennes2.fr)

**CREUSIER, Jordane**

Université du littoral  
[creusier.jordan@hotmail.fr](mailto:creusier.jordan@hotmail.fr)

**CRISTOL, Denis**

Chercheur associé à Paris Nanterre  
[4cristol@free.fr](mailto:4cristol@free.fr)

**DALMAS, Michel**

EMLV  
[michel.dalmas@devinci.fr](mailto:michel.dalmas@devinci.fr)

**DE RIDDER, Marine**

UCLouvain, Belgique  
[marine.deridder@uclouvain.be](mailto:marine.deridder@uclouvain.be)

**DIARD, Caroline**

EDC Paris Business School  
[cdiard@hotmail.com](mailto:cdiard@hotmail.com)

**DICKASON, Rebecca**

UPEM – IRG  
[rebecca.dickason@u-pem.fr](mailto:rebecca.dickason@u-pem.fr)

**EYMAS, Fabien**

Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis  
[fabien.eymas@univ-paris8.fr](mailto:fabien.eymas@univ-paris8.fr)  
FIORI-KHAYAT, Coralie  
ICN Business School  
[coralie.fiori-khayat@icn-artem.com](mailto:coralie.fiori-khayat@icn-artem.com)

**GABRIEL, Lucie**

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
[lucieannagabriel@gmail.com](mailto:lucieannagabriel@gmail.com)

**GILLET, Anne**

Cnam-Lise-CNRS  
[anne.gillet@lecnam.net](mailto:anne.gillet@lecnam.net)

**HACHANA, Rym**

Université de la Manouba – Tunisie  
[rym.hachana@tbs.rnu.tn](mailto:rym.hachana@tbs.rnu.tn)

**HACHARD, Virginie**

Ecole de Management de Normandie  
[vhachard@em-normandie.fr](mailto:vhachard@em-normandie.fr),

**van HOORBEKE, Delphine**

Université de Toulon,  
[vanhoore@univ-tln.fr](mailto:vanhoore@univ-tln.fr)

**IVANAJ, Silvester**

ICN Business School  
[Silvester.ivanaj@cn-artem.com](mailto:Silvester.ivanaj@cn-artem.com)

**KIRVACEK, Sara**

Clemson University, South Carolina  
[skrivac@g.clemson.edu](mailto:skrivac@g.clemson.edu)

**LEMARIÉ-QUILLERIER, Séverine**

Université de Caen  
[severine.lemarie@unicaen.fr](mailto:severine.lemarie@unicaen.fr)

**LEPORI, Benedetto**

Università della Svizzera Italiana,  
Lugano, Switzerland  
[Blepori@usi.ch](mailto:Blepori@usi.ch)

**LIMA, Markos**

Skema Business School  
[marcos.lima@skema.edu](mailto:marcos.lima@skema.edu)

**LOPES, Costa,**

ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa  
[patricia\\_costa@iscte-iul.pt](mailto:patricia_costa@iscte-iul.pt)

**MARCANDELLA, Elise**

Université de Lorraine – CEREFIGE  
[elise.marcandella@univ-lorraine.fr](mailto:elise.marcandella@univ-lorraine.fr)

**MASINGUE, Antoine**

Université Paris Ouest Nanterre  
[amasingue@yahoo.fr](mailto:amasingue@yahoo.fr)

**MATEU, Jean-Bernard.**

Arenium Consulting  
[jbmateu@gmail.com](mailto:jbmateu@gmail.com)

**MORICEAU, Jean-Luc**

IMT-BS/LITEM  
[jean-luc.moriceau@imt-bs.eu](mailto:jean-luc.moriceau@imt-bs.eu)

**PASSOS, Ana Margarida**

ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa  
[ana.passos@iscte-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt),

**PERSSON, Sybille**

ICN Business School  
[sybille.persson@icn-artem.com](mailto:sybille.persson@icn-artem.com)

**PINA E CUNHA, Miguel**

Universidade Nova de Lisboa  
[miguel.cunha@novasbe.pt](mailto:miguel.cunha@novasbe.pt)

**PIRE-LECHALARD, Pierre**

Groupe ESC Clermont  
[Pierre.pirelechalard@esc-clermont.fr](mailto:Pierre.pirelechalard@esc-clermont.fr)

**PLUCHART, Jean Jacques**

Université Paris I  
[jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr](mailto:jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr)

**RICHEZ, Yves**

Editions de l'Homo-Viator  
[yves.richez@talentreveal.com](mailto:yves.richez@talentreveal.com)

**RODRIGUEZ CONDE, Charlotte**

UCLouvain, Belgique  
[charlotte.rodriguez@uclouvain.be](mailto:charlotte.rodriguez@uclouvain.be),

**ROUSSEAU, Anne**

UCLouvain, Belgique  
[anne.rousseau@uclouvain.be](mailto:anne.rousseau@uclouvain.be)

**SILVA, François**

Laboratoire Dicen (CNAM)  
[francois.silva@kedgebs.com](mailto:francois.silva@kedgebs.com)

**STINGLHAMBER, Florence**

UCLouvain, Belgique  
[florence.stinglhamber@uclouvain.be](mailto:florence.stinglhamber@uclouvain.be)

**TERLINDEN, Laurianne**

UCLouvain, Belgique  
[laurianne.terlinden@uclouvain.be](mailto:laurianne.terlinden@uclouvain.be)

**TREMBLAY, Diane-Gabrielle**

Téluq, Crises, Québec  
[diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca](mailto:diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca),

**TROUVE, Philippe**

ESC Clermont  
[philippe.trouve@cereq.fr](mailto:philippe.trouve@cereq.fr)

**VALETTE, Jean - Paul**

Université Paris-Saclay - IEDP  
[Jean-Paul.Valette@u-psud.fr](mailto:Jean-Paul.Valette@u-psud.fr)

**VOYNNET FOURBOUL, Catherine**

Ciffop  
[voynnetf@gmail.com](mailto:voynnetf@gmail.com)

**WASIELESKI, David**

Duquesne University, PA, Etats-Unis  
[wasieleski@duq.edu](mailto:wasieleski@duq.edu),

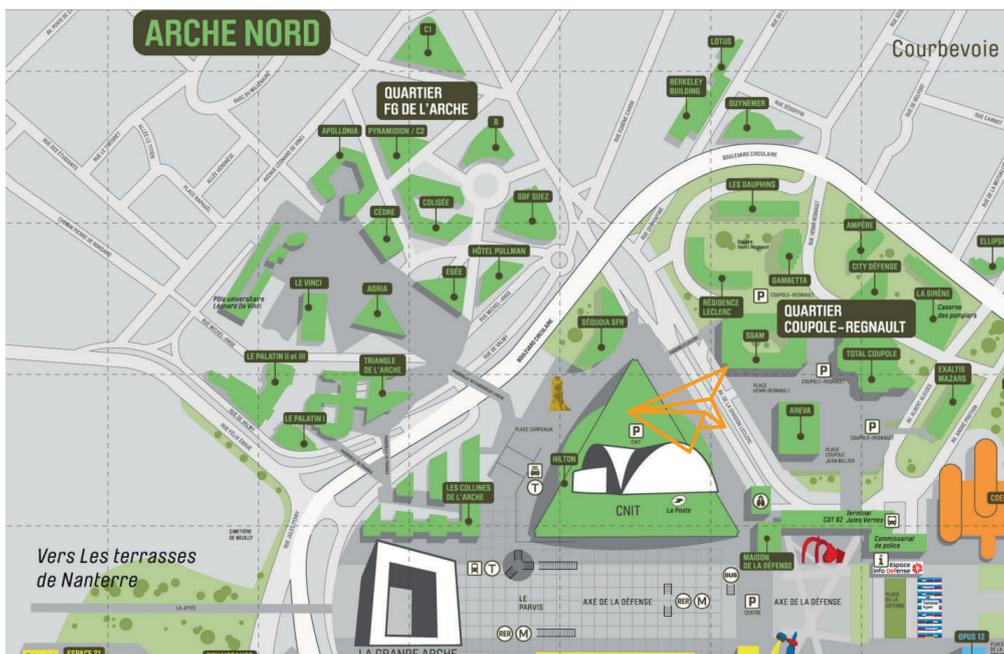
**ZANTOUT, Rana**

Doctorante Université de Lorraine –  
CEREFIGE  
[ranazantout@gmail.com](mailto:ranazantout@gmail.com)



# LE CAMPUS icn bs PARIS LA DÉFENSE

## COMMENT S'Y RENDRE ?



**ICN Paris La Défense**  
2 place de La Défense  
92053 Paris La Défense cedex  
CNIT Hall 3/ 3ème étage

**Contact sur place le 3/12/2019**  
Séverine KOEHL  
06 48 643 743  
severine.koehl@icn-artem.com

## LES TRANSPORTS EN COMMUN À PROXIMITÉ

### MÉTRO

Ligne 1, Château de Vincennes / La Défense Grande Arche

### RER

Ligne A, Boissy-St-Léger / Marne-La-Vallée - Poissy / Cergy

### TRAMWAY

Ligne T2, Issy / Val de Seine

### sncf

Lignes Paris - Saint-Lazare / Saint-Nom-la-Bretèche ou Versailles-RD / Saint-Quentin-en-Yvelines / La Verrière

### bus

De nombreuses lignes de bus en provenance de :

- Paris (n°73 La Défense / Musée d'Orsay)
- L'ouest parisien (141, 144, 159, 258, 262, 272, 275, 278, 360, 378)
- Du nord (161, 174, 178)

## depuis GARE DE L'EST

### MÉTRO 7 ET RER A 24 MINUTES

Ligne 7 direction Mairie d'Ivry de Gare de l'Est à Opéra  
RER A direction Cergy-le-Haut de Auber à La Défense

### MÉTRO 7 ET 1 34 MINUTES

Ligne 7 direction Mairie d'Ivry de Gare de l'Est à Palais Royal - Musée du Louvre  
Ligne 1 direction La Défense de Palais Royal à La Défense

## SORTIE 1 Grande Arche

## depuis PARIS CHARLES DE GAULLE

### RER b ET A 54 MINUTES

RER B direction Massy-Palaiseau de Aéroport CDG3 RoissyPôle à Châtelet-les-Halles  
RER A direction Cergy-le-Haut de Châtelet-les-Halles à La Défense

## EN VOITURE

### depuis PARIS BOULEVARD PÉRIPHÉRIQUE :

- Sortir Porte Maillot direction La Défense
- Suivre la direction de Neuilly (avenue Charles de Gaulle)
- Emprunter le pont de Neuilly, puis prendre le boulevard circulaire desservant tous les quartiers de La Défense

## depuis PARIS ORLY

### ORLYVAL, RER b ET RER A 1 HEURE

Orlyval de Orly à Antony  
RER B direction Mitry ou Aéroport CDG de Antony à Châtelet-les-Halles  
RER A direction Poissy ou Cergy de Châtelet-les-Halles à La Défense

### 3 possibilités de parkings :

- Sortir à La Défense 6, suivre les indications parking visiteurs ou exposants Cnit
- Sortie La Défense 7 Parking Valmy
- Sortie La Défense 4 Parking Centre (ouvert 24 h/24 h - 7 j / 7j)

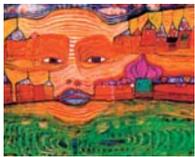


# RIPCO

Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels

## Un quart de siècle de création de connaissances en psychosociologie et comportement organisationnel

### Un ancrage historique en psychosociologie et comportement organisationnel



Durant ses dix premières années d'existence, la revue a été profondément ancrée dans le champ de la psychosociologie, s'intéressant à la situation des individus au sein des organisations mais également bien au-delà. Le comportement organisationnel a, au fil des années, pris une place croissante, pour devenir aujourd'hui le cœur de la ligne éditoriale.

### Des thématiques en phase avec leur temps

Trois périodes clés de l'histoire de la revue : 1994-2004 (création de la RIP et pilotage de la revue par l'équipe fondatrice), 2005-2010 (deuxième équipe éditoriale, ouverture au comportement organisationnel), 2011 à ce jour (période faisant suite au changement de nom pour RIPCO et troisième équipe éditoriale depuis 2018). Des approches psychanalytiques adaptées au management des organisations sont toujours mobilisées pour mieux analyser et aider au traitement de situations aussi bien au niveau des individus,



des groupes, que des organisations. Les nouvelles formes d'organisation et les questions qui préoccupent les entreprises au cours des dernières années sont aussi devenues le terrain de réflexion de la revue.

### Une ligne éditoriale désormais centrée sur le comportement organisationnel

La ligne éditoriale de la revue fait référence à l'étude de la structure, du fonctionnement et des performances des organisations, ainsi qu'au comportement des groupes et des individus qui les composent. En d'autres termes, la revue a l'ambition de contribuer à la compréhension, à l'explication et à l'amélioration des comportements des individus et des équipes dans les organisations. La ligne éditoriale de la revue distingue trois niveaux d'analyse : niveau individuel (micro), niveau du groupe (méso) et niveau organisationnel (macro).

### Une revue multidisciplinaire

La RIPCO se veut une revue interdisciplinaire qui a pour objectif de publier des travaux de recherche théoriques ou empiriques qui portent sur le comportement organisationnel, quel que soit le type d'organisation étudiée, la méthodo-

logie utilisée et les contextes au sein desquels ces travaux de recherche sont effectués. Elle s'appuie sur une grande variété de travaux issus de la psychologie, de l'ethnologie, de la sociologie, de l'anthropologie, de la philosophie, des sciences politiques, des sciences économiques, des théories de la décision, etc.

### Une revue qui accepte le débat

La RIPCO accepte le débat et favorise la controverse sous forme d'articles ne prenant pas la forme d'un papier de recherche partant de l'idée que ce type de contributions est aussi nécessaire à la progression des connaissances.

### Une revue en évolution

Pour atteindre ces objectifs, la RIPCO déploie une nouvelle stratégie de développement à travers :

- La mise en place d'une nouvelle équipe éditoriale internationale et multidisciplinaire,
- La modernisation de la revue et de sa gestion avec des outils numériques : [ripco-online.com](http://ripco-online.com) et gestion des manuscrits : [manuscriptmanager.net/ripco](http://manuscriptmanager.net/ripco),
- L'internationalisation du contenu, via un référencement dans des bases de données internationales.

