

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

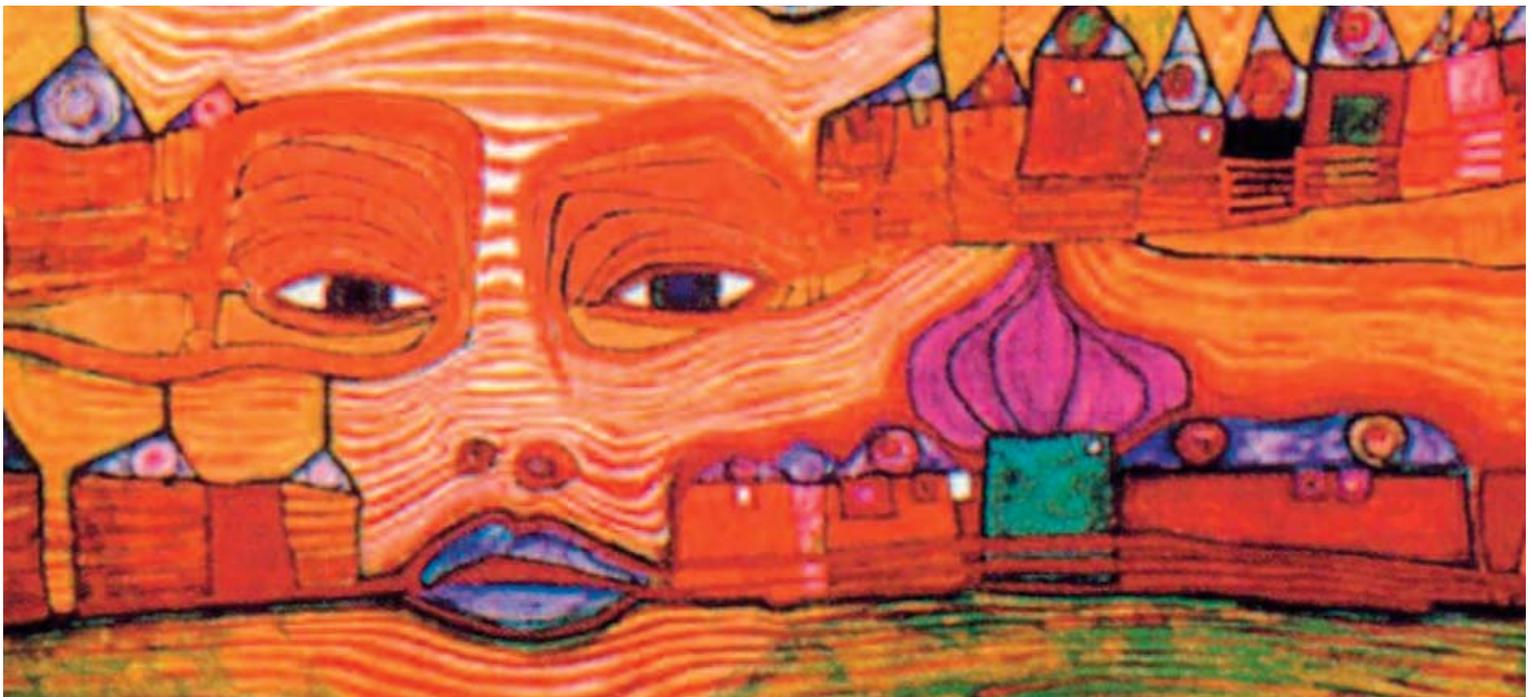
PROGRAMME

de la Journée de Recherche 2023

9 JUIN 2023

ICN Business School - Paris La Défense

Comportements des salariés et des organisations face aux changements climatiques



Editions
ESKA

ICN CREACTIVE
BUSINESS SCHOOL
PARIS • NANCY • BERLIN



Georgia Tech Scheller College of Business
Center for International Business
Education and Research

CONTACTS

Silvester IVANAJ - Rédacteur-en-Chef RIPCO

Email : silvester.ivanaj@icn-artem.com

Aminata ZAMPOU - Assistante

Email : aminata.zampou@icn-artem.com

Site web : ripco-online.com

Twitter : <https://twitter.com/RevueRIPCO>

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/ripco>

Table des matières

Programme général	04
Programme détaillé de la journée	05
Résumés des communications	11
Coordonnées des contributeurs.....	100

Programme général

- 09h00-10h00 **Café et accueil des participants (rez-de-chaussée)**
- 10h00-10h45 **Session plénière - Ouverture de la Journée et conférence
(salle 608 - 6^{ème} étage)**
- 11h00-12h30 **Ateliers parallèles 1-5
(5^{ème} étage, salles 501-504 et 6^{ème} étage, salles 604-608)**
- 12h30-14h00 **Repas sur place (cafétéria – rez-de-chaussée)**
- 14h00-15h30 **Ateliers parallèles 6-10
(5^{ème} étage, salles 501-504 et 6^{ème} étage, salles 604-608)**
- 15h45-17h30 **Session plénière et clôture
(salle 608 - 6^{ème} étage)**

Programme détaillé de la Journée de Recherche RIPCO 9 Juin 2023

10h00-10h45 **Ouverture de la journée**

Salle 608

SILVESTER IVANAJ

Rédacteur-en-chef de la RIPCO

FLORENCE LEGROS

Directrice générale d'ICN Business School

ELEN RIOT

Rédactrice associée RIPCO et coordinatrice de la Journée de Recherche 2023

CORINNE GENDRON – CONFERENCE

Professeur, Département Stratégie, Responsabilité Sociale et Environnementale, Université du Québec à Montréal (UQAM)

11h00-12h30

Ateliers parallèles 1-5

(5ème étage, salles 501-504 et 6ème étage, salles 604-608)

Atelier 01 : ETHIQUES ET TECHNOLOGIE

Salle 501

Session animée par : **Elen RIOT**

Didier Chabanet & Christine Noël Lemaitre

Les conditions d'appropriation des normes organisationnelles des conseillers de pôle emploi

Marie José Scotto, Benoit Cherré, Zouhair Laarraf, Maria Giuseppina Bruna, Lhocine Houanti

Souffrance éthique : Le rôle des émotions morales

Philippe Mairesse & Aïcha Oumessaoud

Workplace narratives as a restorative justice process

Atelier 02 : NORMES VERTES**Salle 502**Session animée par **Alain LACROUX***Francesc Relano & Elisabeth Paulet***Le rôle des salariés dans la détermination des enjeux environnementaux de la banque : une approche par le biais des matrices de matérialité***Sophie Boutillier & Blandine Laperche***Le rôle des salariés et des organisations syndicales face à la dynamique de décarbonation des entreprises***Gildas Barbot, Sabine Reydet***Les PME-PMI face à l'impératif de sobriété : Le regard des managers et dirigeants****Atelier 03 : ETHICS AND TECHNOLOGY****Salle 504**Session animée par : **Franck BIETRY***Fahad Hussain Saeed & Kamel Mnisri***Technostress and creativity. Exploring the role of IT Mindfulness and Psychological wellbeing***Benoît Cherré, Nathalie Lemieux, Igor Volkov***Change management and ethics: the contribution of existential practice****Atelier 04 : EDUCATIONS VERTES****Salle 507**Session animée par : **Anne-Laure GATIGNON- TURNAU***Fabrice Caudron & Lidwine Maizeray***Sensibiliser des apprentis RH à la transition écologique***Arnaud Stimec, Céline Del Bucchia, José Maillot***Exploration des conditions organisationnelles de la bascule (shift) : les cas de la Fresque du Climat et de la Caserne Bascule***Benoît Rolland De Ravel***Effet de la conscience écologique sur l'éco-anxiété en fonction de la politique développement de l'entreprise**

Atelier 05 : NORMES ET EDUCATIONS VERTES	Salle 604
Session animée par : Jean-Luc MORICEAU	
<i>Agnès Ceccarelli , Mourad Chouki, Axelle Lutz</i>	
La gestion des carrières des nouveaux métiers du numérique : enjeux et perspectives	
<i>Marie-Catherine Paquier ,Martine Deparis, Hanène Oueslati, Saloua Bennaghmouch</i>	
Le processus d'ajustement des franchiseurs et franchisés dans le déploiement d'une stratégie RSE	
<i>Laureline Soutjis, Benjamin Pastorelli</i>	
L'appropriation des outils de sensibilisation au développement durable par les collaborateurs : le rôle des facteurs psychosociaux	

12h30-14h00 **Repas sur place**

14h00-15h30 **Ateliers parallèles 6-10**
(5ème étage, salles 501-504 et 6ème étage, salles 604-608)

Atelier 06 : CRISES MEDICALES	Salle 604
Session animée par : Alain LACROUX	
<i>Noura Zaghmouri</i>	
Les transformations organisationnelles en contexte de crise sanitaire au sein des hôpitaux publics : quelles interactions interprofessionnelles et interhiérarchiques ?	
<i>Marie Cousineau</i>	
S'investir dans la relation avec les patients : Un remède ou une source d'épuisement au travail pour les internes en médecine ?	
<i>Oussama Haki & Vera Ivanaj</i>	
La pratique de la stratégie en situation d'extrême urgence : une étude de la littérature	

Atelier 07 : FOI VERTE	Salle 501
Session animée par : Franck BIETRY	
<i>Stéphan Pezé , Christelle Théron</i>	
Ce que vivent les salariés engagés pour le climat : L'engagement comme expérience de développement personnel et professionnel	
<i>Olga Ivanova Ruffo, Vera Ivanaj, Juan Ruffo, Kim Poldner</i>	
La pratique artisanale : une expérience esthétique partagée pour favoriser un changement durable et résilient	
<i>Bertin Léopold Kouayep, Sorelle Gertrude Ngoungoure Ngouloure</i>	
Réclamation sociale et Protection de l'environnement	

Atelier 08 : ORGANISATION VERTE**Salle 502**Session animée par : **Elen RIOT***Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala***La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ?***Anne-Sophie Volz-Tollet***La capacité d'agir des salariés à haute conscience environnementale***Christian Makaya, Olivier Cateura***Accompagner le changement organisationnel lié à la transition écologique : le cas exemplaire de Norsys et des Perma-Entreprises****Atelier 09 : ETHIQUE ET NORMES VERTES****Salle 504**Session animée par : **Anne-Laure GATIGNON- TURNAU***Steve Ordener, Silvester Ivanaj, Sybille Persson***Kindness at work, what does it mean? Une exploration de la littérature académique sur la signification de la gentillesse au travail***Zulkani, Alexandra Royan, Eugénie da Silva***La prise de parole des femmes cadres dans les organisations : les enseignements d'une expérience menée au sein du Groupe PSA.***Naoui Outini***Quand le rôle et les compétences des acheteurs deviennent des leviers dans le processus de la décarbonisation : une étude exploratoire enseignements d'une expérience menée au sein du Groupe PSA****Atelier 10 : GENERATION VERTE****Salle 507**Session animée par : **Jean-Luc MORICEAU***Sophie Agulhon, Gerardo Romo Morales, Adrián Scribano***Jeunes salariés sous tension. La Génération Z entre inquiétude et (éco-)anxiété***Christian Makaya & Siavash Atarodi***Les Eclaireurs : ces entrepreneurs qui s'engagent dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux***Marine Baconnet & Cédric Dalmasso***La réindustrialisation textile en France comme réponse aux enjeux environnementaux**

Session animée par : Corinne GENDRON

FLORENCE LEGROS

Directrice générale d'ICN Business School

SERGE KEBABTCHIEFF

Directeur de Publication RIPCO - PDG Editions ESKA

PAUL SHRIVASTAVA

Professeur en Management et Organisations, Smeal College of Business, Penn State University

Le comportement organisationnel à l'heure des polycrises

Au cours de la prochaine décennie, les systèmes terrestres devraient être de plus en plus perturbés par les polycrises du changement climatique, les pandémies mondiales et les conflits géopolitiques tels que la guerre qui se développe en Ukraine. En conséquence, les organisations du travail, les employeurs et les employés seront confrontés à de nouvelles pressions économiques, sociales et culturelles sur le travail et les lieux de travail. J'examinerai la nature de ces contraintes et certaines possibilités d'étudier et de rendre les comportements organisationnels plus réactifs à ces contraintes. Je soutiens que cela nécessitera de repenser les hypothèses et les concepts de base du leadership, de la productivité (par opposition à la résilience), des structures de travail rigides (par opposition à la flexibilité), et du travail en tant qu'effort (par opposition au jeu) dans les organisations.

Organizational behavior in the era of polycrises

Over the next decade, earth's systems are expected to be increasingly disrupted by polycrises, including climate change, global pandemics, and geopolitical conflicts such as the ongoing war in Ukraine. Consequently, work organizations, employers, and employees will face new economic, social, and cultural pressures in the realm of work and workplaces. I will examine the nature of these constraints and explore potential avenues to study and make organizational behaviors more responsive to these challenges. I argue that this will require rethinking assumptions and foundational concepts of leadership, productivity (as opposed to resilience), rigid work structures (as opposed to flexibility), and work as effort (as opposed to play) within organizations.

Paul Shrivastava

Paul Shrivastava est un professeur de Management et Organisations au Smeal College of Business of Pennsylvania State University. Ancien Chief Sustainability Officer et directeur du Sustainability Institute de cette université jusqu'en juillet 2022, il est également membre du Club de Rome et affilié à ICN Business School à Nancy, France. Shrivastava a dirigé la chaire UNESCO sur l'intégration des arts et des sciences pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et a autrefois dirigé la plateforme de recherche mondiale Future Earth. Auteur prolifique, Shrivastava a publié 19 livres et plus de 110 articles. Il utilise les sciences et les arts pour trouver des solutions aux défis de la durabilité, en collaboration avec des collègues de diverses institutions et des Nations Unies. Shrivastava est titulaire d'un doctorat de l'université de Pittsburgh, et a reçu de nombreux prix, dont un Fulbright Senior Scholar Award, un IIM Calcutta Distinguished Alumni Award et un AACSB Influential Leader 2015 Award.

Paul Shrivastava is a Professor of Management and Organizations in the Smeal College of Business at Pennsylvania State University. Formerly Chief Sustainability Officer and Director of the Sustainability Institute at Smeal until July 2022, he is also a member of the Club of Rome and affiliated with the ICN

Business School in Nancy, France. Shrivastava directed the UNESCO Chair on Integrating Arts and Sciences for the Implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) and formerly directed the global research platform Future Earth. A prolific author, Shrivastava has published 19 books and over 110 articles. He uses science and the arts to find solutions to sustainability challenges, working with colleagues at various institutions and the United Nations. Shrivastava holds a PhD from the University of Pittsburgh, and has received numerous awards, including a Fulbright Senior Scholar Award, an IIM Calcutta Distinguished Alumni Award, and a 2015 AACSB Influential Leader Award.

SILVESTER IVANAJ – BILAN, DECERNEMENT DES PRIX ET CLOTURE DE LA JOURNEE

Rédacteur-en-chef de la RIPCO

Résumés

Résumés des communications

JRRIPCO23_01	15
Le rôle des salariés dans la détermination des enjeux environnementaux de la banque : une approche par le biais des matrices de matérialité	15
Francesc Relano et Elisabeth Paulet	15
JRRIPCO23_05	17
Le rôle des salariés et des organisations syndicales face à la dynamique de décarbonation des entreprises : le cas d'Arcelor Mittal (Dunkerque) – Etude exploratoire	17
Blandine Laperche et Sophie Boutillier	17
JRRIPCO23_06	20
Sensibiliser des apprentis RH à la transition écologique.....	20
Fabrice Caudron et Lidwine Maizeray	20
JRRIPCO23_08	22
Technostress and creativity. Exploring the role of IT Mindfulness and Psychological wellbeing	22
Fahad Hussain Saeed et Kamel Mnisri.....	22
JRRIPCO23_09	25
Les transformations organisationnelles en contexte de crise sanitaire au sein des hôpitaux publics : quelles interactions interprofessionnelles et interhiérarchiques ?	25
Noura Zaghmouri.....	25
JRRIPCO23_12	28
Exploration des conditions organisationnelles de la bascule (shift) : les cas de la Fresque du Climat et de la Caserne Bascule.....	28
Arnaud Stimec, Céline Del Bucchia et José Maillet.....	28
JRRIPCO23_13	30
Change management and ethics: the contribution of existential practice.....	30
Cherré Benoît, Lemieux, Nathalie, Volkov, Igor	30
JRRIPCO23_14	33
La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ? Analyse du discours de la proposition faite par un dirigeant.....	33
Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala.....	33
JRRIPCO23_15	36
La capacité d'agir des salariés à haute conscience environnementale.....	36
Anne-Sophie Volz-Tollet	36
JRRIPCO23_16	39
Les PME-PMI face à l'impératif de sobriété : Le regard des managers et dirigeants.....	39
Sabine Reydet et Gildas Barbot.....	39

JRRIPCO23_17	42
S'investir dans la relation avec les patients : Un remède ou une source d'épuisement au travail Pour les internes en médecine ?	42
Marie Cousineau	42
JRRIPCO23_18	45
Effet de la conscience écologique sur l'éco-anxiété en fonction de la politique développement durable de l'entreprise	45
Benoît ROLLAND DE RAVEL	45
JRRIPCO23_20	46
Le processus d'ajustement des franchiseurs et franchisés dans le déploiement d'une stratégie RSE	46
Marie-Catherine Paquier, Martine Deparis, Hanène Oueslati, Saloua Bennaghmouch.....	46
JRRIPCO23_22	49
Ce que vivent les salariés engagés pour le climat : L'engagement comme expérience de développement personnel et professionnel	49
Stéphan Pezé et Christelle Théron.....	49
JRRIPCO23_23	52
Les conditions d'appropriation des normes organisationnelles des conseillers de pôle emploi.....	52
Christine Noël-Lemaitre et Didier Chabanet	52
JRRIPCO23_25	55
Le rôle de la complexité et du digital dans le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement.....	55
Agnès Ceccarelli, Mourad Chouki, Axelle Lutz	55
JRRIPCO23_26	58
La pratique de la stratégie en situation d'extrême urgence : une étude de la littérature	58
Oussama Haki et Vera Ivanaj	58
JRRIPCO23_27	61
Kindness at work, what does it mean? Une exploration de la littérature académique sur la signification de la gentillesse au travail.....	61
Steve Ordener, Ivanaj Silvester, Sybille Persson	61
JRRIPCO23_29	64
La prise de parole des femmes cadres dans les organisations : les enseignements d'une expérience menée au sein du Groupe PSA	64
Zulkani Sahin, Alexandra Royan, Eugénie da Silva.....	64
JRRIPCO23_30	67
Workplace narratives as a restorative justice process.....	67
Philippe Mairesse et Aïcha Oumessaoud	67

JRRIPCO23_32	70
L'appropriation des outils de sensibilisation au développement durable par les collaborateurs : le rôle des facteurs psychosociaux.....	70
Laureline Soutjis et Benjamin Pastorelli.....	70
JRRIPCO23_33	72
Accompagner le changement organisationnel lié à la transition écologique : le cas exemplaire de Norsys et des Perma-Entreprises	72
Christian Makaya et Olivier Cateura	72
JRRIPCO23_34	74
Jeunes salariés sous tension. La Génération Z entre inquiétude et (éco-)anxiété.....	74
Sophie Agulhon, Gerardo Romo Morales, Adrián Scribano	74
JRRIPCO23_35	77
Les Eclaireurs : ces entrepreneurs qui s'engagent dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux	77
Christian Makaya et Siavash Atarodi.....	77
JRRIPCO23_36	79
La pratique artisanale : une expérience esthétique partagée pour favoriser un changement durable et résilient.....	79
Olga Ivanova Ruffo, Vera Ivanaj, Juan Ruffo, Kim Poldner.....	79
JRRIPCO23_38	84
Mouvement social et Protection de l'environnement : Une analyse des comportements des salariés de la ville de Nantes	84
Bertin Léopold Kouayep et Sorelle Gertrude Ngoungoure Ngouloure.....	84
JRRIPCO23_39	86
Quand le rôle et les compétences des acheteurs deviennent des leviers dans le processus de la décarbonisation : une étude exploratoire.....	86
Naoui Outini.....	86
JRRIPCO23_40	91
La réindustrialisation textile en France comme réponse aux enjeux environnementaux : Une analyse à la frontière du management stratégique et du management opérationnel.	91
Marine Baconnet et Cédric Dalmasso	91
JRRIPCO23_45	94
Souffrance éthique : Le rôle des émotions morales	94
Benoit Cherré, Zouhair Laarraf, Maria Giuseppina Bruna, Lhocine Houanti, Marie José Scotto	94

Le rôle des salariés dans la détermination des enjeux environnementaux de la banque : une approche par le biais des matrices de matérialité

Francesc Relano et Elisabeth Paulet

ICN Business school

1. Objectif :

Tel qu'indiqué dans le titre, l'objectif de cette proposition de recherche est d'analyser le rôle joué par les parties prenantes internes (principalement les salariés) dans la détermination et catégorisation des enjeux climatiques et environnementaux des différentes entités bancaires.

2. Originalité :

La plupart des travaux inscrits dans le périmètre du comportement organisationnel basent leurs études empiriques sur trois types de sources : soit ils utilisent des bases des données toutes faites, soit ils font des simulations expérimentales, soit ils créent leur propre base empirique à partir d'enquêtes. La présente étude utilise une nouvelle source jusqu'à présent pratiquement inexploitée : les matrices de matérialité. Ce qui est intéressant de ce type de source documentaire est qu'elle se trouve à mi-chemin entre les autres types de sources mentionnés, car d'un côté elle est basée sur des données fournies par la propre entreprise (comme les bases de données classiques) et de l'autre utilise des enquêtes de terrain (sauf que dans ce cas ce n'est pas le chercheur qui produit lesdites enquêtes, mais l'entreprise elle-même).

3. Qu'est qu'une matrice de matérialité ?

Pour mieux comprendre la démarche et la portée de la présente étude, il est important de rappeler brièvement ce qu'est une matrice de matérialité. En ce sens, on peut dire qu'il s'agit un outil de décision pour déterminer et hiérarchiser les enjeux RSE d'une entreprise et ainsi établir de façon plus précise sa stratégie dans ce domaine. La matrice de matérialité se présente sur deux axes : d'un côté (en ordonnée) on enregistre les attentes des parties prenantes externes à l'entreprise par rapport aux différents enjeux RSE préalablement définis ; de l'autre (en abscisse), l'importance donnée à ces mêmes enjeux par la propre entreprise, notamment au niveau des parties prenantes internes (parmi celles-ci, nous allons nous focaliser sur le rôle donné aux salariés). C'est par l'interaction des uns et des autres que les différents enjeux sont hiérarchisés et cartographiés dans les différents quadrants de la matrice.

A partir de ce document il est donc possible d'examiner le rôle des salariés en interaction avec d'autres parties prenantes dans la détermination des principaux enjeux RSE de l'entreprise. Parmi ces derniers, nous allons nous concentrer sur les enjeux liés au changement climatique.

4. Portée géographique et sectoriel de la recherche

Le focus sera mis sur le secteur bancaire, où l'analyse des matrices de matérialité est un domaine pratiquement inexploité par les chercheurs jusqu'à présent. Plus précisément, on vise à confronter la perception des parties prenantes relatives aux enjeux climatiques des banques avec la réalité de leur politique de financement (notamment en relation à l'énergie fossile). Cette combinaison entre perception et communication externe d'un côté, et réalité des affaires de l'autre, nous paraît un des grands atouts de notre démarche. Quant à la portée géographique, on va traiter le sujet au niveau mondial, même si la confection des matrices de matérialité dans le secteur bancaire se concentre dans le continent européen.

5. Résultats préliminaires

Après nos premières recherches, il en ressort que :

- Toutes les banques ne produisent pas une matrice de matérialité. Dans notre échantillon, il se vérifie dans le cas de 20 banques européennes, 13 banques d'Amérique du Nord, 20 banques asiatiques et 4 banques australiennes et de Nouvelle Zélande. Sur cette base, nous

avons établi que 75% des institutions en Europe produisent ce document, contre 31% pour les établissements nord-américains, et 35% des asiatiques. Aucune banque d'Australie et de Nouvelle Zélande dans notre échantillon ne fournit de matrice de matérialité.

- Contrairement à nos attentes, la production de matrice de matérialité ne dépend pas du type de banque. Les entités coopératives, par exemple, ne sont pas plus prônes à réaliser des analyses de matérialité que les autres types de banques.
- Les matrice de matérialité des banques ne sont pas complètement standardisés. Cela veut dire que, au-delà d'une base fondamentale commune, il y a une considérable variété dans la méthodologie de leur construction. La qualité des matrices produites est aussi assez disparate d'une entité à un autre.
- Le rôle des salariés n'est pas toujours considéré explicitement.
 - o Certaines banques font une validation des enjeux liés au changement climatique au niveau générale de l'entreprise (c.-à-d., vision du management).
 - o En revanche, il est intéressant de noter que les banques où il y a effectivement une la prise en compte des salariés dans la confection de la matrice de matérialité, sont aussi les entités financières où il y a un plus un plus fort engagement envers la transition énergétique et une plus grande diminution d'actifs fossiles dans leur bilan.
 - o Dans d'autres cas, l'appréciation des enjeux du changement climatique des banques est substituée par une évaluation en termes de risques financiers encourus. Elles privilégient alors des questions de performance et de stabilité financière plutôt que la poursuite de la réalisation d'enjeux environnementaux. Cela implique non seulement de négliger le rôle des salariés dans ce processus, mais elle implique également de sortir du cadre interne de l'entreprise, car lesdits risques ne sont dans le fond qu'une application de règles sectoriels construites internationalement (en l'occurrence par le Comité de Bâle).
- Concernant la sélection des enjeux climatiques eux-mêmes, avec ou sans le concours des parties prenantes internes, il existe un certain nombre de régularités entre les banques, mais aussi quelques cas exceptionnels. Les uns et les autres seront mis en lumière et analysés dans leur contexte.
- La comparaison entre la perception des enjeux climatiques faits par les parties prenantes internes et externes d'un côté, et la réalité de la politique financière des différentes entités bancaires considérés de l'autre, donne lieu à des interactions très diverses entre théorie et pratique. Nous tentons d'établir une typologie que permet de voir certaines régularités permettant une meilleure interprétation. Pour cela, nous comparons le degré de la prise en compte des salariés dans la caractérisation des enjeux liés au changement climatique de la banque (perception interne) avec deux autres variables (réalité externe) :
 - La performance de la banque en termes de décarbonation. On a confectionné pour cela un indicateur qu'on a appelé carbon-offset
 - Le risque financier résultant de la politique financière envers le développement durable, notamment le biais du risque lié aux « stranded assets » (actifs échoués). A ce propos un autre indicateur a été défini dans lequel on calcule le ratio entre capitaux propres de la banque et son niveau de financement de l'énergie fossile.

6. Conclusions provisoires

La prise en compte de l'opinion des salariés dans l'évaluation et la hiérarchisation des enjeux climatiques auxquels font face les banques est loin d'être incontournable. On pourrait même penser que, quand les salariés sont effectivement consultés, il s'agit plutôt d'un simple outil de communication faisant ressortir la démocratie interne et la transparence dans l'entreprise. Pourtant l'étude empirique réalisé dans notre étude montre que la prise en compte des salariés dans la stratégie RSE de l'entité est lié à une meilleur performance de la banque en termes de décarbonation et risque financier lié au changement climatique. Ces conclusions préliminaires demandent toutefois d'être confirmés par des futures recherches plus approfondies et avec des méthodes empiriques complémentaires.

Le rôle des salariés et des organisations syndicales face à la dynamique de décarbonation des entreprises : le cas d'Arcelor Mittal (Dunkerque) – Etude exploratoire

Blandine Laperche et Sophie Boutillier

Centre de recherche sur l'Innovation et les Stratégies industrielles (ISI.Lab. RII)

Université du Littoral-Côte d'Opale

1. Contexte

Le Plan France 2030, en misant sur la décarbonation de l'industrie, a pour but de faire baisser de 35% les émissions de CO₂ d'ici 2030. La décarbonation consiste à mettre en place des mesures et des techniques pour limiter l'empreinte carbone d'une entreprise ou d'un territoire, impliquant une redéfinition des procédés industriels et l'adoption de nouveaux modèles plus respectueux de l'environnement appuyés par les technologies digitales. Quatre technologies de rupture peuvent ainsi être identifiées : hydrogène bas carbone, biomasse, électrification des procédés via la production d'électricité décarbonés (issue des énergies renouvelables) et capture et séquestration du carbone¹. Dans ce processus, le rôle des salariés est souvent minoré. L'innovation est généralement appréhendée comme une affaire de spécialistes et de R&D, non comme celle des salariés plus ou moins qualifiés, qui pourtant mettent en œuvre les nouveaux procédés techniques issus des laboratoires, alors qu'ils détiennent des savoir-faire, des connaissances techniques, etc., indispensables au bon fonctionnement des équipements. Ils en mesurent aussi les effets sur leurs conditions de travail et leur santé (Naton, 2023), qui les conduisent à s'interroger sur le sens de leur travail (Dujarier, 2021 ; Hosy, Bourion, 2017). La place centrale des salariés dans la production fait de ces derniers, et de leurs représentants syndicaux (Harvard, Sobczak, 2023), une force quasi incontournable dans la transition énergétique, comme acteurs de la mise en œuvre des nouveaux procédés de production et force de proposition pour transformer les procédés existants. Les principales organisations syndicales, comme la CGT² et la CFDT³ soutiennent la décarbonation qu'ils relient à la prise en compte de la question sociale (santé, environnement et conditions de travail). Face au réchauffement climatique, l'industrie sidérurgique, un des principaux moteurs de l'industrialisation, occupe une place importante. Au niveau mondial, la production d'acier représente environ 7,6% des émissions de CO₂ (Létard, 2019). En 2017, en France, les émissions de CO₂ par l'industrie sidérurgique étaient estimées à 19 millions de tonnes, soit environ 4% des émissions françaises totales de CO₂. Les objectifs en matière de décarbonation de l'industrie sidérurgique sont donc fondamentaux.

2. Problématique

Quelle est la place, effective et potentielle, des salariés et de leurs représentants syndicaux, comme force de proposition pour transformer les procédés existants en matière de décarbonation ? Peu de données sont disponibles sur la façon dont les salariés appréhendent la mise en œuvre des innovations relatives à la décarbonation. Selon l'ADEME, en 2021, 71% des salariés affirmaient agir personnellement au sein de leur entreprise en faveur de la transition écologique et 68% à vouloir aller plus loin et être formés aux enjeux de la transition énergétique. Début 2023, le Conseil Economique, Social et Environnemental⁵ montre que 70% des personnes interrogées considèrent que la dégradation de l'environnement peut affecter la santé des salariés, mais également que l'engagement des partenaires sociaux aide à mieux se saisir de la compétence environnementale dans les entreprises, même si ces derniers sont encore insuffisamment armés pour le faire.

3. D'où un ensemble de questions :

1. Comment les salariés et les syndicats perçoivent ces transformations, leur mise en œuvre et leurs effets sur le contenu, l'organisation du travail, la réduction du CO2, etc. ?
2. Quels sont les moyens mis en œuvre dans l'entreprise (formations, groupes de travail, etc.), pour les accompagner dans ces changements, favoriser leur acceptation et leur participation ?
3. Quelles formes d'apprentissage développent-ils pour se familiariser avec les nouvelles techniques ?
4. Quelles sont les formes d'innovation technologiques, organisationnelles, commerciales, et sociales, générées par leur participation ? Comment celles-ci contribuent à une gestion plus responsable des ressources ?

4. Cadre théorique

Peu de travaux de recherche ont été consacrés à ce sujet. Certains portent sur la construction de modèles théoriques de relations industrielles, pour analyser le rôle de la technologie dans les transformations de celles-ci (Da Costa, Horn, 2021). D'autres étudient l'impact de la nature des relations industrielles sur l'adoption de nouvelles technologies, notamment durables (Antonlioli, Mazzanti, 2017), en s'appuyant sur des travaux plus anciens soulignant le double rôle des syndicats, comme un facteur et frein à l'innovation (Freeman, Medoff, 1984 ; Metcalf, 2003). 4. Etude de cas Arcelor Mittal (Dunkerque) est la plus importante usine sidérurgique en Europe et la première entreprise émettrice de CO2 industriel en France (Les échos, 7/02/2022). Les unités de Dunkerque et Fos-sur-Mer, produisent environ 70% de l'acier français. L'industrie sidérurgique française a connu entre les années 1950 et 1980, un fort déclin, entraînant une forte concentration (8 hauts-fourneaux en France, contre 152 en 1954, Letard, 2019) et des effets destructeurs sur l'économie de Dunkerque et Fos-sur-Mer (Malézieux, 1980). Dunkerque et Fos-sur-mer sont lauréats de l'appel à projets « Zones industrielles bas carbone », mis en place dans le cadre du plan France 2030. Le projet dunkerquois, DKARBONATION, va bénéficier d'une aide globale de l'Etat de 13,6 millions d'euros pour réaliser des études d'ingénierie et de faisabilité. Trois types d'activité seront développés : augmentation du recyclage de l'acier ; production d'acier « vert » grâce à l'hydrogène ; captation et stockage du CO2. A Dunkerque, la fermeture d'un haut-fourneau est prévue, pour la construction d'un four électrique. Les syndicats redoutent des conséquences négatives sur l'emploi. La direction d'Arcelor Mittal a répondu le 24 mars 2023 que leurs inquiétudes étaient infondées. D'autres questions se posent pourtant sur la faisabilité technique selon les conclusions de la Commission nationale de débats publics rendues publiques le 12 mars 2023. Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré à destination de la direction, de salariés de différents niveaux de qualification et de représentants syndicaux :

5. Objectifs de la décarbonation sur les plans économiques, sociaux, réglementaires et environnementaux.

1. Actions réalisées et en projet.
2. Moyens mis en œuvre sur les plans financiers, humains, techniques, organisationnel.
3. Difficultés rencontrées en matière de compétences, techniques, financières, réglementaires, autres.
4. Questions spécifiques pour les salariés et les représentants syndicaux sur l'évolution de la façon de travailler et des tâches (surveillance et contrôle), pénibilité, pollution, participation à la mise en œuvre des nouveaux équipements (groupes de travail, Hackathon, etc.).

Nous avons réalisé (le 1er décembre 2022) à ce jour un entretien avec un ingénieur d'ArcelorMittal chargé de la décarbonation sur le site de Dunkerque qui insiste tout particulièrement sur les aspects techniques de la décarbonation : « pour nous, la décarbonation, c'est effectivement retirer le carbone du procédé de fabrication de l'acier ». Il met ainsi tout particulièrement l'accent sur le développement de l'utilisation de l'électricité et de la fabrication d'acier à partir du recyclage de ferrailles. Sur le plan du recrutement, il met l'accent sur des recrutement Bac +2, voire Bac +5 pour

les années à venir, mais il évoque peu la question de l'évolution des conditions de travail. Des entretiens sont programmés pour courant juin avec des représentants de la CGT pour approfondir cette question. Pour l'heure, ce que les syndicats redoutent à l'heure actuelle, ce sont des réductions d'effectifs en raison de l'introduction de l'introduction des nouveaux procédés de fabrication, mais aussi de l'importation de brames du Brésil et de Chine. D'une manière générale, le syndicat dénonce la précarisation de l'emploi et le recours à des travailleurs intérimaires au détriment de contrats à durée indéterminée. La voix des organisations syndicales semble peu écoutée, alors qu'ils ont des propositions concrètes en matière de décarbonation tout en respectant les salariés.

6. Principaux résultats attendus

5.1. Travail ouvrier et décarbonation/digitalisation de l'industrie

Le travail ouvrier (Verret, 1982) a considérablement évolué depuis les années 1960-1970. Depuis, dans l'industrie, les tâches résident principalement dans le contrôle et la surveillance (Boutillier, Uzunidis, 2006dir). Les métiers et compétences vont également fortement évoluer (Sciberras, 2022dir), avec une augmentation importante des emplois hautement qualifiés, notamment d'ingénieurs informaticiens. Ce qui manifeste pour ArcelorMittal.

5.2. Evolution de la réglementation sociale pour une plus grande participation des salariés et des organisations syndicales aux transformations industrielles Les nouvelles dispositions de la réglementation sociale (loi « Climat et résilience » du 22 août 2021) étend aux enjeux environnementaux, les missions du Comité Social et Economique. L'article L.2312-8 nouveau du Code du travail précise que les rôles du CSE et la nécessité de son information et consultation sur « les conséquences environnementales des mesures qui leur sont présentées dans le cadre de la procédure d'information-consultation sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ». Quelles conséquences de ces évolutions réglementaires sur les formes de participation effectives ?

5.3. Comprendre le rôle joué par les syndicats dans cette transition : accélérateur ou frein à l'innovation ? L'économie française s'est fortement désindustrialisée depuis les années 1980 (Dufourcq, 2022), au point que dans les années 1980-1990, Beaud et Pialoux (1999) observaient que les ouvriers étaient devenus invisibles, apparaissant comme des « obstacles à la modernisation de l'industrie » (p.16). https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043975196 Au-delà de cette question se pose aussi celle du rôle des syndicats, en tant qu'accélérateur ou frein à l'innovation, en soulignant, comme nous l'avons souligné ci-dessus, que les principaux syndicats français, la CGT et la CFDT, sont favorables à la transition énergétique.

7. Perspectives

Outre ArcelorMittal (Dunkerque), nous avons identifié 13 autres entreprises qui sont parmi les plus grandes émettrices de CO2 dans les Hauts-de-France, pour y mener une enquête comparable et confronter les résultats obtenus.

Sensibiliser des apprentis RH à la transition écologique

Fabrice Caudron et Lidwine Maizeray

IAE Lille - Université de Lille

1. Contexte pédagogique et cadre théorique

Contexte de départ

A la rentrée 2021, nous avons mené une expérience pédagogique auprès d'étudiants de 1ère année d'un Master Gestion des Ressources Humaines (Caudron, Maizeray, Sauvage, 2022). L'objectif de départ était de développer le « sens des responsabilités » chez les étudiants. En d'autres termes, de les amener à une réflexion collective à partir de l'affirmation suivante : « Gestionnaire RH citoyen ». Trois dimensions ressortaient de l'analyse. Tout d'abord, la citoyenneté c'est avoir des droits, des devoirs et respecter des règles. Ensuite, la fonction RH est une fonction technique qui a des responsabilités vis-à-vis de son

Environnement. Enfin, le gestionnaire RH sera confronté à des problématiques environnementales majeures conjugués aux changements induits par le processus de digitalisation et les évolutions sociétales.

Au-delà de leur aspect descriptif, ces résultats mettaient en valeur deux limites dans la capacité de recul réflexif des étudiants :

- Les représentations portées par les étudiants renvoyaient pour une large part, à des idées et des concepts déjà présents dans leur métier révélant ainsi à la fois une bonne acculturation mais aussi la difficulté à penser autrement un métier dont ils affirment par ailleurs qu'il évoluera fortement. Les réponses restaient finalement assez conventionnelles alors que les enjeux qu'ils soulèvent sont particulièrement lourds de conséquences (la transition écologique notamment).

- Les étudiants ont manifesté une conception de la citoyenneté qui suppose un consentement à ce qui est (le respect de la loi et de l'existant). Rien dans leurs propos ne renvoie à un questionnement sur l'obtention du consentement lui-même ou, par exemple, au concept de désobéissance civile (au sens du penseur américain Henry David Thoreau), c'est-à-dire à la possibilité pour le citoyen de refuser la loi commune en se fondant sur l'intime conviction qu'elle est injuste. S'il « nous paraît aujourd'hui aller de soi qu'un pouvoir démocratique tire sa légitimité du consentement des citoyens » (Revault d'Allonnes, 2017, p 9), comment faire face aux enjeux majeurs liés aux changements climatiques qui questionnent l'exercice même de la démocratie (cf. notamment les mouvements « extinction rébellion » ou « scientifiques en rébellion ») ?

Problématique

Cette expérience nous a amené à envisager une nouvelle expérience pédagogique autour de la problématique suivante : Comment sensibiliser les étudiants RH aux enjeux de la transition écologique ?

Positionnement théorique

Notre cadre théorique renvoie à la notion de réflexivité managériale telle que développée dans le courant des Critical Management Studies, en particulier chez Alvesson et ses co-auteurs (Alvesson et al., 2013 ; Alvesson et al., 2008). La réflexivité revient ici à exercer des « efforts conscients et cohérents pour aborder un sujet sous différents angles et éviter ou privilégier fortement, a priori, un angle et un vocabulaire uniques » (Alvesson et al., 2008).

Le dispositif testé auprès des étudiants fait appel à des méthodes liées à la pédagogie active. (Abt, 1970 ; Alavez & Djaouti, 2012, Lépinard, 2022 ; Oriol & David, 2022 ; Gardet & Riché, 2022 ; Kapp K.M. et al., 2014). Dans le cadre de notre expérimentation pédagogique, nous retenons la définition de la pédagogie active suivante : « Un ensemble de pratiques pédagogiques permettant à l'étudiant de faire évoluer ses connaissances et ses compétences existantes en s'impliquant et en interagissant (avec l'enseignant et ses pairs) à propos d'une matière contextualisée sur laquelle il devra poser un regard analytique, critique et réflexif. Ces pratiques sont ancrées dans une conception

socioconstructiviste de l'apprentissage » (De Clercq et al., 2022, p 21). La dynamique d'apprentissage relève ainsi d'un processus individuel (acquisition de connaissances et de compétences) et d'un processus social : les interactions humaines créent les conditions d'un meilleur apprentissage.

2. Dispositif pédagogique expérimental

Public : 65 étudiants en Master GRH - 1ère année - en apprentissage.

Organisation en 6 groupes de 12 étudiants en moyenne sur 3 heures.

Intitulé du cours : Transformations RH et managériales (12 heures)

Objectifs du cours : Connaître les principales approches de la conduite du changement organisationnel, appliquer les méthodes de gestion des transformations RH et managériales.

Dispositif physique : 1 table par groupe - 1 box playmobil pro par groupe - prises de vues et archivage sur une plateforme collaborative, Miro.com (prise de photos par les étudiants).

Méthode pédagogique

Nous avons mobilisé la méthode Playmobil Pro, qui constitue à la fois une méthode de gamification et de facilitation. Il s'agit d'une création issue de la communauté « Playmobil » dont l'entreprise a développé un usage commercial à destination des consultants et des formateurs. Playmobil Pro est un kit de modélisation qui, selon les concepteurs, encourage la résolution de problèmes et la créativité au travail. Il s'agit d'utiliser des figurines Playmobil et de les associer à des costumes, des accessoires et des outils de personnalisation (marqueurs, adhésifs...). Playmobil Pro est utilisé dans un cadre professionnel, en équipe, et permet de modéliser, prototyper, travailler sur la gestion de projet, proposer des ateliers créatifs notamment.

Dispositif et déroulé de l'intervention :

Etape 1 : Expression individuelle – Consigne : créez votre playmobil "RH manager de transformations et de transition" et présentez-le lors d'un tour de table en 1 minute.

Etape 2 : Expression collective (mise en commun des représentations / présentation filmée face à toute la promotion).

Constat intermédiaire à l'issue des présentations : les étudiants proposent une vision conformiste, c'est-à-dire peu réflexive et ne tenant pas compte de l'ampleur des enjeux. Les propos tenus sont très consensuels et ne tiennent pas compte des conséquences prévisibles des changements climatiques (notamment le rapport du GIEC).

Etape 3 : Une vidéo "électrochoc" est proposée aux étudiants. Il s'agit de l'intervention d'Aurélien Barrau lors des Universités d'été du MEDEF (<https://youtu.be/swgULSkUnI?t=332>). Le contenu de la vidéo porte sur les limites d'une approche strictement centrée sur le réchauffement climatique en tant que symptôme d'une problématique plus profonde de destruction systématique du vivant par l'être humain. Certains des arguments sont ensuite repris pour en préciser la logique. Ainsi les groupes d'étudiants aboutissent-ils à une nouvelle expression collective post-"électrochoc".

3. Principaux résultats

Le lien public vers les productions des étudiants est accessible ici : <https://miro.com/app/live-embed/uXjVPVFySuM=?moveToViewport=-185,1494,6371,3480&embedId=347794577290>

Etape 1 : 65 productions individuelles

Etapes 2 et 3 : 12 productions collectives présentées et filmées (6 pour l'étape 2 et 6 pour l'étape 3).

Bilan de la démarche à partir de l'analyse des productions :

- Les playmobils pros sont utiles comme médiateurs et facilitateurs. L'outil sert de tiers médiateur car il permet l'expression d'une idée sous une forme autre qu'un écrit formel par exemple.

- L'articulation des phases de production : l'utilité des tours de table est manifeste pour expliciter le raisonnement individuel et les productions en groupe, afin de clarifier et mettre en mots une représentation visuelle. L'intérêt d'intégrer une phase "disruptive" pour sortir des solutions conventionnelles, avec en particulier un positionnement des fonctions RH moins passives vis-à-vis des changements climatiques avec évocation d'action concrètes, au-delà des intentions présentées lors de l'étape 2.

Technostress and creativity. Exploring the role of IT Mindfulness and Psychological wellbeing

Fahad Hussain Saeed et Kamel Mnisri

ICN Business school

The global outbreak of COVID-19 pandemic has accelerated the digital transformation of higher education. The adoption of remote teaching and online collaboration tools by professors and academics has become inevitable despite the challenges posed from teaching and learning perspectives. This shift from face-to-face experience to a totally digitalized teaching and learning setting generated change in the behaviors and attitudes of the users towards online education. While these tools have enabled continuity of teaching and research activities amidst global disruption, they have also triggered new sources of stress and the syndrome of burnout (Papacharissi, Z.2020), collectively known as technostress (Tarafdar, M., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S). The concept of technostress has recently gained importance in the social sciences, particularly in the domain of information systems, because it is a significant obstacle to the optimal use of modern technologies and the adoption of technological advancements (Cao, X., & Sun, Y.,2019).

By technostress we mean "the stress experienced as a result of the inability to cope with technology in a healthy way" (Tarafdar et al., 2015) and is a growing concern in the digital age, as individuals become increasingly reliant on technology to perform their work, thereby blurring the boundaries between work and personal life (Lapointe, E., & Shrum, W., 2019). The COVID-19 pandemic has exacerbated technostress among professors and academics, as they grapple with unfamiliar technologies and cope with isolation and social distancing. In a recent survey of academics in Australia, more et al. (2021) found that academics experienced moderate to high levels of technostress, with 47% of respondents attributing their stress to unfamiliar technologies. Similarly, Martin and Joo (2020) reported that professors in the United States experienced increased stress and burnout as a result of the sudden shift to remote teaching.

Some critical capabilities that have been impacted by the pandemic-induced technostress is individual and collective creativity both positively and negatively (Hsu, M. H. et al., 2021) (Song, Y., Zhai, F., & Li, X. 2020). In light of the lockdown triggered and therefore social distancing between people, such work context characterized by the use of online tools raises questions about individual and collective creativity processes. Mainly about the impact of used mediating online collaboration tools. In the digital age, creativity is vital for innovative research and effective teaching. However, professors' and academic creativity can be impacted by the use of digital tools and generated technostress, which has been shown to reduce motivation engagement, and emotional well-being (Ayyagari et al., 2011; Giardino et al., 2021). According to a recent study by an and Reigeluth (2021), the debate on creativity in virtual contexts is not new and predates the COVID-19 pandemic.

The authors argue that while the pandemic has accelerated the adoption of technology in education, it has also highlighted the need for a deeper understanding of how virtual environments can support or inhibit creativity among learners and educators alike. The topic has been extensively researched in the literature (Boden, 1998; Nemiro, 2007; Webster and Wing, 2017; Parjanen and Hyypiä, 2019). However, most of existing studies focused on influencing factors of creativity in virtual contexts and the support that digital tools can or cannot provide to facilitate creativity. Rare are the studies that looked into the connection between technostress-generated by the use of digital tools and creativity of professors and academics (Chafel & Al-Momani, 2021; (Lee et al 2021).

Creativity is a complex and multifaceted construct, which can be defined as the ability to generate new and useful ideas, solutions, or products that are original and adaptive (Amabile, 1996; Runco, 2004). In current context, creativity can manifest in various ways, such as designing innovative and

engaging lesson plans, using novel teaching strategies and techniques, fostering students' creativity and divergent thinking skills, and promoting critical thinking and problem-solving abilities (Tandon, A., & Sood, S. K. (2021). (Tan, E., & Chew, C. 2021), Yan, Z., Li, Y., & Zou, H. (2021)

Research suggests that creativity in teaching can be influenced by various individual and contextual factors, such as personal characteristics (e.g., openness to experience, curiosity, risk-taking), motivation and passion for teaching, teacher-student relationships, classroom climate, and institutional culture and support (Arends, 2006; Baer & Kaufman, 2008; Hennessey & Amabile, 2010; Sawyer, 2011).

To address this gap, this proposed qualitative study aims to explore the effects of technostress triggered by the use of digital tools on creativity of teachers, professors and academics at individual level in the aftermath of Covid- 19 and examine the role of IT mindfulness and psychological well-being in mitigating those effects. By IT mindfulness we mean "ability to pay attention to the present moment in a non-judgmental way when interacting with technology" (Ragu-Nathan et al., 2008, p. 240), and it reduces technostress and promotes overall well-being (Shao et al., 2019).

Similarly, psychological well-being refers to "the state of feeling good and functioning effectively" (Ryff, 1989, p. 1072) and encompasses several dimensions, including autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations, purpose in life, and self-acceptance. Psychological well-being is negatively impacted by technostress (DeCoursy et al., 2020) but can be improved. through mindfulness-based interventions (Keng et al., 2011). Therefore, through a narrative inquiry approach, professors and academics will be asked to share stories of their experiences with technostress in post COVID-19 pandemic and how it has influenced their creativity.

This study aims to shed light on the phenomenon of technostress and its impact on individual creativity in education with emphasis on teaching and research. The study will also explore how mindfulness and well-being practices can be effective in addressing technostress and promoting individual creativity among professors and academics. The situation for teachers in terms of being creative is challenging.

The increased reliance on digital technologies, combined with isolation and social distancing measures may make it challenging for teachers to be creative. They need to develop new skills and strategies to navigate virtual work contexts while being creative to provide engaging and effective learning experiences to students. With limited opportunities to interact with students, the challenge for teachers is to keep students motivated and engaged while providing high-quality education. The pandemic has brought a significant change in the way education is being delivered, and this change is not only temporary but may have long-term impacts. Therefore, having an understanding of the effects of technostress on creativity and identifying effective mindfulness-based interventions can support teachers in navigating the digital age and enhance the quality of education they provide.

The organizational behavior in higher education institutions plays a crucial role in supporting teacher creativity amidst technostress. Institutions that prioritize the well-being of their teachers and provide support in navigating digital tools can mitigate the negative effects of technostress on creativity. By fostering a positive work climate, promoting collaboration, and providing resources for professional development, organizations can create an environment that encourages teachers to experiment with innovative teaching methods and adapt to technological advancements (Amabile & Pratt, 2016).

This qualitative study proposes to explore the effects of technostress on individual creativity among professors and academics in post COVID-19 pandemic and the role of IT mindfulness and psychological well-being in mitigating those effects as well as the experiences and perspectives of professors in higher education institutions regarding the use of technology in teaching and learning. The research will utilize semi-structured interview approach, with questions designed to elicit professors' attitudes and behaviors towards the integration of digital technologies in education, their experiences with specific technologies, and their perceptions of the benefits and drawbacks of using

these tools. The study will focus on professors in diverse fields, with varying levels of comfort and experience with digital tools. The data collected from the interviews will be analyzed using the NVivo software for qualitative data analysis. The research will use a grounded theory approach to develop a theory that explains how academics perceive and use technology creatively in teaching and learning, as well as to identify common themes and patterns in their responses.

In conclusion this research will contribute to the ongoing knowledge on the role of technology in education and provide insight into how academics perceive and use these tools in their teaching practice. While much has been said on the relationship between technology and teaching and learning processes, there is less research on the impact of the use of the digital technologies on the behaviors and attitudes of professors and academics and the consequences on their creativity.

The findings of the study will help to inform the development of more effective strategies for integrating digital technologies in education, as well as to identify areas of further research on this topic. Overall, this research seeks to make a valuable contribution to the field of higher education by exploring the experiences, perspectives, and attitudes of professors regarding the use of technology in teaching and learning and aims to deepen our understanding of the relationship between technostress and creativity. Moreover, it aims to identify effective mindfulness-based interventions that can support professors and academics in navigating in the digital age. It would also elucidate the virtuality of creativity.

Les transformations organisationnelles en contexte de crise sanitaire au sein des hôpitaux publics : quelles interactions interprofessionnelles et interhiérarchiques ?

Noura Zaghmouri

Université de Reims Champagne-Ardenne

Les évolutions rapides de l'environnement accentuées par la situation de crise perdurant depuis plusieurs années au sein des hôpitaux (Michot et al., 2019) imposent aux établissements hospitaliers d'adapter continuellement leur offre et d'être dans une logique de transformation organisationnelle. Si les projets de transformations se heurtent régulièrement à des freins et des obstacles entravant leur succès (Merdinger-Rumpler & Nobre, 2011), la crise sanitaire provoqué le succès de la mise en œuvre d'une multitude de changements organisationnels.

Afin d'explorer le concept de transformation organisationnelle, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Besson & Rowe (2012) considérant les différentes dimensions du phénomène permettant de l'appréhender dans sa globalité. En effet, les auteurs mettent en exergue la complexité du concept de transformation organisationnelle pouvant être découpé en plusieurs « thématiques 1) la nature de l'initiative de transformation, 2) l'écologie de la transformation, 3) le processus de transformation, 4) les résultats de la transformation et leur mesure » (Besson & Rowe (2012, p. 3). Les éléments précités interagissent entre eux et apparaissent comme interdépendants, c'est ainsi que les auteurs évoquent un modèle intégrateur du phénomène de transformation organisationnelle appelant une complexité du concept.

Une transformation peut être définie comme « un phénomène social caractérisant une organisation qui passe d'un état initial à un état radicalement différent du premier à la suite d'une initiative » (Besson & Rowe, 2011, p. 8). C'est ainsi que deux perspectives peuvent être envisagées en fonction des acteurs à l'initiative de la transformation. Celle-ci peut ainsi être appréhendée comme un changement continu et spontané contraint par les spécificités structurelles de l'organisation (Brown & Eisen-Hardt, 1997) ou comme un phénomène organisé, porté par la direction (Kanter et al., 1992). Au-delà d'une confrontation de ces deux perspectives, celles-ci apparaissent plutôt comme combinées au cours du processus de transformation organisationnelle. Initiée par la direction, la transformation peut être adaptée par les acteurs et inversement, initiée par les professionnels, elle peut être cadrée par la direction.

La grille de lecture présentée précédemment du phénomène de transformations organisationnelles appelle une réflexion au regard de la complexité structurelle de l'hôpital. La transformation s'inscrit dans un environnement contextuel qui va conditionner son processus. Tremblay (2008, p.28) assimile les établissements de santé à « des bureaucraties professionnelles complexes caractérisées par des motivations individuelles multiples et des micro cultures organisées autour de communautés de pratique. ». La diversité des compétences, des activités des métiers, la multitude des parties prenantes et les strates hiérarchiques provoquent une distribution anarchique du pouvoir (Nobre, 2013). Denis et al. (1995) qualifient ces organisations d'« anarchies organisées », les prises de décision reposent principalement sur des négociations.

L'objectif de la recherche menée est d'identifier le rôle des acteurs et leurs interactions au cours des transformations organisationnelles conduites et imposées par la récente crise sanitaire au sein des hôpitaux. Nous posons la question suivante : quelles initiatives et interactions interprofessionnelles et interhiérarchiques lors du processus de transformations organisationnelle au sein des hôpitaux en contexte de crise sanitaire ?

Le terrain de recherche est constitué de deux établissements hospitaliers situés au Grand-Duché du Luxembourg ayant participé à l'accueil et la prise en charge des patients atteints de Covid.

Nous nous appuyons sur une approche qualitative mise en œuvre par la réalisation d'entretiens semi-directifs. Les personnes interviewées ont pleinement participé à la gestion de crise lors de la première vague de la pandémie qui a débuté au Grand-Duché du Luxembourg début avril 2020. Les établissements ont également accueilli des patients transférés d'hôpitaux français à la suite d'un

manque de place en réanimation. Nous avons construit un échantillon articulé autour de deux critères :

- La catégorie professionnelle en distinguant professionnels soignants, médicaux et administratifs.
- Le niveau hiérarchique en distinguant : opérationnels, middle management et top management.
- Au total 28 entretiens ont été réalisés entre septembre 2020 et décembre 2021.
- La conception du guide d'entretien a été articulée autour de deux objectifs :
- L'identification et la compréhension du rôle et rôle joué dans le processus de transformations organisationnelles
- La compréhension des mécanismes d'interactions interprofessionnelles associées

Ainsi, lors de l'entretien, plusieurs thèmes ont été abordés : les transformations organisationnelles vécues, la participation à ces transformations, les interactions interprofessionnelles et interhiérarchiques associées.

Les données collectées ont été enregistrées et ont fait par la suite l'objet d'une retranscription.

Et d'une analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel NVivo. L'analyse de contenu constitue un ensemble d'outils méthodologiques appliqués au discours (Bardin, 2013) et pouvant être définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances » (Gotteland et al., 2012, citant Bardin, 2003). Nous avons ainsi réalisé un codage descendant partir du cadre théorique, et un codage ascendant à partir du terrain. Ainsi, certaines catégories d'analyse ont été définies préalablement à partir de la littérature alors que d'autres ont émergé lors du codage des données.

La présentation des résultats est articulée autour de trois principales transformations organisationnelles relatées par les personnes interviewées. La première correspond à la restructuration du service de réanimation permettant l'accueil distinct des patients atteints de Covid et patients non atteints. La seconde renvoie à la réorganisation de l'accueil des patients au service d'accueil des urgences avec la création d'un SAS de dépistage. La dernière est la transformation d'un service de maladies infectieuses en service dit « Covid ».

Les professionnels de terrain n'ont pas l'aval du top management pour lancer les transformations. Les idées naissent et sont discutées sur le terrain. Elles sont remontées à la direction lors de la cellule de crise dans une visée informative. De leur côté, les membres du top management avouent « avoir fait confiance aux équipes de terrain qui avaient plus de visibilité sur la situation » et dénoncent un manque de cohésion des pouvoirs publics, notamment au début de la crise, qui les a fortement encouragés à « suivre » le terrain.

Les résultats principaux de cette recherche s'articulent autour de deux prismes. Les premiers résultats mettent en lumière une combinaison des expertises professionnelles (soignantes, médicales et administratives) tout au long du processus de transformation. Cette combinaison est observée aux différentes étapes de la transformation organisationnelle identifiées au cours de la recherche : 1) l'initiation de la transformation 2) la consultation des personnes concernées par la transformation 3) La mise en application de la transformation 4) La diffusion de la transformation. La consultation des autres catégories de professionnels permet un ajustement de la transformation.

Les acteurs opérationnels et appartenant au middle management apparaissent comme étant à l'initiative de la décision de transformation. Le top management quant à lui intervient dans les étapes de validation et de mise à disposition des ressources.

La recherche menée met en lumière la participation des acteurs et les interactions au cours du processus de transformations organisationnelles, au sein des hôpitaux, imposées par la crise sanitaire. Elle aboutit sur plusieurs préconisations visant à soutenir le processus de transformation.

Dans un premier temps, la combinaison des expertises soignantes, médicales et administratives apparaît comme un levier majeur en faveur de la transformation. Cette dynamique collective doit cependant s'inscrire dans l'identification d'un objectif partagé.

Dans un deuxième temps, il apparaît essentiel de construire un processus décisionnel au service des transformations organisationnelles. Dans cette perspective, les transformations sont initiées sur le terrain puis discutées avec le top management. Si la littérature invite à combiner conseils internes et externes (Alexiev et al., 2010), la recherche menée met davantage l'accent sur les conseils internes venant principalement du terrain face des conseils venant de l'extérieur pouvant être discutés. En effet, les acteurs de terrain possèdent la connaissance et sont en capacité de prendre des initiatives

Enfin, l'étude menée renforce le poids du middle management qui se présente comme à la fois comme le bâtisseur et le catalyseur des transformations. Au-delà d'une capacité de création de sens relatée dans la littérature (Gioia & Chittipeddi, 1991), il va diffuser ce sens aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Au-delà de la création de sens qui permet la mobilisation et l'implication des acteurs, le manager de proximité intervient dans la création collective de ce sens à partir d'une combinaison des expertises professionnelles soignantes, médicales et administratives. D'après Weick (1995), la mobilisation des acteurs repose sur une stratégie établie et communiquée leur permettant de comprendre le sens donné à leurs actions. Cependant, lorsque les acteurs se retrouvent en situation de difficultés et que leur organisation ne parvient plus à s'ajuster à l'environnement, ils parviennent à impulser les transformations.

Une des principales limites de ce travail réside dans le périmètre de la recherche restreint à deux établissements hospitaliers situés au Grand-Duché de Luxembourg.

De même, les transformations organisationnelles présentées dans cette recherche correspondent à des mesures d'urgence visant à faire face à une situation d'urgence sanitaire. Elles sont La situation revenue progressivement à la normale. En effet, la crise favorise le changement (Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991), la transposition de ces mécanismes hors contexte de crise apparaît comme une piste de recherche intéressante.

Cette limite est d'autant plus forte si nous considérons notre recherche comme une étude de cas unique qui peut la soumettre à des interprétations subjectives. Il serait intéressant d'étudier la pérennisation des transformations dans un contexte de « crise sans fin » où les transformations organisationnelles vont s'accroître.

Mots-clés : crise COVID, collaborations inter-organisationnelles, hôpital public, frontières de connaissances, passeur de frontières, objet-frontière.

Exploration des conditions organisationnelles de la bascule (shift) : les cas de la Fresque du Climat et de la Caserne Bascule

Arnaud Stimec, Céline Del Bucchia et José Maillet

Audencia Business School

Malgré des alertes scientifiques formulées depuis longtemps, répétées et d'intensité croissante, force est de constater que nous n'atteignons ni le niveau d'émission soutenable ni la trajectoire qui peut y conduire. Si les postures frontales de dénégations sont de plus en plus rares, le déni, la minimisation ou la confiance en un sursaut technologique salvateur restent important. La conviction que les entreprises, et plus largement, les organisations ont un rôle majeur à jouer a conduit à de nombreuses initiatives : convention des entreprises pour le climat (CEC), statut de Société à Mission, labels tels que BCorp ou Lucie, Agenda 21 et Agenda 2030 se basant sur les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU etc. L'ensemble de ces initiatives contribuent à embarquer des salariés en tant que porteurs de projets, membres de groupes de travail ou acteurs responsabilisés dans leurs activités.

Certaines de ces démarches revendiquent la posture plus radicale de contribuer à une bascule (ou shift) plutôt qu'à des ajustements. Ainsi la CEC indique viser « *une grande bascule vers l'entreprise régénérative* »¹ qui rejoint le projet sociétal d'organisations comme le « Shift Project » dont l'ambition² est de contribuer à une bascule vers une « *économie post-carbone* » en actant de « *la fin d'un modèle* ». Le projet de recherche et de mutualisation Kosmogonia³ s'intéresse précisément à la fois à ces initiatives entrepreneuriales et au parcours des porteurs de projet.

Kosmogonia est en tant que tel un projet de type organisation engagée. Le projet est à travers un parcours engagé de 2 ans, d'aller à la rencontre d'écoles, d'entreprises, d'ONG et de collectivités qui agissent en faveur des bascules écologiques. Les deux co-fondateurs récoltent des récits dont l'objectif est double : montrer d'autres possibles (notamment en rendant accessibles ce parcours par des capsules video) et alimenter la recherche. Une équipe de trois chercheurs accompagne le projet et analyse les données qui ont été calibrées à des fins de recherche.

La première phase de la recherche s'est déroulée en France de juin 2022 à janvier 2023 et porte sur 10 organisations. A ce jour, 17 entretiens ont été menés avec des temps d'immersion et d'observation. L'équipe de recherche travaille en suivant les principes de la « grounded theory ». Un dictionnaire de variables a été constitué progressivement, au fur et à mesure du codage, et trois mémos détaillés ont été rédigés à l'occasion de séminaires d'équipe. La présente contribution porte sur une partie des résultats autour du constat que certaines initiatives (deux organisations dans notre études) tendent à en favoriser d'autres tant sur un plan économique que sur un plan conceptuel.

Ainsi, la CEC est explicitement inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, tandis qu'un ancien directeur du Shift Project a fondé la Fresque du Climat en 2015. Le succès de la Fresque du Climat, tant au niveau de la société civile qu'auprès des entreprises, mais aussi le point d'appui qu'elle constitue pour de nombreux projets⁴ nous conduit à en faire un premier cas d'étude.

Si des organisations comme la Fresque du Climat ont pour ambition des contribuer à des bascules cognitives⁵, d'autres visent plutôt, d'incarner ce type de bascules à travers la recherche de sobriété. Le mouvement des Colibris porté par Pierre Rabhi, avec le concept porteur de « sobriété heureuse », est l'une des organisations phares de ce type d'approches en favorisant notamment l'émergence « d'oasis », c'est-à-dire de lieux de vie visant la sobriété, l'autonomie, la solidarité, la gouvernance

partagée. Ainsi, Cyril Dion a été directeur du mouvement des Colibris avant d'être co-auteur du film demain puis l'un des initiateurs de la convention pour le Climat. De manière similaire au mouvement des Colibris, La Bascule⁶ a pour projet de « *Renforcer la coopération de collectifs autonomes partageant l'ADN basculeurs et la détermination à basculer vers un modèle de société résilient et respectueux du Vivant* ». Il est question d'île plutôt que d'oasis, et d'archipel reliant les îles dans le respect de leur autonomie.

Dans le cadre de notre étude, il est apparu que beaucoup d'entrepreneurs se sont fortement appuyés sur « La Bascule » et la « Fresque du Climat » de manière complémentaire. Cela conduit à s'interroger sur la manière dont ces deux organisations contribuent chacune à créer un écosystème de nature à favoriser cet entrepreneuriat atypique. Le parcours des porteurs de projet montre que pour franchir le pas, ils avaient besoin d'un soutien comparable à celui offert dans l'entrepreneuriat classique mais adapté à leur situation. En effet, ces entrepreneurs n'ont pu formuler leur projet et passer à l'acte qu'une fois réunies un certain nombre de conditions : un socle économique de substitution, un lieu de vie nécessitant peu de ressources, un collectif inspirant.

A partir d'un questionnement général sur la nature et les conditions des bascules (shift) au niveau individuel et organisationnel (1.1 et 1.2), nous explorons la manière dont l'entrepreneuriat de la bascule rejoint et se démarque de l'entrepreneuriat en général, notamment à travers la notion de cluster (1.3) en répondant aux besoins des porteurs de projets. La présentation circonstanciée des deux cas (2.2 et 2.3) et de la méthodologie (2.) permettent d'appréhender les principaux apports (3.).

Change management and ethics: the contribution of existential practice.

Cherré Benoît, Lemieux, Nathalie, Volkov, Igor

Université du Québec à Montréal

Université du Québec en Outaouais

Depuis des décennies, les changements organisationnels attirent l'attention des chercheurs et des praticiens. Habituellement abordée sous l'angle d'un seul changement à la fois, la recherche prend davantage en compte la réalité des changements multiples et simultanés ; parfois planifiés, parfois continus. Une autre tendance est la prise en compte de l'éthique dans les processus de changement. Le changement et l'éthique ont été intimement liés depuis ce que nous considérons la fondation du développement organisationnel par Lewin (Burnes et By, 2012). Burnes (2009) suggère un retour à l'approche éthique de Lewin, souvent mal comprise. Les valeurs humanistes et démocratiques de Lewin ont inspiré une approche éthique du changement, éloignée des approches coercitives et manipulatrices (Burnes et By, 2012).

Pour ces auteurs, les approches planifiées sont même plus éthiques que les approches émergentes en raison de leur souci d'atteindre le bien commun pour le plus grand nombre. L'atteinte du bien commun est également associée à l'approche conséquentialiste de l'éthique, une approche qui se concentre sur les comportements et leurs conséquences plutôt que sur les intentions de l'approche déontologique, qui sont plutôt individualistes et visent essentiellement le bien de l'instigateur (Burnes et By, 2012). De plus, selon l'approche conséquentialiste, une action ne serait pas considérée comme éthique si le résultat profitait à quelques-uns au détriment du plus grand nombre (Burnes et By, 2012).

Pour parvenir à des changements bénéfiques et surtout durables pour tous, les managers doivent agir éthiquement et adopter des approches éthiques (Sharif et Scandura, 2014). Pour cela, l'éthique dans les approches de changement ne doit pas seulement être dans l'état d'esprit mais aussi dans les actions (Pasmore et Woodman, 2017). En outre, certains encouragent la recherche combinant l'éthique et le changement, et le domaine du développement organisationnel est particulièrement bien placé pour aider les organisations à traiter les questions éthiques (Pasmore et Woodman, 2017)

Les changements sont de nature très diverse, mais lequel ne nécessiterait pas de communication, de coaching/formation ou d'alignement stratégique ? Les modèles en changement incluent généralement ces activités et sont orientés vers l'implantation de changements planifiés. Mais qu'en est-il des changements continus ? Comment accompagner les managers de façon aussi bien structurée (réf. changements planifiés) que de façon flexible (réf. changements continus) ? À cet égard, nos recherches nous ont amené à proposer un modèle de conduite du changement constitué d'activités ainsi que de principes opératoires et éthiques. Cela répond à deux objectifs : inclure la dimension éthique dans les changements et prendre en considération la coexistence de changements planifiés et continus.

Ainsi, nous explorons les principes éthiques comme un chaînon manquant permettant aux managers de passer des changements planifiés aux changements continus. Nous adoptons cette position originale en promouvant une perspective existentielle. Plutôt que d'explorer les principes éthiques déontologiques ou conséquentialiste, nous explorons le choix, le sens de la décision et la limite de la situation d'un événement de changement. Ces éléments sont les principales composantes de l'éthique existentielle (Sartre, 1943). S'appuyant sur Sartre, philosophe français qui a inspiré des universitaires (notamment Jackson, 2005 ; Kleist, 2007 ; West, 2008), nous abordons trois principes éthiques : 1) l'authenticité à travers la bonne foi ; 2) la contingence avec une valeur "adéterminée" et 3) la liberté associée à la responsabilité.

Comme Sartre (1983 ; Salzman, 2000), pour être authentique, le manager doit respecter les autres parce que les autres font de lui ce qu'il est ; il s'agit là d'une dimension sociale essentielle. De plus, toujours en écho à Sartre, le manager authentique reconnaît l'ambiguïté de la situation humaine. Bien entendu, le manager authentique de bonne foi tient compte non seulement des autres mais aussi de lui-même. Ils apparaissent alors comme des individus qui ont une conscience claire de leur liberté ainsi que de leurs valeurs et responsabilités inhérentes et, qui choisissent la liberté comme valeur ultime (Anderson, 1993). Selon la vision de Sartre (1946), tout choix peut être authentique à condition d'être vécu avec une conscience claire de sa contingence, c'est-à-dire une reconnaissance de l'ambiguïté, et de sa responsabilité à l'égard d'autrui. Les managers agissent donc en se libérant de tout déterminisme, notamment des contraintes hiérarchiques. Le manager doit prendre en compte sa réalité distincte pour rechercher et appliquer des solutions nouvelles. Le manager choisit sa propre valeur en fonction de l'enjeu situationnel, de sa liberté et dans le respect des autres. Sartre (1946) affirme que les personnes doivent prendre des décisions basées sur la contingence et la valeur "adéterminée".

Pour Sartre, la finalité du projet d'existence issu de la liberté est de dépasser l'ambiguïté ou l'angoisse de la situation. Ainsi, c'est en acceptant sa liberté et les responsabilités qui en découlent que l'on peut se projeter dans un avenir qui a du sens (Sartre, 1943, 1946). C'est le projet fondamental généré par la liberté acceptée qui détermine les actions et les décisions de l'individu, en conformité avec ses valeurs (Sartre, 1943). Cet ensemble de valeurs servira de base à notre grille théorique pour explorer la manière dont le manager aborde le changement continu à travers un prisme éthique.

Le premier principe éthique montre que l'authenticité et la bonne foi sont possibles lorsque les managers prennent en compte les besoins des autres (ex, employés, clients) et reconnaissent les forces et les limites de chacun. Cela conduit les managers à rechercher des solutions partagées et inclusives, ce qui nécessite parfois du temps pour rencontrer davantage de parties prenantes et identifier de nouvelles solutions. La transparence, le respect, l'intégrité, la justice, l'équité, l'empathie, la courtoisie, la consultation, la prise en compte des émotions et la cohérence entre les paroles et les actes sont des conditions essentielles. À titre illustratif, un responsable du secteur de la santé chargé de mettre en œuvre des indicateurs de gestion et des projets Lean s'est efforcé de donner la priorité aux personnes, même lorsque les projets étaient plutôt techniques et impliquaient des suppressions d'emplois.

Cela amène au deuxième principe éthique, la contingence et la valeur "adéterminée". Les managers évoquent ce principe en soulignant l'unicité de leur équipe et de leur environnement de travail. Le manager prend le temps de bien analyser la situation avant de prendre des décisions pour adapter les solutions prescrites dans une situation gagnant-gagnant. Le manager considère les particularités et s'autorise à gérer différemment (Sartre, 1943). Le manager agit en s'affranchissant de tout déterminisme, notamment des contraintes hiérarchiques.

Tout en respectant les directives et les exigences de l'organisation, il prend en compte sa réalité distincte pour rechercher et appliquer de nouvelles solutions. Cela leur permet de mieux comprendre les incertitudes et les obstacles rencontrés lors d'un changement, tout en soutenant le sensemaking, qui dépend du contexte et découle des interactions sociales entre les agents de changement (Stacey, 2015). Dans un contexte où le changement a été l'imposition d'une culture de la mesure basée sur des indicateurs, un manager du secteur de la santé a tenté de concilier les contradictions entre les différentes parties prenantes, et s'est laissé guider par ses propres valeurs ainsi que par les valeurs présentes dans son équipe.

Le troisième principe éthique émerge, à savoir la liberté et la responsabilité. Celui-ci devient le projet fondamental généré par la liberté acceptée qui détermine les actions et les décisions de chacun, en accord avec les valeurs. Pour les personnes interrogées, la responsabilité et la liberté s'appliquent à elles-mêmes, mais aussi à leurs collaborateurs. En ce qui les concerne, les managers se donnent des marges de manœuvre et utilisent leur liberté pour agir localement. Cela peut s'illustrer par le report

de décisions, la modulation des délais ou la prise d'initiatives telles que de nouvelles modalités de travail ou la collecte de données additionnelles.

En ce qui concerne les non-cadres, le principe de liberté et de responsabilité est mis en œuvre par la prise de décision en équipe. Pour certains managers, cela signifie également prendre des décisions que leur équipe est prête et capable de prendre, même si cela signifie en faire moins. Par ailleurs, nos résultats démontrent l'importance d'aller à la source, d'écouter les employés sur leurs perceptions et de ne pas préjuger de certains faits. Cela implique de l'ouverture et de l'empathie de la part des managers, surtout lorsqu'ils mettent l'accent sur l'importance du collectif dans le partage de la liberté et des responsabilités. Cela apparaît lorsque l'urgence d'une situation exige une décision rapide sans passer par les processus habituels de prise de décision.

Notre recherche est ancrée dans la réalité des changements multiples et simultanés, où les managers doivent jongler avec des changements de natures diverses en utilisant des approches différentes. De nombreuses recherches mettent l'accent sur une approche du changement plutôt qu'une autre, par exemple une approche planifiée et dirigée par rapport à une approche de continuité et d'organisation apprenante ; cependant, il est clair que toute approche est incomplète et nécessite une approche intégrative (Druhl et al., 2001).

À cet égard, alors que les principes opératoires font appel à la transmission de savoirs et de savoir-faire, les principes éthiques impliquent le savoir-être et le savoir-devenir. Selon Pasmore et Woodman (2017), les managers ne sont pas toujours conscients des enjeux éthiques lorsqu'ils prennent des décisions. Ces auteurs suggèrent quelques pistes de recherche pour mieux inclure l'éthique dans les processus de changement, notamment le développement de compétences liées à la prise de décision éthique et l'appréciation des conséquences éthiques des actions entreprises. L'inclusion de principes éthiques dans la conduite du changement est un pas dans cette direction.

La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ? Analyse du discours de la proposition faite par un dirigeant

Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala

Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Lumière Lyon 2, Univ Jean Monnet, UR COACTIS, Institut Henri Fayol, F

Université de Bourgogne, IAE de Dijon

1. Contexte

La plupart des entreprises sont désormais conscientes des enjeux du changement climatique et du rôle qu'elles se doivent de jouer dans sa maîtrise. Si nombre d'entre elles se sont engagées dans des démarches de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), l'impact de cet engagement reste néanmoins sujet à caution. La RSE peine à être réellement intégrée dans la stratégie des entreprises (Bataillard, 2018), reste sujette à controverses (Fraser, 2021), jusqu'à être considérée comme du greenwashing (Chanson et Tite, 2019 ; Pragué et Johnson, 2021). En particulier, la difficulté de son opérationnalisation et d'une réelle intégration des questions sociales et environnementales à la gestion stratégique des entreprises rendent la RSE de plus en plus critiquée.

C'est notamment sur cette critique que se fonde Sylvain Breuzard, PDG de l'ESN (entreprise de services numériques) norsys pour proposer un « nouveau modèle », celui de la permaentreprise (Breuzard, 2021), inspiré de la permaculture et qui « vise à obtenir une production efficace, utile aux humains, sans nuire à la planète, en faisant un usage sobre voire régénératif des ressources et en partageant les richesses. Bref, un modèle viable pour un monde vivable » (<https://www.norsys.fr/>).

2. Problématique

Notre objectif est de mieux comprendre ce modèle, et notamment d'étudier en quoi il serait particulièrement mieux adapté pour faire face aux enjeux du changement climatique. Nous nous basons pour ce faire sur une analyse du discours contenu dans l'ouvrage de S. Breuzard (2021). Notre question de recherche recouvre donc les deux aspects suivants :

- Quelles sont les caractéristiques du modèle d'entreprise proposé ?
- En quoi ce modèle permettrait-il de répondre, mieux que la RSE, aux enjeux climatiques ?

Il s'agit d'une étude exploratoire, destinée à être complétée par une étude de cas plus approfondie.

3. Instrumentation méthodologique

Pour répondre à notre problématique et identifier les orientations du discours de S. Breuzard sur la permaentreprise, nous avons choisi de procéder à une analyse lexicale de son livre. L'analyse des données textuelles d'un corpus permet d'identifier des types de mondes sémantiques expliquant les représentations mobilisées sur la permaentreprise par S. Breuzard. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel d'analyse lexicale Alceste (Reinert, 1983, 2007) afin de dégager les constantes propres au discours sur la permaentreprise. Alceste permet également de quantifier l'importance relative de chaque thème en les catégorisant dans des classes.

Le corpus étudié est le l'ouvrage de S. Breuzard (2021). Nous avons d'abord procédé à un nettoyage du document en supprimant toutes les indications liées aux données de publication (années, droits...) et les dessins d'illustration. Le corpus analysé comprend 39982 formes.

4. Principaux résultats

78% des unités textuelles du corpus ont été classées (niveau de pertinence), et 22% ont été rejetées de l'analyse. Les unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons *classes d'énoncés significatives* ou tout simplement *classes*.

La classification hiérarchique descendante (CHD) établit des classifications des unités textuelles appelés unités de contexte. Cette méthode procède par fractionnements successifs du texte pour

repérer les oppositions les plus fortes entre les mots et extraire ensuite les classes d'énoncés représentatifs.

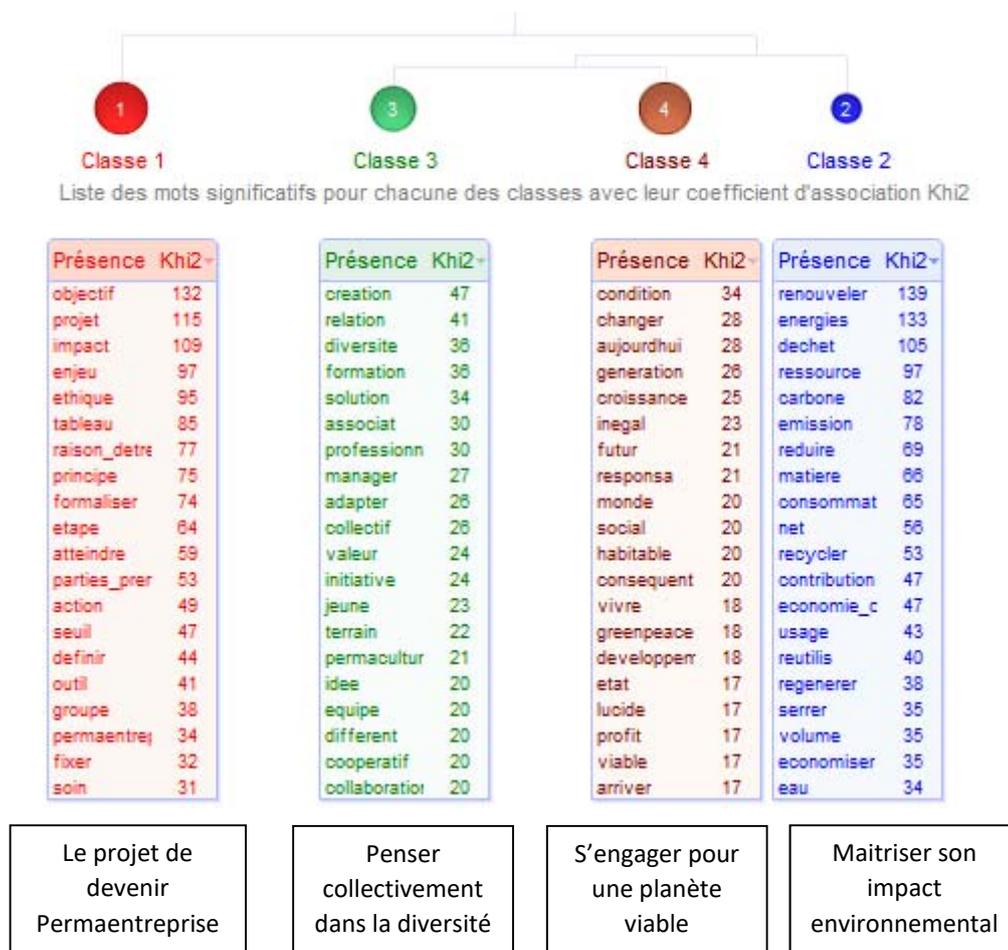


Figure 1 : Dendrogramme de la CHD des classes stables du corpus

Comme le montre la figure 1, l'analyse fait ressortir quatre classes : la classe 1 est la plus spécifique et représente 28% des unités textuelles classées. La classe 2 représente 18% des unités textuelles classées, la classe 3 24%, et la classe 4 30%.

Nous reprenons ci-dessous les 4 classes pour en comprendre le contenu.

La classe 1 : Un projet à partir d'un engagement formalisé et d'une méthode

Cette classe reprend les éléments du discours qui sont orientés sur la transformation de l'entreprise pour devenir une permaentrepise. Une partie significative du livre est dédiée à montrer que devenir une permaentrepise prend du temps, s'organise en fonction d'objectifs. « *Parce que la permaentrepise est un chemin que vous emprunterez progressivement, trois niveaux d'engagement ont été fixés : en initiation, puis en devenir, enfin établie. A chaque niveau est associée une exigence plus grande quant aux objectifs d'impact et aux seuils à atteindre* ». (Chapitre 4). Cette vision particulière d'entreprise permettant de prendre en compte les enjeux climatiques s'accompagne d'une démarche de conduite du changement formalisée. De nombreux tableaux de bord sont montrés à partir de l'exemple de norsys. Ceux-ci illustrent comment mettre en pratique la permaentrepise. La méthode de transformation proposée s'appuie sur un projet formalisé qui implique tout particulièrement les salariés dans un mode collaboratif à partir d'objectifs définis qui donnent tout son sens à la démarche. La notion de parties prenantes ressort également comme un élément clé.

La classe 2 : Maîtriser son impact environnemental

Cette classe fait ressortir le discours sur les éléments de prise en compte de l'environnement par l'entreprise. Un des objectifs de la permaentrepise est de réduire son impact environnemental en visant une contribution nette positive en carbone. « *La permaentrepise a une double posture :*

réduire le plus possible l'utilisation de ces ressources non renouvelables afin de réduire ses émissions de gaz carbonique et autres gaz à effets de serre, hydrocarbures et particules » (chapitre 4). La gestion des déchets, l'économie circulaire, la réduction de la consommation d'énergie sont intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise. Des indicateurs sur les achats auprès de fournisseurs responsables, et sur les consommations d'énergies renouvelables sont proposés.

La classe 3 : Penser collectivement l'entreprise dans la diversité

Dans cette classe, nous retrouvons tout le discours qui porte une entreprise qui favorise la diversité, la créativité pour de meilleures relations en interne et en externe afin de favoriser les changements nécessaires. La vision proposée part de celle du chef d'entreprise qui va impulser le changement en s'appuyant sur l'organisation interne pour permettre à l'organisation d'assumer ses finalités sociales et environnementales. *« L'entreprise doit encourager la vitalité de tous les micro-changements qui se produisent tous les jours dans les interactions entre collaborateurs, clients, fournisseurs, prestataires. Cette adaptabilité constitue la source de sa stabilité »*. (Chapitre 3). La collaboration et la coopération deviennent les piliers de l'entreprise qui évolue vers la permaentreprise.

La classe 4 : Engagement nécessaire pour la planète dans le futur

Cette classe met en évidence la nécessité et l'urgence pour les entreprises de changer de modèle. A la question posée dans l'introduction, « la sauvegarde de la planète, c'est-à-dire le fait de laisser une terre habitable aux humains aujourd'hui et aux générations suivantes, est-elle devenue l'enjeu majeur du XXI^e siècle ? » (Breuzard, 2021 : 19), S. Breuzard répond par l'affirmative, et une partie du discours du livre explique la nécessité pour les entreprises de changer pour répondre aux enjeux climatiques. C'est bien une incitation à changer de modèle d'entreprise qui est évoquée en reprenant les arguments du développement durable : proposer un monde aujourd'hui qui permettent de répondre aux besoins des générations futures.

5. Conclusions principales et limites

L'analyse lexicale permet de mettre en évidence quatre éléments caractéristiques du modèle de permaentreprise proposé par S. Breuzard (2021) :

- Devenir une permaentreprise est un véritable projet de transformation, qui mobilise des outils et une méthode, et qui repose sur un engagement formalisé de toutes les parties prenantes dans l'entreprise, notamment les salariés.
- Être une permaentreprise, c'est assurer la maîtrise de son impact environnemental, et viser un impact net positif en carbone.
- Une permaentreprise est une organisation qui pense collectivement l'entreprise dans la diversité. La démarche est impulsée par le chef d'entreprise ; le collectif est mobilisé pour mettre en œuvre les changements nécessaires
- La permaentreprise relève d'un véritable engagement pour la planète, qui répond à l'urgence et à la nécessité d'agir.

Ce modèle permet-il de répondre, mieux que la RSE, aux enjeux climatiques ? Notre analyse montre que le discours de S. Breuzard est centré sur le développement durable tel que défini dans le rapport Brundtland (CMED, 1987) : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». L'analyse du discours ne permet pas de montrer de différence fondamentale entre le modèle proposé et une démarche de RSE, au moins en ce qui concerne les objectifs visés : la permaentreprise est un modèle qui vise un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Néanmoins, l'analyse permet de souligner d'une part le fait qu'il s'agit d'un véritable projet de transformation de l'entreprise (classe 1), et d'autre part le rôle du dirigeant et du collectif dans ce projet (classe 3). En cela, le modèle de permaentreprise pourrait être une voie pour permettre une réelle intégration des questions sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise, et ainsi de dépasser les critiques habituellement associées aux démarches de RSE (Bataillard, 2018 ; Chanson et Tite, 2019 ; Pragué et Johnson, 2021).

Pour aller plus loin dans cette analyse, il conviendrait néanmoins de la compléter par des entretiens avec les cadres dirigeants et des collaborateurs de l'entreprise norsys, ainsi que par des observations de terrain, qui permettraient de mieux comprendre la manière dont les objectifs de développement durable sont effectivement intégrés dans la stratégie et dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

La capacité d'agir des salariés à haute conscience environnementale

Anne-Sophie Volz-Tollet

Univ Paris Est Creteil, IRG

1. Le contexte de la recherche

La mobilité est au centre d'un vaste questionnement sociétal qui dépasse la simple notion des déplacements (Cresswell, 2010, 2015). Endossant des enjeux de géographies urbaines et rurales, mais aussi climatiques et sociaux, la mobilité durable est un concept qui ne se prête pas aisément à une définition univoque (Bourdages et Champagne, 2012). Il traduit une « transition paradigmatique » (Roy-Baillargeon et Gauthier, 2013, p.6) en proposant aux individus de se déplacer différemment (Faivre d'Arcier, 2008) via l'utilisation de moyens de mobilité décarbonés (comme le vélo par exemple) ou à moindre empreinte carbone (covoiturage ou transports en commun).

Progressivement, les entreprises ont eu à se saisir de la thématique de la mobilité durable en déployant des dispositifs de gestion dédiés, le sujet ayant été régulièrement renforcé dans les organisations par la promulgation de lois successives. En 2015, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 51) impose aux entreprises de plus de 100 salariés sur un même site de mettre en place un plan de mobilité afin d'optimiser les déplacements des salariés et ce « dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports ». Cette loi couvre le champ d'action tant des déplacements professionnels que des déplacements pendulaires des salariés. En juin 2019, la Loi d'orientation des mobilités (LOM) abaisse le seuil à 50 salariés sur un même site. La question environnementale se retrouve alors au cœur de la loi et les entreprises sont désormais obligées de se confronter aux impacts des déplacements de leurs salariés.

Certaines entreprises se sont pourtant mobilisées en faveur de la mobilité durable en amont des contraintes légales en raison de la nature même de leur métier et secteur d'activité. L'entreprise investiguée, EOLSOL1, évolue au cœur même du développement durable. Filiale française multi-agences d'un groupe britannique indépendant leader dans le développement et la construction de projets d'énergies renouvelables éoliennes et solaires, EOLSOL est une entreprise singulière mêlant le formalisme strict des procédures techniques d'ingénierie à l'informel des relations d'une population jeune, urbaine et très mobilisée en faveur du développement durable.

Composée majoritairement de jeunes ingénieurs présents sur des projets terrestres ou offshore, cette entreprise possède des problématiques structurantes de mobilité. 1 Les noms de l'entreprise et de l'ensemble des collaborateurs ont été anonymisés Pour gérer la mobilité de ses salariés, l'entreprise a déployé un dispositif de mobilité durable (appelée écomobilité en interne) dès 2012. Un groupe de travail s'est formé sur le sujet et diverses actions mises en place depuis lors, essentiellement tournées vers la promotion du train et du vélo et l'organisation d'une semaine annuelle de sensibilisation à la mobilité durable. Pour autant, ces initiatives sont essentiellement portées par une minorité active de salariés volontaires dans l'entreprise, et les actions entreprises sont jugées insuffisantes par ce groupe de travail engagé en faveur de l'écomobilité.

2. Les questions initiales de la recherche

Dans le travail de recherche présenté, nous cherchons à comprendre : • Pourquoi le bilan de la politique d'écomobilité de l'entreprise est-il mitigé malgré les attitudes pro-environnementales des salariés d'EOLSOL ? • Pourquoi les initiatives menées en faveur de l'écomobilité sont-elles jugées insuffisantes par les collaborateurs investis dans le Groupe de Travail (GT) dédié

3. Les concepts mobilisés

- Le cadrage théorique d'Yves Clot sur la clinique de l'activité et le pouvoir d'agir (Clot, 1999, 2006, 2011 ; Clot & Simonet, 2015 ; Clot et al., 2000) :

Selon Clot (1999, 2006, 2011) l'activité d'un sujet ne peut être réduite aux actions effectivement réalisées, ce qu'il nomme les « occupations actuelles » (Clot, 2011, p.19), car le réalisé ne rend pas compte du réel. L'activité réelle comprend l'activité réalisée (les actions à proprement parler) mais saisit également tous les compromis et les conflits, les possibilités écartées et les objets laissés de côté qui ont fait partie de l'expérience (Clot, 2011). Toutes ces « activités inhibées » (ibid., p.20) font partie de l'activité réelle. Les buts atteints sont donc parfois éloignés des « préoccupations vitales » (ibid., p.19) du sujet, de ce qui compte réellement pour lui. Il peut exister une « discordance » (ibid., p.19) entre activité réelle et action réalisée, la dernière pouvant trahir les ambitions de la première. Mais cette contradiction opératoire entre réel et réalisé contient justement en elle-même la possibilité d'une régénération car « en se réalisant, le réel peut se réorganiser et se modifier » (ibid., p.24).

Dans cette clinique de l'activité, le pouvoir d'agir « mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel » (Clot, 2011, p.29). Ce pouvoir d'agir est régulé par deux forces en rapport l'une avec l'autre : le sens de l'action et son efficacité. Le sens « est le rapport de valeur que le sujet instaure entre l'action et ses autres actions possibles » (Clot & Simonet, 2015, p.41), c'est-à-dire le jugement du sujet sur ce qu'il a réalisé par rapport à ce qu'il aurait pu faire (soit l'activité réelle toute entière). Si les buts atteints diffèrent trop de ce qui avait été imaginé, il y a alors perte de sens. Mais le sens n'agit pas seul dans le pouvoir d'agir d'un individu. L'efficacité concerne l'opérationnalité de l'action et la canalisation des énergies déployées pour atteindre les buts établis. C'est « l'économie des moyens au regard des buts fixés » (Clot, 2011, p.29). L'efficacité du pouvoir d'agir d'un sujet se mesure alors dans le rapport entre ces deux forces, sens et efficacité.

- Les notions de Required EGB (Bissing-Olson et al., 2013 ; Norton & al., 2015) et Voluntary EGB (Paillé & Boiral, 2013 ; Norton & al., 2015)

4. La problématique posée

Comment développer le pouvoir d'agir de salariés à haute conscience environnementale (environmental values and environmental awareness) – ces « environmental champions » (Plank, 2011) – évoluant professionnellement dans le champ du développement durable ?

5. La méthodologie utilisée

Nous avons adopté une posture compréhensive et déployé une méthodologie qualitative par analyse de données de discours des salariés d'une entreprise du secteur de l'énergie éolienne et solaire. Nous avons mené 16 entretiens semi-directifs sur un temps long d'une année (2018- 2019). Ces entretiens se sont déroulés pour partie en face à face individuel sur site dans l'agence parisienne de l'entreprise, et via l'outil Skype d'entreprise pour les salariés des agences du SudEst, Bordeaux et Lyon. Des données secondaires ont également été récoltées (présentations, notes confidentielles, politique d'entreprise, politique environnementale, newsletter écomobilité, Livre Blanc, contenus de mails, etc.). L'ensemble de ces documents nous ont permis d'affiner les informations de contexte récupérées lors des entretiens.

6. Les principaux résultats

1. Le sens des actions réalisées par le Groupe de Travail Ecomobilité s'avère faible au regard des objectifs de départ de l'activité de ce GT dédié. Les actions déployées (semaine sur l'écomobilité, indemnités kilométriques vélo, challenge vélo) sont jugées décevantes compte tenu des ambitions de départ du GT, de l'empreinte carbone de l'entreprise, et de la sensibilité

des salariés aux enjeux environnementaux. Les salariés mobilisés en ressentent une certaine frustration et de la déception.

2. L'efficacité du Groupe de Travail Ecomobilité n'est pas démontrée. Les membres du GT sont volontaires et fourmillent d'idées pour changer les choses mais cette belle énergie se perd un peu dans le contexte général organisationnel en raison des pressions économiques ressenties. Le contexte de concurrence accrue dans l'éolien et le solaire dans le marché français mais également mondial tend à affaiblir le déploiement des actions de développement durable en terme de temps alloué. La charge de travail conséquente a éloigné certains membres du GT des actions de terrain.
3. La grande part laissée à l'autonomie et à l'initiative individuelle dans les actions entreprises peut également représenter un frein à l'efficacité des moyens déployés. Les comportements écologiques volontaires des employés (Voluntary EGB) du GT Ecomobilité dépassent les attentes de l'organisation et du reste des salariés (pourtant sensibilisés au développement durable). Les salariés engagés dans le GT sont très investis mais ne trouvent pas réellement de relais actif ni auprès de la Direction qui pilote l'organisation en des temps de vive concurrence (même si celle-ci approuve les actions individuelles et laisse se constituer le GT) ni auprès de leurs collègues (jugés insuffisamment mobilisés par les membres du GT).
4. Le pouvoir d'agir du GT Ecomobilité se trouve donc empêché, les salariés étant pris dans une tension constante entre sens et efficacité qui empêche l'efficacité des actions entreprises. En résulte un volontariat en berne (le départ d'un membre peut fragiliser l'édifice) et un Groupe de Travail dédié qui ne dépend alors que de l'engagement d'un noyau dur de salariés volontaires. Le GT se trouve « un peu en dormance ».

7. Les conclusions principales

A travers l'analyse d'un cas d'entreprise du secteur des énergies renouvelables, nous démontrons que le pouvoir d'agir des salariés en faveur des enjeux climatiques, même s'il s'agit de salariés à haute conscience environnementale travaillant dans une entreprise pionnière dans les énergies renouvelables, est amputé au niveau du sens des actions réalisées et de leur efficacité. L'énergie déployée par ces salariés qualifiés de « jeunes et dynamiques » et qui ont des « convictions personnelles fortes » s'agissant de développement durable ne se concrétise pas actions significatives en matière d'écomobilité. Les ressources individuelles déployées (volontariat dans des dispositifs souples) ne sont pas efficaces car empêchées par des contraintes de marché et des tensions organisationnelles.

Pour accroître le rapport entre sens et efficacité d'un groupe de travail dédié à un enjeu important du développement durable, nous proposons de donner à voir (dans le sens de dévoiler) le réel : c'est-à-dire non seulement les actions réalisées et les buts atteints, si modestes soient-ils, mais également l'ensemble des compromis, des choix effectués, ainsi que des possibilités écartées (dans notre cas, par exemple, le covoiturage pour des raisons de sécurité). La mise en lumière de tout ce qui avait été pensé mais écarté pour diverses raisons (pratiques, techniques ou organisationnelles) pourrait permettre de travailler sur ces différents freins et surtout engendrer la régénération d'idées nouvelles, ce que Clot (2011) nomme créativité. Car l'efficacité du pouvoir d'agir « n'est pas seulement l'atteinte des buts poursuivis. C'est tout autant la découverte de buts nouveaux. C'est donc aussi la créativité » (Clot, 2011, p.29).

8. Les limites de la recherche

Notre recherche s'effectue sur un seul cas d'analyse d'une entreprise du champ du développement durable, limitant ainsi la portée des résultats. Notre volonté serait d'analyser d'autres cas d'entreprises du champ pour comprendre plus finement la complexité du pouvoir d'agir des salariés à haute conscience environnementale. Une deuxième limite tient au matériau même d'analyse, constitué d'entretiens et de données secondaires « papier ». Une observation du « réel » consoliderait les résultats et serait alignée avec la méthodologie de l'expérience vécue recommandée par Clot (2011).

Les PME-PMI face à l'impératif de sobriété : Le regard des managers et dirigeants.

Sabine Reydet et Gildas Barbot

Univ. Grenoble Alpes

Les bouleversements récents de l'environnement économique -crise Covid, conflit en Ukraine- accélèrent la fin du mythe d'une croissance sans limites (Parrique, 2022) et posent la question de la sobriété. Cette thématique, brusquement médiatisée avec la fin des importations russes, dépasse les seules questions énergétiques : Il est désormais acquis qu'il n'y aura pas de transition écologique sans sobriété (Defontaine, 2020). Pour la première fois, le GIEC a introduit cette notion dans son rapport de 2022 en ces termes « *Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires* ».

Dans les entreprises, la notion de sobriété était peu évoquée jusqu'à présent mais apparaissait en creux dans les démarches RSE, à travers l'optimisation des ressources, la réduction des déchets ou de tout autre impact environnemental. Ainsi, la question était essentiellement abordée sous le prisme de l'efficacité ou de l'optimisation. Pourtant, Cézard et Mourad (2019, p22) soutiennent que « *les démarches associées à la sobriété interrogent le niveau de consommation de biens et de services et les modes de vie, au-delà de la minimisation des ressources utilisées pour la production d'un bien ou service donné* ».

Il apparaît donc que la transition des entreprises ne peut se limiter à la recherche d'efficacité mais implique de s'engager dans la sobriété (Wiedman et al., 2020 ; Bergey, 2022). Cet « impératif de sobriété » peut prendre des formes diverses selon les secteurs : réduire les quantités consommées - *absolute reductions*-, développer des modes de consommation alternatifs « vertueux » -*Modal Shifts*, prolonger la durée de vie des objets -*Product Longevity*-, mutualiser la consommation - *sharing Practices*- (Sandberg, 2021). La sobriété est ainsi appelée à devenir une dimension de la démarche RSE (Dyllick et Hockerts, 2002). Mais comment les managers et dirigeants peuvent-ils imaginer produire moins ?

Notre recherche entend explorer la manière dont les PME-PMI françaises abordent la notion de sobriété et les actions qu'elles mettent en place pour atteindre cet objectif. Les PME-PMI développent une approche de la RSE bien spécifique (Paradas, 2008 ; Berger-Douce, 2008) qui les distingue des grandes entreprises. D'après Jenkins (2009), la RSE est avant tout définie dans les PME comme le fait d'être non seulement conscient des impacts de l'entreprise mais aussi comme la volonté de rendre cet impact positif pour un large ensemble de parties prenantes à travers leurs décisions managériales. Fortement impulsée par les dirigeants, la RSE des PME est en général peu formalisée (Fassin, 2008).

Pour connaître le point de vue des PME-PMI sur la sobriété, nous avons interrogé des dirigeants et managers. Si la vision du dirigeant d'entreprise détermine en grande partie les orientations stratégiques et l'importance accordée à la RSE dans les PME (Spence et Rutherford, 2001 ; Douyon et Paradas, 2022), la vision des managers joue aussi un rôle important dans l'élaboration de la stratégie (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008, Guilmoit et Vas, 2012). Managers et dirigeants sont donc considérés ici comme des interlocuteurs capables de décrire les efforts actuels ou à venir de leur entreprise pour intégrer l'enjeu de sobriété dans leur démarche RSE.

Pour aborder ce sujet émergent, nous avons adopté une approche exploratoire : Une étude qualitative sur la base d'entretiens semi-directifs a été conduite. Nous avons rédigé un guide d'entretien pour comprendre comment les managers et dirigeants inscrivaient l'impératif de sobriété dans leur conception de la RSE, comment cela affectait la gestion opérationnelle de leur activité, quels étaient leurs motivations, les freins et les limites à l'engagement de leur entreprise et enfin quel était l'impact de ces mesures de sobriété sur leur offre de produits/services et sur leur communication.

Les entretiens ont été menés en octobre et novembre 2022 en face à face auprès de managers et dirigeants français. Le panel est constitué de 25 répondants dont 15 dirigeants et 10 directeurs/managers/gérants, représentant 5 ETI et 20 PME-PMI parmi lesquelles 11 comptent moins de 10 salariés. L'inclusion des 5 ETI dans le panel permet d'observer si, conformément à la littérature en management, la nature du discours des PME est différente de celui d'entreprises ayant une plus grande envergure.

L'analyse du contenu menée indépendamment par 2 chercheurs permet d'esquisser la façon dont les entreprises adaptent leur fonctionnement et leur démarche RSE à la sobriété. L'analyse s'est notamment focalisée sur deux aspects :

1. Identification des niveaux d'analyse auxquels les répondants situaient la question de la sobriété conformément à l'approche multiniveaux des enjeux climatiques, proposée par Paul, Lang et Baumgartner (2017), et caractérisation du niveau d'engagement de l'entreprise sur le continuum « *resistant-avoidant-compliant-proactive* » de Levy et Kolk (2002).
2. Identification de la manière dont les ETI et PME-PMI interrogées envisagent leur responsabilité en matière de sobriété. Est-ce un problème qui se traite en interne seulement ? Les managers proposent-ils d'aborder la sobriété à l'échelle de la chaîne de valeur de l'entreprise étendue à ses partenaires ? Considèrent-ils la question comme un problème général à appréhender dans toute sa complexité ?

Le panel englobe des entreprises issues de domaines d'activité variés : services aux entreprises, services aux particuliers, industries diverses. Chaque secteur impacte plus ou moins fortement l'environnement en raison des matières premières qu'il exige, des atteintes à la biodiversité et des émissions de gaz à effets de serre. Pour autant, les comparaisons entre entreprises d'un même secteur font ressortir qu'en fonction de leurs efforts de sobriété, les entreprises sont capables de réduire plus ou moins drastiquement leurs impacts.

Les résultats confirment que les politiques de RSE sont rarement formalisées dans les PME alors qu'un document de référence est systématiquement mentionné par les managers d'ETI. Pour autant, les répondants de PME-PMI identifient aisément les principaux impacts environnementaux de leur entreprise. En outre, ils peuvent énoncer les actions qu'ils mènent au nom de leur responsabilité sociale et se montrent lucides et critiques quant à l'atteinte des résultats attendus. On note que les PME, filiales de groupes plus importants ou qui sont membres de réseaux de franchise, ont connaissance des engagements des entités auxquelles elles se rattachent et se réfèrent volontiers aux engagements RSE de celles-ci.

Concernant la dimension sobriété de la RSE dans les PME, les dirigeants reconnaissent tous à titre personnel la légitimité et la pertinence de cette question pour leur entreprise. A cet égard, aucune entreprise n'adopte de stratégie de résistance ou d'évitement, comme si le caractère « impératif » de la sobriété était reconnu de tous. Beaucoup affirment ne pas avoir attendu le Plan de sobriété du gouvernement pour limiter leurs impacts car la sobriété relève du bon sens managérial quand elle est synonyme de réduction de coûts. S'il y a une prise de conscience réelle du franchissement d'un palier rendant la sobriété incontournable, les réponses apportées par les managers s'inscrivent toutes dans une logique d'adaptation visant la poursuite de l'activité, sans jamais la questionner.

Hormis cinq entreprises dont l'activité s'inscrit dans l'économie circulaire, il n'est jamais question chez les 15 autres PME-PMI de produire autrement -en s'intéressant aux lowtechs par exemple-, de cesser des activités dont les impacts seraient démesurés au regard de leur utilité sociale, ou d'anticiper une autre manière de vivre. Il semble que la sobriété de l'entreprise, avec la radicalité des transformations qu'elle implique, reste un impensé (Guillard et Ben Kemoun, 2019) qui cantonne les réponses apportées à des mesures d'efficacité. Ainsi, peut-on craindre que les logiques productivistes qui imprègnent la vision des managers et dirigeants limitent l'ambition des entreprises quant aux réponses apportées au changement climatique.

L'aggravation récente du diagnostic sur le changement climatique n'y change rien : les actions envisagées ne dévient pas les entreprises d'une trajectoire « *business as usual* » (Wright et Ninberg, 2017). La grande majorité des dirigeants et managers interrogés et dont l'activité s'inscrit dans un

modèle linéaire (vs circulaire) semblent méconnaître la possibilité d'une économie de sobriété (Aleksander, 2012). Celle-ci est encore embryonnaire, que ce soit dans sa théorisation ou dans sa mise en pratique, mais des modèles d'affaires intégrant la sobriété sont désormais établis (Niessen et Bocken, 2021) et pourraient faire l'objet d'une sensibilisation auprès des cadres et dirigeants, via des organisations telles qu'Impact France, par exemple. Notre recherche montre que c'est moins un manque de volonté de transformer l'entreprise qui freine les dirigeants et managers de PME que la pauvreté d'un imaginaire managérial autour de la transition et l'absence d'un système de valeurs qui le rendrait possible (Nesterova, 2021).

En outre, l'étude portant sur 20 PME-PMI suggère que pour tendre vers la sobriété, il est plus facile d'avoir intégré cet impératif dans le business model dès l'origine, que de s'efforcer de rendre sobre une activité qui ne l'était pas au départ. Dans ce cas, les mesures adoptées s'inscriront uniquement dans une logique d'efficacité qui s'avère aujourd'hui insuffisante.

S'investir dans la relation avec les patients : Un remède ou une source d'épuisement au travail Pour les internes en médecine ?

Marie Cousineau

Université de Rouen-Normandie, Nimec (EA 969)

Le secteur de la santé se transforme pour s'adapter aux injonctions financières, aux progrès médicaux et aux besoins des patients. Les réformes engagées pour répondre à ces enjeux bouleversent l'organisation des établissements et le management du personnel hospitalier. Parmi eux, les internes en médecine ont une place fondamentale. Ils représentent, dans les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU), jusqu'à 40% de l'effectif médical et réalisent 70% des prescriptions¹. Ils sont définis par le code de santé publique comme des « praticiens en formation spécialisée », qui « exercent des fonctions de prévention, de diagnostic et de soins, par délégation et sous la responsabilité du praticien dont ils relèvent ».² Le statut des internes est au cœur de tensions sociétales, hospitalières, managériales, et personnelles (Cousineau et Ndiaye, 2022). Ils sont sous la pression de l'organisation qui fonctionne grâce à eux et à l'obligation de résultat demandée par les bénéficiaires des soins (Rivière, 2019 ; Alphonse-Tilloy et al., 2021 ; Commeiras et al., 2022). Parmi les difficultés, ils évoquent principalement une charge de travail conséquente et un manque de soutien des médecins seniors. L'impact des relations avec les patients, sur leur santé au travail, est peu questionné.

L'objectif de cette communication est d'explorer les manières dont les internes appréhendent les relations avec les patients et de mettre au jour des postures. Prendre soin des malades, est-il un refuge pour contrer les difficultés ou un facteur d'épuisement au travail ? Pour cela, une étude de cas a été réalisée dans un CHU de province, vingt entretiens semidirectifs ont été menés auprès d'internes relevant de différentes spécialités. Un guide d'entretien a été construit et aborde les thèmes suivants : le parcours de l'interne/l'organisation du travail/ les relations /la perception de la santé au travail et du management. Les échanges ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Après avoir proposé un bref éclairage de la littérature, les résultats exploratoires sont exposés.

1. Les spécificités liées au statut de jeune médecin

Les internes ont la particularité de conjuguer le travail d'un praticien et d'un apprenant. Les études déjà menées démontrent qu'un interne sur deux est en situation de burn-out (Cintas et al., 2016). Il se définit comme « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel. Il apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui » (Maslach et Jackson, 1986). Autrement dit, il désigne « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail émotionnellement exigeantes » (Maslach et Jackson, 1986). De nombreux facteurs expliquent cette situation. Les jeunes médecins soulignent un temps de travail trop important, une hyper sollicitation parfois contradictoire, un manque de management et une lutte de pouvoir avec les paramédicaux (Pougnnet et al., 2019 ; Cintas et al., 2016). 71.3% des internes ont subi des menaces et des humiliations de la part de leurs chefs (Messiaen et al., 2021).

Ces éléments favorisent l'épuisement professionnel et impactent la relation de soin. En cas de dépersonnalisation, la prise de distance avec les patients est renforcée. Les considérant comme des objets, les options de traitement ne sont pas discutées (Shanafelt et al., 2002) et les erreurs médicales s'intensifient (Truchot, 2002) Pourtant, comme le souligne le serment d'Hippocrate, les médecins s'engagent à respecter « toutes les personnes, leur autonomie et leur volonté, sans aucune discrimination selon leur état ou leurs convictions ». Ils interviennent « pour les protéger si elles sont affaiblies, vulnérables ou menacées dans leur intégrité ou leur dignité. »

Les patients sont donc au cœur de la profession. Les spécificités de ces rapports peuvent être analysées sous l'angle du care. Noël-Hureauux (2015) rappelle que la traduction la plus répandue est

celle relative au soin, à la sollicitude, et au prendre soin. Fisher et Tronto (1990) proposent quatre dimensions au care : la première est la capacité à « se soucier des autres » (caring about) en reconnaissant un besoin. La deuxième est la « capacité d'y répondre » (taking care of) puis de « donner des soins » (care giving). La dernière est la « reconnaissance des soins » (care receiving). Les professions médicales sont particulièrement concernées par le care. Pourtant, la qualité de la relation avec le patient est absente de l'évaluation de l'interne. Comme le rappelle Molinier (2010), le care est un savoir-faire qui ne se quantifie pas et qui est rendu visible essentiellement en cas de défaillance. Il s'agit « d'un travail inestimable, invisible et tout autant insaisissable » (op.cit). Alors quelles sont les positions des jeunes médecins ? Les prochaines lignes proposent trois postures différentes.

2. Résultats exploratoires et pistes de discussion

L'interne ne peut pas maîtriser les difficultés imposées par son environnement. Il n'a pas la capacité de modifier les comportements des chefs où encore d'agir sur l'organisation de l'hôpital. En revanche, il peut décider de son degré d'implication envers les patients. « Quand tu es avec le patient, ta personnalité joue ! L'investissement que tu veux y mettre n'est pas égal en fonction des internes. C'est vraiment toi qui décides de comment ça va se passer avec eux. C'est vraiment en fonction de toi si ça se passe bien ou mal. C'est ça qui est le plus valorisant je trouve » (interne en oncologie). Grâce à ce paramètre, les internes ont le pouvoir de choisir et agissent de trois manières différentes :

Posture 1. Prendre soin des patients : une finalité

Le lien avec les patients est au cœur des préoccupations et il devient une ressource pour donner le meilleur d'eux-mêmes. « Quand on a le sourire d'un patient ou de sa famille qui nous disent qu'ils sont contents de la prise en charge qu'on leur a proposée, c'est entièrement suffisant. Nous, on se contente évidemment de ça. Ça nous fait très plaisir et chaud au cœur. » (Interne en neurologie) Dans les moments difficiles, ce lien particulier est une véritable source de motivation et permet d'éviter les démissions. « L'impression d'avoir accompagné les gens et d'avoir bien fait notre métier, pas forcément les guérir mais les accompagner, c'est quelque chose qui nous touche et qui nous permet de continuer de faire ce métier. » (Interne en médecine générale). Cette relation équilibrée entre les internes et les patients contribue à l'épanouissement au travail.

Posture 2. Prendre soin des patients : une souffrance

En revanche, ce relationnel peut être, à l'inverse, un facteur de mal être au travail « J'aimais bien les patients mais je suis beaucoup mieux devant un ordinateur ! Être avec les patients, ça me démoralisait, ça me plombait le moral sur des semaines et des semaines. Moi je suis un peu rigoureux et scrupuleux, faire des choses alors qu'on ne sait pas trop le résultat, ça 3 m'angoissait trop » (interne en santé publique). La relation avec les patients est très éprouvante émotionnellement. Le sentiment de ne pas être reconnu amplifie l'épuisement au travail. « C'est vrai que les familles et certains patients sont chiant. Ils ne nous comprennent pas, ils ne sont pas contents, ils veulent voir le chef [...] Quand on est triste et qu'on est devant un patient, on est censé le motiver, lui dire « ne vous inquiétez pas, ça va bien se passer » et on n'y arrive pas parce qu'on baisse les bras et du coup, on se sent coupable. » (Interne en chirurgie) Ces internes ont l'impression de donner sans recevoir de la part des patients. Le risque dans les échanges relationnels est de « se faire avoir en donnant, si le donataire (receveur) ne reçoit pas le don comme un don mais comme un dû » (Godbout et Caillé, 1992 p.60).

Posture 3. Prendre soin du patient : un pouvoir

Ce qui prédomine, « c'est l'auto-gratitude dans le sens où on est content d'avoir fait un travail bien fait. Je sais que je l'ai bien soigné. Même si le patient n'a pas forcément dit « merci docteur », on sent qu'il va mieux et ça c'est génial. » (interne en chirurgie) Effectivement, « donner en premier est ainsi le moyen d'exercer à la fois sa propre liberté et de réduire celle du donataire qui dépendra toujours de l'initiative du donateur. » (Alter, 2002 p.282). C'est cette sensation de pouvoir sur les autres qui domine. « On a la sensation de se dire « chic j'ai sauvé une vie » C'est toujours hyper gratifiant de se dire qu'on a un peu ce « pouvoir » de vie ou de mort un peu. On a ce sentiment de puissance » (Interne en chirurgie) Dans ce contexte, comme le souligne Pesqueux (2015) « le care comme pratique devient

alors à la fois une manifestation du pouvoir des puissants (pour le donner) mais aussi des faibles (pour le recevoir) ».

Ces trois postures sont les prémices d'une réflexion sur les relations entre les internes et les patients. Ces liens sous-tendent des degrés d'épuisement et d'épanouissement au travail. Ces résultats sont à approfondir et à discuter.

Effet de la conscience écologique sur l'éco-anxiété en fonction de la politique développement durable de l'entreprise.

Benoît ROLLAND DE RAVEL

Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis – UFR de Psychologie

Le caractère insoutenable du modèle de développement actuel de nos sociétés fait l'objet de nombreuses publications de la part des scientifiques (IPCC, 2021 ; IPBES, 2019 ; Röckstrom et al., 2009). La diffusion de ces travaux dans l'espace public génère une prise de conscience croissante au sein de la population et se traduit par un impact sur sa santé mentale (Swim, 2009). Au rang de ces impacts figurent ceux relatifs à la hausse de l'éco-anxiété, mesurée notamment à l'aide d'une échelle développée par Hogg et ses collègues (2021). D'après Passemore et ses collègues (2022), la confrontation à la gravité de la situation de l'« anthropocène » (Crutzen, 2006) pourrait « réactiver », chez certaines personnes, une « angoisse de mort ».

Cela plongerait ces dernières dans une crise existentielle, qui se traduirait notamment par un score élevé à l'échelle d'éco-anxiété précitée. En pareil cas, le recours à une approche existentielle pourrait aider ces personnes à retrouver un niveau modéré d'éco-anxiété (Budziszewska & Jonsson, 2021). Or, comme les entreprises sont au cœur du modèle de développement actuel, et que ce dernier se révèle inadapté, il semble pertinent de s'interroger si la politique de développement durable (ci-après « PDD ») d'une organisation a un effet sur le niveau d'écoanxiété de ses salariés. Ainsi, si certaines recherches s'intéressent à l'impact de la PDD d'une entreprise sur le comportement de ses salariés (Dumont et al., 2017), peu ont analysé l'impact d'un manque d'alignement professionnel, du fait d'une PDD inadaptée, au regard de ces enjeux, notamment sur le niveau d'éco-anxiété.

En effet, les salariés sont d'abord et avant tout des êtres humains avant d'être des employés, des dirigeants d'entreprises, etc. Dans la présente étude, plus de 700 personnes dont 445 salariés ont répondu à un questionnaire, diffusé sur les réseaux sociaux, évaluant le niveau d'éco-anxiété (Hogg et al., 2021), le niveau de conscience écologique (Kilbourne et Pickett, 2008) et la perception de l'action de son entreprise en matière environnementale (Schill et al., 2018).

Objectifs : tester H1 : un niveau élevé de conscience écologique se traduit par un niveau élevé d'éco-anxiété ; H2 : ce lien est modéré par la PDD de l'entreprise. H3 : cette modération existe également chez les personnes les plus conscientes de la menace. Les résultats permettent de valider H1 mais pas H2 et H3. En conclusion, sont évoquées des pistes de recherches permettant de mieux tester une éventuelle relation de modération de la congruence professionnelle sur le niveau d'écoanxiété.

Mots-clés : éco-anxiété, crise existentielle, conscience écologique, congruence professionnelle, développement durable.

Le processus d'ajustement des franchiseurs et franchisés dans le déploiement d'une stratégie RSE

Marie-Catherine Paquier, Martine Deparis, Hanène Oueslati, Saloua Bennaghmouch

European Business School-Paris et CNAM

European Business School-Paris

Université de Bourgogne

Université de Haute-Alsace

1. Contexte

Aujourd'hui, l'engagement des réseaux de franchise dans la RSE est incontournable et devient un élément de différenciation attractif pour les candidats franchisés (Perrigot et al., 2021). Une stratégie RSE réussie repose sur l'alignement des parties prenantes sur des objectifs qui dépassent la seule recherche du profit (Binninger & Robert, 2011 ; Carroll, 1999) : le franchiseur doit convaincre chacun des franchisés pour qu'ils agissent à leur tour, alors qu'ils ont des objectifs et des niveaux d'opportunisme différents (El Akremi et al., 2011). A la fois partenaire contractuel, entrepreneur indépendant, manager de son équipe, et distributeur en contact direct avec les clients (Watson et al., 2020), le franchisé occupe une position charnière. Les relations entre franchiseurs et franchisés sont donc délicates, parfois empreintes de tensions, et nécessitent des ajustements constants (Raha & Hadjini, 2022). La franchise est ainsi un terrain intéressant pour comprendre comment ces deux acteurs centraux aux relations complexes s'ajustent pour déployer leur stratégie RSE.

2. Cadre théorique

La théorie de l'alignement personne-environnement (P-E Fit) (Caplan, 1987) est mobilisée en management en tant qu'alignement personne-organisation (P-O Fit). Dans divers contextes, il a été démontré qu'un bon P-O Fit améliore la satisfaction, l'implication, le bien-être, l'adaptation, la performance et l'engagement organisationnel des employés (Goetz et al., 2021 ; Igalens & Pourquier, 2019 ; Kristof, 1996). En psychologie comportementale, cette théorie montre que l'alignement entre l'individu et son organisation s'améliore par ajustements successifs : « le degré d'ajustement est défini dans la théorie de l'ajustement comme l'accumulation des améliorations de l'ajustement dans le temps » (Caplan, 1987 : 251). Pour parvenir à l'alignement, deux types d'ajustements interviennent (Cable & Edwards, 2004 ; Muchinski & Monahan, 1987) :

- L'ajustement supplémentaire, lorsque l'une des deux entités « complète, embellit ou possède des caractéristiques similaires à l'autre » (Muchinski & Monahan, 1987 : 269). Dans ce cas, il y a congruence des valeurs, des normes, de la culture, des objectifs ou des compétences (Kristof, 1996). L'ajustement supplémentaire est une sorte de compatibilité naturelle entre l'individu et l'organisation ou une partie de celle-ci.
- L'ajustement complémentaire, lorsque « les faiblesses ou les besoins de l'environnement sont compensés par la force de l'individu, et vice versa » (Muchinski & Monahan, 1987 : 271). Cela se produit lorsque l'une des deux entités fournit à l'autre ce qu'elle n'a pas, comme une compétence apportée par l'individu à une organisation, ou un avantage apporté par l'organisation à l'individu.

Dans le cas du déploiement de la RSE, l'alignement entre les salariés et l'entreprise est fondamental, car il favorise l'engagement des individus grâce à « une forme de cohérence interne permettant aux acteurs de s'inscrire dans une démarche RSE à la fois structurée et vivante » (Igalens & Pourquier, 2019 : 19). Nous pensons que les concepts d'alignement et de ses ajustements peuvent être transposés au contexte de la franchise. Bien que conçus à l'origine pour analyser les comportements individuels entre salariés et employeurs, ils peuvent nous aider à comprendre comment deux parties prenantes – personnes morales - s'alignent. En effet, la relation entre franchiseurs et franchisés est certes basée

sur un contrat formel, mais se nourrit de l'engagement des personnes physiques qui les représentent (Goetz et al., 2021 ; Kristof, 1996).

3. Méthodologie

Nous adoptons une méthodologie qualitative avec des entretiens semi-directifs auprès de binômes franchiseurs/franchisés de 17 réseaux représentatifs selon la nomenclature de la Fédération Française de la Franchise. Les guides d'entretien abordent les activités RSE menées et les modes de management de la RSE dans le réseau. Après saturation sémantique, les corpus ont permis une analyse thématique du contenu (Braun & Clarke, 2006).

4. Principaux résultats

4.1 Ajustements supplémentaires (AS) innés

Des ajustements supplémentaires apparaissent tôt dans la relation franchiseur-franchisé, lorsque ceux-ci partagent d'emblée des valeurs similaires. Nous qualifions ces ajustements d'innés. Ces AS innés expriment la raison d'être de l'enseigne et la conviction naturelle du franchisé et sont déterminants lors de la sélection des candidats franchisés.

4.2 Ajustements complémentaires (AC)

Tout au long de la relation contractuelle, le franchiseur restructure régulièrement sa stratégie RSE avec des processus et cahiers des charges enrichis. Ces AC peuvent favoriser la traçabilité et la responsabilité environnementale tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de production. De son côté, chaque franchisé peut également nourrir le partage des bonnes pratiques, à partir de ses actions locales. La gestion des déchets et des invendus, relevant de facto de sa responsabilité, les actions menées avec les associations locales, ou encore l'enrichissement de l'offre produit, sont les plus cités.

Les AC issus des franchisés sont souvent le résultat des marges de manœuvre octroyées par le franchiseur, qui doit promouvoir une approche et un soutien incitatifs. Chaque franchisé peut alors insuffler une démarche participative auprès de son propre personnel. En effet, la spécificité de la franchise confère un statut de commerçant indépendant au franchisé, lié par un contrat mais non dans un lien de subordination, avec une grande liberté dans le déploiement d'actions locales de RSE. En plus de suggérer de nouvelles initiatives à l'ensemble du réseau, ces espaces de liberté laissés aux franchisés servent de soupape pour limiter les éventuelles tensions au sein du réseau.

4.3 Transformation des AC en AS acquis

Les résultats montrent la dynamique de transformation de ces AC. En effet, le déploiement de la RSE est un processus dans lequel les AC fournis par les franchiseurs ou les franchisés sont progressivement partagés puis pris en charge par l'autre partie prenante. Ils se transforment alors peu à peu en AS que nous qualifions d'AS acquis, par opposition aux AS innés évoqués plus haut. Au fil du temps, certaines nouvelles bonnes pratiques (AC) deviendront des normes de RSE (AS acquis) applicables à l'ensemble du réseau. Pour favoriser la transformation des AC en AS acquis, le franchiseur joue alors son rôle d'intégrateur en proposant des formations d'accompagnement pour permettre aux franchisés d'intégrer les nouveaux principes dans leurs pratiques et d'ajuster leur approche vis-à-vis de leurs salariés et de leurs clients. On observe donc une sédimentation des ajustements dans le temps : à partir d'AS innés, franchiseurs et franchisés s'alignent progressivement en s'appropriant les AC qu'ils s'apportent mutuellement. La transformation des AC en nouveaux AS acquis sert alors de base sur laquelle de nouveaux AC vont s'installer, certains produisant à leur tour une nouvelle couche d'AS acquis, et ainsi de suite jusqu'à l'alignement des deux parties prenantes (Figure 2).

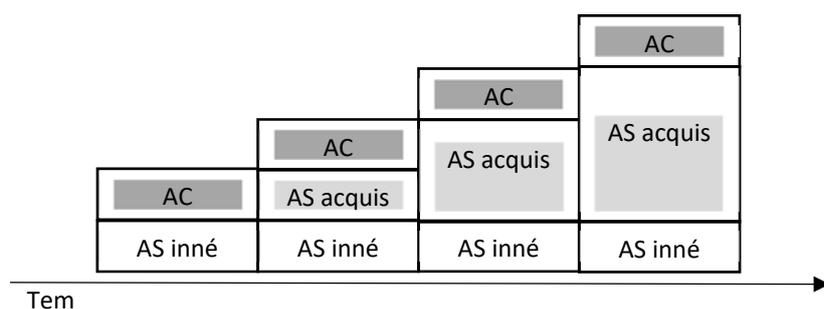


Figure 2 : Le processus de sédimentation des ajustements.

5. Contributions principales

5.1 Contributions théoriques

Cette recherche met en évidence un processus de sédimentation des ajustements entre deux acteurs qui n'avait jamais été montré dans des travaux antérieurs (Caplan, 1987 ; Muchinski & Monahan, 1987). Les ajustements complémentaires réalisés par les différentes parties prenantes sont, dans certains cas, partagés au point de devenir des AS acquis, servant à leur tour de base à de nouveaux AC. A la lumière de la théorie de l'alignement (Kristof, 1996), les résultats montrent que l'alignement des valeurs entre franchiseurs et franchisés est un élément clé, dès le recrutement des franchisés et pendant toute la durée de la relation contractuelle. Un AS inné est, en effet, basé sur les valeurs RSE personnelles de chaque partie prenante, mais aussi sur des valeurs portées collectivement par le réseau (Igalens et Pourquier, 2019 ; Kristof, 1996).

5.2 Contributions managériales et limites

Dès la phase de recrutement, le franchiseur doit sélectionner des candidats franchisés qui, non seulement partagent des valeurs similaires (AS innés), mais sont aussi susceptibles d'enrichir les pratiques RSE actuelles du réseau (AC). Pour mener à bien le processus de sédimentation des ajustements, le franchiseur doit adopter un management responsable de co-construction qui favorise l'adaptation de sa politique globale de RSE aux particularités de chaque franchisé, considéré comme une véritable source de changement (Girard & Sobczark, 2010). Ce management personnalisé doit inciter les franchisés à assumer leur rôle d'acteurs locaux, en proposant des AC qui feront émerger de nouvelles pratiques (Raha & Radjini, 2022). Le rôle du franchiseur est alors de favoriser la transformation successive des AC en AS acquis partagés par tous les membres du réseau (Perrigot et al, 2021), et potentiellement insérés dans le savoir-faire régulièrement enrichi. Cette évolution des savoirs et des pratiques montre bien le caractère progressif de la RSE (Murcia, 2021) dans les réseaux de franchise.

Pour enrichir cette recherche, nous pourrions utiliser le cadre théorique de l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990) afin d'appréhender les dimensions de l'engagement des franchiseurs et des franchisés à partir de l'analyse des couches d'ajustements (AS et AC) mis en évidence dans ce travail.

Ce que vivent les salariés engagés pour le climat : L'engagement comme expérience de développement personnel et professionnel

Stéphane Pezé et Christelle Théron

Université Toulouse Capitole

1. Contexte de la recherche

Face aux défis de l'Anthropocène (Macé, 2022), nous voyons émerger de nouveaux mouvements sociaux de citoyens engagés pour le climat, y compris à l'intérieur des entreprises (Reitz et al., 2021). Une illustration manifeste de ce phénomène est une tribune publiée dans Les Echos (2021) par l'association Les Collectifs dans laquelle des salariés engagés pour le climat affichent leur volonté de contribuer à transformer leur entreprise de l'intérieur.

L'engagement de salariés pour les causes environnementales s'inscrit dans les travaux sur les micro-fondations de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), notamment la façon dont les individus en font l'expérience et contribuent à sa production et à son évolution (Gond & Moser, 2021). Ces travaux ont commencé récemment à s'intéresser aux idées et voix alternatives portées par les salariés engagés pour le climat (Girschik, 2020 ; Girschik et al., 2022 ; Skoglund & Böhm, 2020).

2. Problématique

La littérature a mis en évidence deux types de conséquences associées à l'engagement pour une cause : des conséquences sur la transformation de l'entreprise et des conséquences pour les salariés engagés. Ce second aspect a essentiellement été traité sous l'angle des risques pour l'emploi ou la carrière (Reitz & Higgins, 2021 ; Taylor et Raeburn, 1995) ou de relations dégradées au travail (e.g., être méprisé, moqué, Sonenshein et al., 2014 ; Reitz et al., 2021).

Dans cette recherche, nous souhaitons nous intéresser aux apports personnels plus positifs de l'expérience de l'engagement pour le climat. Cette question est importante car la capacité de ces salariés à initier des changements repose sur leur engagement dans la durée (Howard-Grenville, 2007 ; Meyerson & Scully, 1995). Mieux comprendre la capacité de maintien de leur engagement suppose donc de mieux connaître ce qu'ils retirent – et non uniquement ce qu'ils subissent – du fait de leur expérience.

3. Méthode

Notre étude qualitative s'appuie sur 48 entretiens menés entre septembre 2022 et avril 2023 avec des salariés engagés de 28 entreprises que nous avons identifiés via des témoignages dans les médias ou via l'appartenance à des réseaux, puis par effet boule de neige.

4. Résultats

Nos résultats sont organisés autour : (i) de la motivation à s'engager, (ii) des apports personnels et professionnels de l'engagement et (iii) du rapport entre carrière et engagement.

- Motivation à agir pour le climat

Les résultats de l'analyse des entretiens mettent en évidence une motivation à agir provenant essentiellement du constat d'un désalignement entre ses valeurs personnelles et le vécu du travail réalisé. Ce désalignement peut apparaître plus ou moins rapidement et être le fruit d'une récente prise de conscience de la crise écologique ou d'une sensibilité plus ancienne exacerbée par la situation actuelle.

Cette perte de sens dans l'exercice des tâches quotidienne conduit à un questionnement, notamment sur le fait de quitter son emploi. Guidés par ce questionnement, les participants interrogés ont décidé de s'engager dans leur entreprise.

- Apports de l'engagement en faveur du climat

Nous avons identifié trois types d'apports personnels et professionnels associés à l'engagement en faveur du climat au sein de son organisation.

- Apports psychologiques

L'engagement salarié pour le climat permet de lutter contre un sentiment d'éco-anxiété (solastalgie) et de (re)trouver du sens dans son travail, notamment du fait des échanges avec des collègues qui ont la même sensibilité (sans jugements) et des actions réalisées qui permettent de canaliser les émotions négatives d'angoisse ou de colère.

- Apports cognitifs

L'engagement permet de développer ses connaissances sur les questions climatiques, complexes par nature, par auto-formation, par le dialogue avec des collègues eux aussi sensibilisés sur le sujet et par le biais de l'organisation d'événements de sensibilisation.

L'initiation d'actions amène à développer des connaissances sur le fonctionnement interne de l'entreprise, notamment sur les services support, sur le système politique de prise de décision ou encore sur la politique RSE.

- Apports relationnels

Les salariés engagés rapportent avoir développé leur réseau en interne, en particulier auprès de dirigeants, voire en externe. Ils mentionnent également que la rencontre avec un noyau d'autres salariés engagés tout comme eux a été l'occasion de nouer des relations amicales constituant un espace privilégié de partage.

- Conséquences pour l'emploi et la carrière

Les apports psychologiques, cognitifs et relationnels ont favorisé le maintien dans l'emploi d'une grande partie de nos répondants. Ceux-ci ont pu réaligner leurs activités quotidiennes et leurs valeurs et ont décidé de rester dans leur entreprise.

Une partie d'entre eux a changé d'emploi au sein de leur entreprise, accédant à des opportunités qu'ils doivent en partie aux compétences développées et au réseau noué du fait de leur engagement.

Les répondants ont mentionné quelques conséquences négatives liées à leur engagement, que ce soit dans le fait de devoir endurer des micro-agressions (e.g., moqueries au sujet du régime alimentaire végétarien) ou encore d'éprouver une frustration du fait de la sensation de pas avoir un impact plus important ou d'être peu écoutés par la direction. Toutefois, s'ils ont dû se mettre en retrait de leur engagement, c'était davantage du fait d'un surcroît de travail (ou d'événements dans leur vie personnelle) ou, plus marginalement, à la suite d'un épuisement causé par la difficulté de cumuler leur charge de travail et leur engagement.

Enfin, pour les plus engagés des participants rencontrés, le souhait de réaligner plus fondamentalement leurs valeurs et leur travail a conduit à quitter l'entreprise. Ce souhait d'avoir un impact plus fort peut également les conduire à changer d'activité en créant par exemple leur propre entreprise de conseil et de formation en lien avec l'expertise développée durant leur engagement.

5. Discussion et conclusion

Cette étude permet de contribuer aux travaux émergents sur les activistes internes pour le climat (Girschik, 2020 ; Skoglund & Böhm, 2020) en confirmant l'intérêt de s'intéresser aux aspects positifs liées à l'engagement pour une cause environnementale (Gond & Moser, 2019). Nous montrons en particulier que l'engagement salarié est une dynamique de développement personnel et professionnel qui ne résulte pas nécessaire d'un choc moral (Carrington et al., 2019). Nous montrons également que cet engagement n'est pas équivalent chez tous les activistes et qu'il semble évoluer dans le temps du fait des apports personnels et professionnels qui permettent notamment aux salariés engagés de construire une carrière plus responsable (Tams & Marshall, 2011), montrant que l'engagement n'est pas systématiquement synonyme de menace pour leur emploi. Une des limites de ce travail est que le profil des salariés interrogés est assez homogène (de jeunes cadres fortement diplômés). D'autres recherches sont donc nécessaires.

Les conditions d'appropriation des normes organisationnelles des conseillers de pôle emploi.

Christine Noël-Lemaitre et Didier Chabanet

IDRAC Business School (France)

1. Introduction

Nous entendons dans cette présentation contribuer à une meilleure connaissance de la manière dont des collaborateurs et des managers se représentent la notion d'exemplarité à partir d'une étude de cas menée au sein de Pôle emploi de 2017 à 2018. Le choix de cette organisation est particulièrement adapté puisqu'elle remplit une mission de service public pour laquelle la notion d'exemplarité apparaît centrale. En charge, pour le compte de l'Etat, du traitement de l'un des problèmes majeurs de la société française depuis des décennies - à savoir le chômage - les agents de Pôle emploi ont un fort devoir d'exemplarité. Nous proposons d'interroger les représentations de l'exemplarité à l'œuvre chez les conseillers à l'emploi et leurs managers à partir d'une recherche qualitative, menée en Occitanie et en Provence Alpes Côte d'Azur. Ces questionnements sont d'autant plus importants que le chantier ouvert par la substitution de France travail à Pôle emploi à horizon de 2024 vise à améliorer l'efficacité de cette institution et en particulier l'offre de service à destination des personnes.

2. Pôle emploi, une organisation confrontée au devoir d'exemplarité

Pôle emploi est né de la fusion entre l'ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi), créée pour contrôler et accompagner les demandeurs d'emploi, et l'ASSEDIC (Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), chargée de l'indemnisation des salariés ayant perdu involontairement leur emploi. Il s'agit d'un établissement public administratif (EPA), dont la mission est l'accueil, l'orientation, la formation, l'indemnisation et l'insertion des demandeurs d'emploi, ainsi que la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Pôle emploi déploie sur les territoires les directives résultant des orientations du gouvernement en matière d'emploi.

Les déterminants de l'exemplarité managériale sont relativement bien décrits dans la littérature en sciences de gestion. Mais la représentation concrète que se font les salariés de l'exemplarité et le rôle de cette qualité dans l'appropriation des règles managériales est beaucoup plus flou. L'étude que nous avons menée à Pôle emploi nous permet de contribuer à une meilleure connaissance de ces éléments.

3. Méthode et cadre de l'étude de terrain à Pôle emploi

La recherche menée est de nature inductive. Les hypothèses de travail ont en effet émergé de l'analyse des données collectées. De janvier 2017 à juin 2018, nous avons réalisé au sein de Pôle emploi une enquête commanditée par la direction nationale des études de Pôle emploi. La demande portait sur la manière dont les conseillers à l'emploi et les managers se saisissent de la politique de déconcentration impulsée par le plan stratégique à horizon 2020 déployé par l'organisation. Ce travail nous a conduit à nous intéresser à l'impact des évolutions managériales sur les pratiques professionnelles à partir d'une étude de terrain menée dans la région Provence Alpes Côte d'Azur et la région Occitanie. La question de l'exemplarité et de ses représentations ne faisait pas partie de la demande initiale formulée par Pôle emploi, mais elle a surgi des données collectées à cette occasion. En même temps, la pluralité des modèles susceptibles d'être considérés comme exemplaires suggérait des divergences fortes de la signification donnée à cette notion et au-delà de l'appropriation des évolutions stratégiques de l'organisation et de la conception du métier.

La recherche s'est déroulée en trois étapes. A partir de janvier 2017, une première phase a consisté en l'observation de l'activité réelle des conseillers à l'emploi et des membres des équipes locales de direction (entretiens de suivi, accueil, réunions).

Dans une deuxième phase, 25 entretiens individuels avec des conseillers à l'emploi et des représentants de la direction des trois agences ont été réalisés.

Enfin, durant une troisième phase, des entretiens collectifs de 2h30 chacun, animés par plusieurs chercheurs, ont rassemblé au sein de chaque agence entre 6 à 8 salariés volontaires, parmi ceux qui avaient été interrogés. Ces derniers ont discuté des hypothèses formulées à la suite des observations et des entretiens d'explicitation. Ce processus a impliqué à la fois d'organiser les données par leur segmentation (décontextualisations) et leur interprétation (recontextualisation).

Le rôle de l'exemplarité et la manière dont chaque protagoniste se représente ce qui peut être qualifié d'exemplaire a surgi de ces trois phases d'analyse. L'ensemble des propos recueillis a été retranscrit puis codé manuellement, en nous inspirant de la méthode de Gioia, Corley et Amilton (2013).

4. Résultats : les figures contrastées de l'exemplarité

Nos résultats mettent en avant deux conceptions distinctes, voire opposées, de l'exemplarité des conseillers de Pôle emploi, l'une « de conformité », l'autre « transgressive ». La première conception cherche à satisfaire aux injonctions managériales et aux procédures en vigueur au sein de l'organisation. La seconde conception associe l'exemplarité à la capacité à aller au-delà des prescriptions, voire à ne pas en tenir compte et à les transgresser, afin de répondre au mieux les besoins des demandeurs d'emploi. Entre ces deux formes d'exemplarité, on trouve une palette de représentations qui témoignent d'une interprétation et d'une appropriation très diffuse des prescriptions organisationnelles.

a) L'exemplarité « de conformité »

A l'occasion d'un atelier de préparation d'un forum de l'emploi dans le domaine des services à la personne, nous avons relevé qu'une conseillère insistait sur la nécessité « d'incarner les règles de l'institution » auprès des demandeurs d'emploi au quotidien. « Si on ne respecte pas les règles, on ne peut pas espérer trouver du travail. Ça fait partie de notre mission de bien insister sur le respect des règles, sinon il n'y a pas de retour à l'emploi possible ». En vertu de ce principe, la conseillère décide de refuser l'accès à l'atelier à une mère qui est venue avec un enfant de deux ans. L'exigence posée est considérée par la conseillère comme une préparation au retour dans la vie professionnelle, laquelle suppose de se conformer aux règles de l'organisation. Les observations de terrain permettent de confirmer que les propos tenus par la conseillère s'inscrivent dans une conception de l'exemplarité très exigeante. En l'occurrence, l'exemplarité attendue des demandeurs d'emploi est liée à une forme d'appropriation des exigences du monde professionnel, susceptible de favoriser le retour à l'emploi. Dans d'autres cas, le respect des règles est associé à un « principe de performance » [Alex] ou d'équité entre demandeurs d'emploi, pour que chacun d'entre eux « bénéficie des mêmes droits et du même traitement », comme le rappelle souvent les Directeurs d'agence [Patrick et François].

b) Une appropriation différenciée des prescriptions organisationnelles

Ici, l'exemplarité n'est pas assimilée au suivi intangible des procédures, mais plutôt à l'appropriation du sens profond de la mission assignée, c'est-à-dire aider les demandeurs d'emploi à renouer avec le marché du travail. La volonté d'être exemplaire peut conduire des conseillers à se distancier de certains indicateurs présentés par Pôle emploi comme prioritaires, s'ils estiment qu'ils ne servent pas leur mission principale. A l'occasion d'une réunion d'équipe, un débat a ainsi émergé sur la question de la pertinence du taux de CV en ligne, utilisé comme un critère de performance dans beaucoup d'agences locales. En effet, dans le cadre de l'accélération de la digitalisation à Pôle emploi, les demandeurs d'emploi sont fortement incités à disposer d'un CV électronique et à le déposer sur les bases de données de recherche d'emploi. Cet objectif a suscité de vives réticences chez de nombreux conseillers. Sensibles à la question de la fracture numérique, des conseillers se démarquent des mots d'ordre de l'institution, au nom d'une conception personnelle de ce qui est utile et nécessaire aux demandeurs d'emploi, qu'ils érigent parfois en modèle d'exemplarité.

c) L'exemplarité « transgressive »

La volonté d'être exemplaire dans le soutien apporté aux demandeurs d'emploi va parfois au-delà de la simple interprétation des règles. Certains conseillers se demandent ainsi s'il est opportun de modifier des pièces d'un dossier pour apporter une aide plus efficace.

L'exemplarité « transgressive » est articulée à une éthique au travail fondée sur la priorité donnée au service rendu au demandeur d'emploi. Elle repose sur une réinterprétation et un aménagement des règles et des procédures au travers des marges de manœuvre que confèrent l'institution et les équipes locales de direction. Elle est rendue possible par une pluralité de facteurs, en particulier par la politique de déconcentration impulsée par Pôle emploi, laquelle laisse aux équipes locales de direction la tâche d'arbitrer et d'ajuster les marges de manœuvre des conseillers en fonction des contextes et des équipes. De façon concomitante, elle résulte également de la difficulté de l'institution à donner un contenu et des limites à ces marges de manœuvres. D'autres facteurs entrent en jeu, parmi lesquels la coexistence de deux cultures organisationnelles qui subsistent des années après la fusion entre l'ANPE et les Assedic - ce qui induit des différences de valeurs et de comportements - ou encore la posture des managers qui en général encadrent peu la relation que les conseillers nouent avec les demandeurs d'emploi. La variété des conceptions de l'exemplarité qui en découle peut alimenter des tensions entre conseillers, d'autant plus qu'elle impacte l'organisation du collectif de travail et que sa signification n'est guère débattue au sein de l'institution.

5. Discussion conclusive

Nos résultats nous invitent à questionner la notion d'exemplarité à Pôle emploi et dans les organisations de manière plus générale, au moins sous quatre aspects : Faut-il être exemplaire ? Quels liens entre exemplarité et agilité ? Exemplarité et conviction ? Pour une construction collective de l'exemplarité ?

Ce questionnement sera notamment éclairé par la philosophie de Canguilhem (1947), qui a fait des débats de normes un vecteur de santé des organisations et de l'homme au travail.

Le rôle de la complexité et du digital dans le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement

Agnès Ceccarelli, Mourad Chouki, Axelle Lutz

ICN Business School, CEREFIGE, Université de Lorraine

CERIIM, EXCELIA BUSINESS SCHOOL

1. Introduction

La quatrième révolution industrielle, celle du développement numérique, (Ferry, 2018) est marquée par une accélération des mutations technologiques depuis la crise sanitaire liée au Covid-19 (Autissier et al., 2020). Ne pouvant être déconnectée d'autres mutations majeures (sociétale, générationnelle, énergétique, environnementale), cette croissance numérique impacte les entreprises et les individus (Ferry, 2018), notamment avec le développement de nouveaux métiers. La portée de ces changements au sein des organisations interroge, notamment au niveau des ressources humaines, l'impact sur la gestion des carrières. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce travail. Il ambitionne d'étudier l'évolution professionnelle des nouveaux métiers du digital. Autrement dit, comment se construit l'évolution professionnelle des acteurs du numérique ? Quels sont les facteurs qui façonnent et impactent les carrières des nouveaux métiers du secteur digital ? Ces questions prennent toute leur dimension avec l'effondrement, depuis plusieurs décennies, du cadre d'étude traditionnelle de la carrière. En effet, loin de la carrière traditionnelle, linéaire et élaborée par les organisations, se dessinent désormais de nouveaux modèles de carrière au cheminement plus flexible, moins prévisible et construit par les individus. Peu étudiés dans les métiers émergents du numérique, ces nouveaux types de parcours interrogent leurs particularités et les enjeux pour les organisations. C'est pourquoi, cet article propose de porter un regard sur l'évolution professionnelle dans ces nouveaux métiers, certains incarnés par les développeurs, les designers, les chefs de projet (Project Owner).

2. Appréhender l'évolution professionnelle dans les nouveaux métiers du digital

Le parcours professionnel d'un individu au sein d'une ou plusieurs organisations, au sein d'un métier ou encore en tenant compte de toutes ses expériences permet de définir la carrière (Giraud et Roger, 2011). De par la multiplicité des parcours possibles, il existe plusieurs modèles de carrières déclinés dans la littérature selon une typologie distinguant les carrières organisationnelles (Super, 1975), des carrières protéennes (Hall, 1996), des carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996). Certains travaux répertorient les carrières dites organisationnelles en catégories distinctes : les carrières hiérarchiques, techniques, multi-organisationnelles (Valenduc, 2011). De manière générale, les carrières organisationnelles, réputées appartenir au passé s'opposent aux carrières nomades ou carrières sans attache (boundaryless careers), correspondant à de nouvelles formes de travail (Cadin et al., 2003 ; Guerrero, 2001). Ces carrières nomades se déploient notamment dans les métiers émergents. Ceux-ci se définissent comme des métiers récemment reconnus, dont les activités/ compétences sont nouvelles ou combinées à des anciennes pour répondre à une nouvelle finalité (Tissioui, 2008). Les métiers de développeurs, UX/UI designers et PO entrent dans cette catégorie de nouveaux métiers. En effet, ils se caractérisent par une reconnaissance récente (nomenclature ROME ajustée depuis février 2023), et répondent à des besoins nouveaux exigeant à la fois des compétences traditionnelles et actuelles.

3. Méthodologie

A l'écoute des professionnels des nouveaux métiers du digital

L'étude exploratoire présentée ici, est fondée sur 12 entretiens semi-directifs, réalisés en 2020-2021 en France, auprès de 4 chefs des projets, 4 designers UI (User Interface) et 4 développeurs. Ces acteurs

des métiers du numérique exercent en France, plus précisément dans la région parisienne, et ont des parcours relativement différents. Ces professionnels travaillent dans des entreprises, agences et micros entreprises. L'étude cherche donc à examiner en profondeur les parcours et les carrières de ces nouveaux métiers encore peu étudiés (Miles et Huberman, 2003). Pour mener cette démarche exploratoire, un guide d'entretien a été conçu en se basant principalement sur des questions relatives à la trajectoire des professionnels, leurs contributions dans les outils de management, les outils commerciaux, la contribution dans les activités de conception et les moments importants de la carrière. Les entretiens ont duré entre 30 et 90 minutes. Ils ont été enregistrés puis retranscrits intégralement. L'analyse des données s'est basée sur deux principaux axes : les trajectoires des professionnels du numérique et les moments clés et importants de la carrière de ces professionnels. Le tableau suivant synthétise les résultats mis en valeur lors de cette démarche exploratoire :

	Formation et expériences	Moments clés et marquants de l'évolution professionnelle
Métier numérique 1 : Chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale dans le digital • Formation complémentaire en management et en marketing • Nécessité d'avoir une compétence en management, en design et en développement • Parcours d'alternance en entreprise • Expérience professionnelle débutante avec des petits projets dans les entreprises et les agences • Possibilité de vivre une expérience entrepreneuriale • Formation complémentaire non universitaire (courte durée) pour optimiser l'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Goût non seulement pour le design, mais pour manager des équipes • Découverte de l'expérience du métier de chef de projet (<i>Product Owner</i>) • Développement d'une application ou réalisation qui se transforme en concept • Echec brutal d'une expérience entrepreneuriale
Métier numérique 2 : Designer	<ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale en développement et/ou en design classique et non pas en design d'interface • Formation complémentaire indispensable en digital ou/et en interactivité • Alternance en entreprise • Expérience débutante dans de petites entreprises pour de petits projets • Polyvalence entre les fonctions de UI et UX 	<ul style="list-style-type: none"> • Envie de passer de gestionnaire des codes vers la recherche et la compréhension en amont • Envie de se concentrer sur l'empathie et le volet humain • Changement de situation en fonction du marché du travail • Manque de reconnaissance du métier du design
Métier numérique 3 : Développeur	<ul style="list-style-type: none"> • Formation initiale claire en informatique, Internet et développement Web • Formation technique pour coder les applications et les sites Web • Expérience dans les grandes entreprises • Formation supplémentaire en design graphique et en interactivité pour optimiser l'employabilité • Expériences au sein de Start-Up. • Expérience entrepreneuriale en tant que <i>freelance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation supplémentaire pour s'adapter au marché de travail • Echec d'une expérience entrepreneuriale

Tableau 4 : Synthèse des résultats dans les 3 métiers étudiés du secteur du numérique

4. Discussion :

Les enjeux liés aux carrières nomades des nouveaux métiers du numérique

Dans ces nouveaux métiers du numérique, nos résultats font écho aux propriétés de la carrière nomade : une évolution de carrière non linéaire, une progression professionnelle marquée par un cumul d'expériences, une quête de sens comme objectif visé par l'employé, des professionnels seuls, impliqués dans la gestion de leur carrière.

L'étude montre également une trajectoire professionnelle à la fois choisie ou subie. Elle est choisie lorsque la gestion de carrière est motivée par le souhait des individus. Cette notion renvoie à la « prospective de soi » (Boyer et Scouarnec, 2009, p. 320) faisant référence à une prise de conscience par l'individu de l'ensemble de ses possibles. De même, certains répondants font le choix en toute liberté de façonner leur carrière en fonction du marché du travail et de ses opportunités. Mais, parfois la

trajectoire professionnelle peut être subie notamment quand elle est soumise à l'influence du marché du travail et du contexte économique. Cette situation fait référence à la notion de « nomadisme forcé » (Valenduc, 2011). C'est le cas pour les professionnels interrogés, amenés à changer de situation en fonction du marché du travail, notamment suite à l'échec d'une expérience entrepreneuriale ou à un manque de reconnaissance de leur métier précédent.

Par ailleurs, notre étude montre que les interviewés ont une évolution de carrière non-stable, reflet d'un effet générationnel fréquent dans les nouveaux métiers digitaux. En effet, la grande majorité des professionnels interrogés appartient à la génération Y soupçonnée mobile (Kleber et Persson, 2016). Cette instabilité professionnelle résonne avec les difficultés de fidélisation auxquelles font face les organisations. Elle est souvent liée à un manque de connaissance de ces nouveaux métiers du digital, voire de reconnaissance, souvent lacunaire, surtout chez les UX/UI designers (Chouki et al., 2022). Or, mieux identifier ces métiers de la communication numérique (Alexandre-Bourhis et al., 2013) pourrait concourir à une forme de reconnaissance. Ceci constituerait un des éléments clé de la fidélisation des salariés, élément d'autant plus probant concernant la génération Y (Brillet et al., 2012; Kleber et Persson, 2016). Par ailleurs, la fidélisation pourrait être renforcée par une adaptation du contrat psychologique lié aux carrière nomades (Rousseau, 1995 ; Guerrero et al., 2004). Un contrat transactionnel plutôt que relationnel, paraît alors davantage approprié à l'employabilité, le travail en projet, la mise en réseau et aux changements organisationnels (Valenduc, 2011). Il peut donc s'avérer opportun pour les organisations de le mettre en place afin de fidéliser les professionnels du numérique.

La pratique de la stratégie en situation d'extrême urgence : une étude de la littérature

Oussama Haki et Vera Ivanaj

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

1. Contexte

Bien qu'il y ait eu des études théoriques et empiriques sur les changements du comportement organisationnel et la prise de décision en temps de crise, à la fois d'un point de vue comportemental et cognitif, (Klein, 2008 ; Mishra, Allen & Pearman, 2015), la crise du coronavirus constitue un nouveau contexte organisationnel et managérial qui mérite une exploration plus approfondie. Des études antérieures sur la prise de décision stratégique en temps de crise incluaient notamment des événements spécifiques à l'industrie ou à l'entreprise. Or la pandémie de coronavirus, par sa dimension mondiale et sa durée extrêmement longue, elle a perturbé le fonctionnement des organisations et a mis à mal les pratiques et les comportements stratégiques en lien avec la gestion des ressources que se soient celles humaines, financières, technologiques où logistiques (Choi, Rogers & Vakil, 2020). En parlant des contextes organisationnels extrêmes, Ansell & Boin (2019) font la distinction entre les situations d'urgence, de routines et les crises d'extrême urgence. Ils soulignent qu'il est plus difficile de gérer une crise sans précédent, du fait qu'elle implique un ensemble d'inconnues et un fort niveau de complexité et d'incertitude. Plus une crise est inconnue, plus les décideurs se sentent stressés et moins capables d'y faire face, augmentant ainsi le risque de mauvaise prise de décision (Nunamaker, Weber & Chen, 1989). Par conséquent, le fait d'acquérir une compréhension plus approfondie du comportement organisationnel et de la prise de décision stratégique pendant la crise de coronavirus pourrait ajouter de la valeur à l'ensemble des connaissances existantes sur le sujet. En effet, le contexte de prise de décision dans une situation de crise d'extrême urgence disposent de ses propres caractéristiques. Son influence sur le processus décisionnel est unique ainsi que ses déterminants.

2. Problématique

En temps de crise, les organisations sont confrontées à une profonde incertitude et à un bouleversement des comportements et pratiques organisationnels. Dans un tel contexte, une gestion de crise efficace nécessite des décisions stratégiques complexes et risquées pour assurer le bon déroulement des activités et la performance à long terme. Sur le plan académique, les apports de la recherche actuelle mettent en évidence des résultats opposés concernant le processus décisionnel en cas de crise, ce qui soulève un besoin de preuves empiriques plus conséquent et un approfondissement dans des contextes organisationnels plus spécifiques. La pandémie de Covid-19 a suscité un regain d'intérêt pour la recherche sur la prise de décision stratégique en temps de crise. La nouvelle pandémie de coronavirus représente un défi sans précédent mais également une opportunité pour accélérer les programmes de recherche. Dans ce cadre, cette étude explore le processus de prise de décision stratégique dans le contexte de la crise du Covid-19 dans des structures de santé. L'étude vise ainsi à comprendre en profondeur les pratiques et comportements stratégiques adoptés pour faire face à la crise. L'objectif principale est donc d'appréhender la nature du processus décisionnel stratégique en contexte de crise d'extrême urgence, sa formation, sa conduite et ses déterminants contextuels, organisationnels et individuels. Cette étude souhaite donc contribuer au développement des connaissances du domaine de la pratique de la stratégie via une compréhension approfondie du processus de prise de décision stratégique des structures de santé pendant la crise du coronavirus, en proposant un cadre conceptuel d'aide à la prise de décision en situation de crise.

3. Méthodologie

Le processus d'interactions entre des acteurs multiples ayant des positions divergentes permet de faire émerger une réalité relative, qui peut évoluer en fonction des alliances et convergences entre les différents actants impliqués dans le processus de prise de décision stratégique. Ce constat, nous permet de positionner notre recherche dans une perspective épistémologique interprétativiste. Cette vision des comportements organisationnels suppose que la réalité sociale est construite à travers les interactions humaines, ainsi que le contexte dans lequel ces interactions se développent (Miles & Huberman, 2003). L'approche poursuivie dans le cadre de la présente étude est ainsi de nature compréhensive et exploratoire. La recherche vise à comprendre la perception des décideurs de leur environnement en période de crise dans le domaine sanitaire (hospitalier), et le processus de prise de décision stratégique adopté pour y faire face. Ce qui nous conduit à adopter une méthodologie de recherche qualitative visant « une compréhension pratique des significations et des actions » (Yin, 1994, p. 22). Pour cela, nous adapterons une approche pragmatique et partirons des actions et comportements stratégiques des acteurs du terrain afin de faire émerger un modèle compréhensif et explicatif du processus de prise de décision en temps de crise d'extrême urgence. L'approche de recherche est donc plutôt inductive.

Ce type d'approche suppose que le chercheur part de la pratique des acteurs du terrain afin de découvrir des régularités en provenance d'étude de cas particuliers. Il vise à démontrer la possibilité d'une généralisation à partir de situations objectives (Wacheux, 1996, p. 50-51), dans la perspective de découverte de résultats théoriques novateurs émergeant des données collectées (Patton, 2002). En adoptant cette approche, notre objectif de recherche est d'améliorer les connaissances concernant le processus de prise de décision stratégique en contexte de crise tout en donnant une place importante aux acteurs sur le terrain. Par conséquent, la présente recherche s'inscrit dans une démarche d'exploration inductive. Revue de littérature Les décisions stratégiques de par leur propre nature, elles sont non routinières, incertaines et ont des conséquences à long terme pour toute organisation (Elbanna, 2006 ; Papadakis, Thanos & Barwise, 2010). Ainsi, plusieurs chercheurs au cours des quatre dernières décennies se sont intéressés à analyser les processus par lesquels les décisions stratégiques sont prises (Elbanna, Thanos & Jansen, 2020 ; Shepherd & Rudd, 2014) et aussi de comprendre leurs facteurs déterminants.

Dans la littérature, on considère généralement qu'il existe deux types de processus décisionnels : les décisions programmées et non programmées (Simon, 1977). Les décisions programmées sont souvent des situations bien planifiées et définies en avance, par opposition aux décisions non programmées qui peuvent survenir dans des environnements instables, non routiniers, complexes et incertains (Elbanna, 2006, p. 1), comme c'est le cas notamment lors de la survenue d'une crise. L'écrasante majorité des études antérieures sur la prise de décision stratégique affirment que les équipes de direction adoptent des processus rationnels lorsqu'elles prennent des décisions stratégiques (Samba, Van Knippenberg et Miller, 2018 ; Goll et Rasheed, 2005 ; Heavey et al., 2009). Selon eux, lorsque les managers sont confrontés à une décision importante, ils collectent de grandes quantités d'informations de leur environnement externe, s'appuient fortement sur des techniques analytiques quantitatives pour traiter ces informations et analysent toutes les alternatives en profondeur avant de faire leur choix final (Meissner & Wulf, 2014 ; Souitaris et Maestro, 2010). En d'autres termes, ils sont très analytiques et structurés dans leurs approches (Tabesh & Vera, 2020). De telles approches sont importantes et certaines études soutiennent qu'elles conduisent à des décisions fructueuses (par exemple, Ji & Dimitratos, 2013 ; Walter et al., 2012).

Cependant, un débat de longue date se poursuit dans la littérature quant à savoir si les processus rationnels sont utiles dans des contextes dynamiques (Samba et al., 2021) et d'extrême urgence. D'autres auteurs ont déjà noté la pertinence de l'intuition dans la prise de décision en temps de crise (Sayegh et al. 2004 ; Calabretta et al. 2016 ; Li et al. 2016). Cependant, certains chercheurs contestent que les décisions intuitives puissent être la forme de prise de décision la plus efficace face aux contraintes de temps, d'incertitude et d'ambiguïté provoquées par les situations de crise (Lerner et al. 2015). Une prise de décision plus intuitive semble être plus appropriée lorsque les décideurs opèrent dans des environnements instables où le processus décisionnel doit s'opérer sous la contrainte temporelle et la pression managériale. En effet, les équipes dirigeantes peuvent être confrontées à une surcharge ou une insuffisance d'informations. La fiabilité des informations mobilisées pour la prise de décision a tendance également à diminuer, au fur et à mesure que l'instabilité de l'environnement augmente.

Les analyses rationnelles mettent les acteurs en face de situation de choix où il y a plusieurs options probables, augmentant ainsi la difficulté de prendre des bonnes décisions (Samba et al., 2019). Dans ces situations, l'intuition peut aider à prendre des décisions plus efficaces et il peut également stimuler les facultés cognitives et la créativité des acteurs. Ces dimensions qui sont cruciales dans les phases de conception, la formulation et l'exploration d'idées, mais également lors de la résolution des problèmes (Hodgkinson et al., 1999). La revue de la littérature permet également de voir qu'un environnement extérieur hostile et d'extrême urgence a une influence significative et pourrait conduire à une approche plutôt irrationnelle, contre-productive et à une prise de décision stratégique erratique (Harrison, 1996 ; Shepherd & Rudd, 2014). Dans la littérature, il existe également des preuves empiriques qui soutiennent une relation positive entre une approche rationnelle de prise de décision et une performance organisationnelle efficace en temps de crise (Dean & Sharfman, 1996 ; Aravopoulou, Branine, Stone, Mitsakis & Paul, 2018 ; Hu, Yun, Su, & Xi, 2022). Cependant, lorsque les décideurs disposent d'informations inexactes ou insuffisantes, le raisonnement a tendance à passer d'une forme de rationalité objective à la rationalité limitée (George & Jones, 2008). En effet à cause de notre capacité limitée à rassembler et à analyser les informations, il peut être difficile pour les décideurs de prendre la meilleure décision (Cyert & March, 1963).

Dans des environnements d'extrême urgence, complexes et incertains ainsi que lors d'un processus décisionnel limité par des pressions temporelles, une approche rationnelle de prise de décision peut s'avérer inappropriée pour les managers (Dane et Pratt, 2007). Dans ces conditions de crise, l'équipe dirigeante peut avoir tendance à utiliser de façon prépondérante ses connaissances tacites et son intuition, à la place de la raison et de la logique (Tabesh & Vera, 2020). Les processus décisionnels intuitifs reposent sur la reconnaissance rapide et non consciente de schémas cognitifs pour formuler un jugement affectif (Dane et Pratt, 2007). Cela nécessite que l'équipe de direction fasse preuve d'adaptabilité lors du processus de prise de décision stratégique (Sharfman & Dean, 1997).

Kindness at work, what does it mean? Une exploration de la littérature académique sur la signification de la gentillesse au travail

Steve Ordener, Ivanaj Silvester, Sybille Persson

Université de Lorraine

1. Contexte

Le bien-être n'est pas accessoire mais essentiel à l'épanouissement de l'espèce vivante. Or, être responsable, c'est comprendre le bien-être comme un principe d'organisation favorisant l'épanouissement simultané des humains et de la nature, capable de proposer un cadre pratique et éthique dans le même temps. Pour l'espèce humaine, il se nourrit concrètement de l'équilibre d'une santé physique et mentale, de l'équité et de la justice, d'une communauté pacifique, de relations amicales, le tout dans un environnement naturel florissant. (Shivrastava, Zsolnoi, 2021).

Une récente étude systématique et une méta-analyse réalisée sur 489 articles a révélé que les actes de gentillesse contribuaient à accroître le bonheur et le bien-être (Curry, et al. 2018). De plus, la gentillesse serait contagieuse (Zaki, 2016), et favoriserait une sorte de conformisme social (Zaki et Mitchell, 2013). Au travail, les recherches relèvent le plus souvent de la psychologie organisationnelle positive, qui examine comment les comportements et attitudes positifs peuvent améliorer l'environnement de travail et le bien-être des employés. (Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011) ; (Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003).

La gentillesse contribue ainsi à une culture d'entreprise plus heureuse, plus saine et plus productive. Elle augmenterait également la fidélisation des employés, la satisfaction des clients et les performances financières (Cameron, Dutton, 2003). Entre collègues, elle constituerait une thématique appelant à davantage de recherches en contexte (Gibb & Rahman, 2019). Enfin, l'interprétation même de la notion de « workkindness ou kindness at work » semble culturelle, idiosyncrasique et situationnelle, parasitant ainsi le recours à un langage commun nécessaire à une mise en œuvre collective en entreprise (Ordener & Persson, 2022).

Dans un contexte d'interdépendance des acteurs des chaînes de valeur et de la finitude des ressources (Acquier, Valiorgue & Daudigeos, 2017), le sens à donner à ce qui se passe autour de nous (Weick, 1995), en l'espèce une compréhension plus globale de la notion de « workkindness ou kindness at work », représente donc bel et bien un enjeu pour une société à vocation durable.

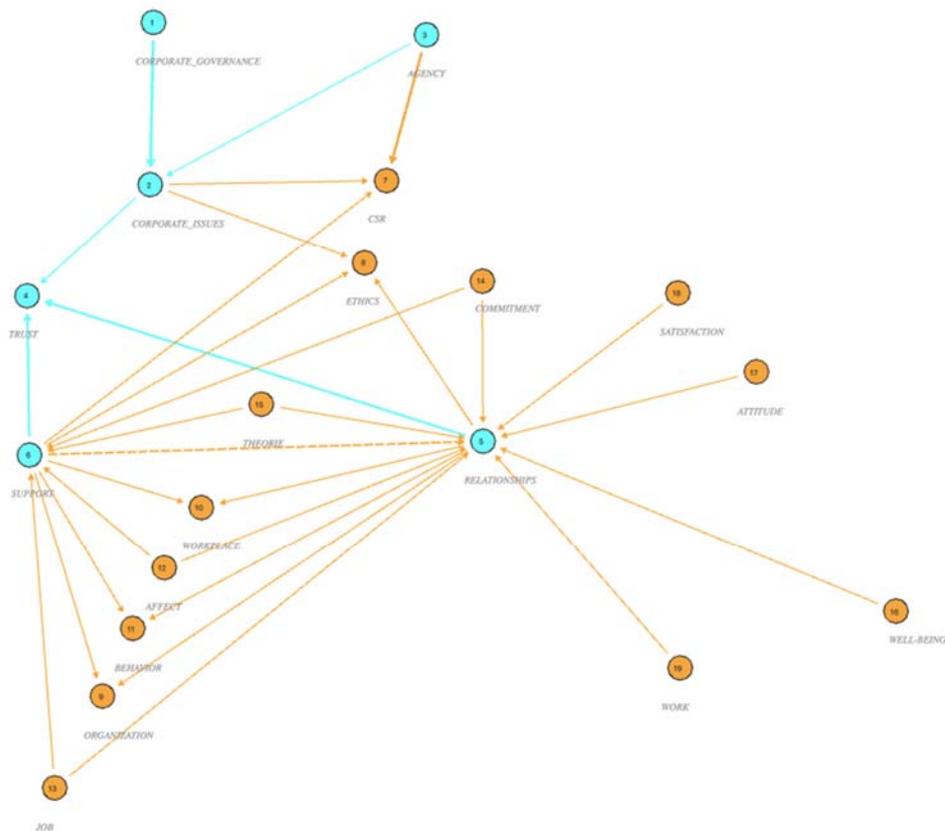
2. Problématique

Nous avons observé que les sources universitaires exploraient le plus souvent des concepts connexes, essentiellement en lien avec la psychologie positive. Cela pose, dès lors que nous voulons pouvoir introduire des transformations organisationnelles responsables, la question de savoir ce que signifie de manière à la fois plus globale (au sens anthropologique du terme) et plus précise (au sens sémantique du terme), la notion de « workkindness ou kindness at work ».

3. Instrumentation Méthodologique

Nos travaux toujours en cours explorent, au travers d'une étude scientométrique menée sur 1.056 articles académiques issus de deux bases de données complémentaires (EBSCO et ABI), les relations sémantiques qu'il existe entre les termes de « kindness » et de « work », en s'appuyant sur la méthode des cooccurrences de mots (Figure 1), ce qui permet de déterminer la variété des emplois et des champs lexicaux qui donnent du sens au nom propre dans un discours (Heiden & Chetouani, 2007).

Figure 1: Exemple de « La Gouvernance d'Entreprise et la Dynamique des Parties Prenantes »



L'exemple du thème concerné confirme qu'il existe au sein du domaine de la dynamique organisationnelle, des liens explicites et implicites entre ce thème et la bienveillance au travail, résultant de l'influence de la gouvernance d'entreprise sur la culture organisationnelle, le comportement en milieu de travail et le bien-être des employés (Eisenbeiss, Knippenberg, & Boerner, 2008).

4. Principaux résultats

Après avoir mené une méta-analyse approfondie sur dix thèmes liés à la bienveillance au travail, nous avons pu examiner en détail leur orientation et leur domaine d'application en sciences de gestion. Nous avons identifié quatre grands domaines de recherche multidisciplinaires : dynamique organisationnelle, gestion éthique centrée sur l'humain, bienveillance au travail et développement humain (Tableau 1).

Ces domaines reflètent les thèmes de recherche connexes qui se chevauchent dans la littérature, ainsi que les questions de recherche communes et les cadres théoriques qui les sous-tendent. Ce regroupement permet une meilleure compréhension de la diversité et de la complexité des recherches sur la bienveillance au travail, ainsi que les synergies potentielles entre ces différents thèmes de recherche connexes.

Tableau 1: Typologie des thèmes de recherche autour du bien-être ou bienveillance au travail

Thèmes de recherche	Dynamique organisationnelle	Management éthique centré sur l'humain	Bien-être au travail	Développement humain
Dynamique d'échange social (Réseau 01)	X			
Dimensions éthiques des affaires (Réseau 05)		X		
Optimisation de la dynamique d'équipe (Réseau 06)	X			
Gestion centrée sur l'humain (Réseau 08)		X		X
Gouvernance d'entreprise et dynamique des parties prenantes (Réseau 10)	X			
Amélioration de la performance en milieu de travail (Réseau 11)			X	
Dynamique coopérative empathique dans les réseaux sociaux en milieu de travail (Réseau 12)	X		X	X
Facteurs dynamiques du bonheur et du bien-être (Réseau 13)			X	X
Dimensions psychologiques du bien-être en milieu de travail (Réseau 14)			X	
Sagesse intégrale : unifiant phronesis, vertu, amour et connaissance dans le développement humain (Réseau 18)				X

Le premier domaine, Dynamique organisationnelle, englobe des thèmes qui cherchent à comprendre comment les organisations fonctionnent, comment elles interagissent avec d'autres organisations et comment elles peuvent être gérées de manière plus efficace.

Le deuxième domaine, Gestion éthique et centrée sur l'humain, comprend des thèmes qui visent à promouvoir un comportement et des valeurs éthiques dans les organisations, ainsi qu'à favoriser une approche plus humaniste et compatissante de la gestion.

Le troisième domaine, Bienveillance au travail, comprend des thèmes qui visent à comprendre les facteurs qui contribuent au bien-être des employés et à développer des stratégies pour promouvoir un environnement de travail sain et positif.

Le quatrième domaine, Développement humain, comprend des thèmes de recherche qui visent à promouvoir la croissance et le développement des individus au sein des organisations, ainsi qu'à favoriser une approche plus holistique et intégrée du développement humain.

5. Conclusions principales

Nos travaux offrent aux chercheurs et aux praticiens une compréhension plus globale de la notion de « workkindness » au travers de « domaines » et de « thèmes de recherche » à investiguer. Cette connaissance nouvelle pourra permettre de progresser dans la compréhension pratique des enjeux qui y sont rattachés, avec un angle d'attaque moins saillant que celui de la seule psychologie positive.

Limites

Notre travail introduit des indicateurs ici appelés « domaines », qui ont été pensés initialement pour disposer de renseignements purement objectifs et quantifiables. Or, comme toute donnée statistique, ces indicateurs peuvent être interprétés de multiples façons, dès lors qu'ils sont extraits de leurs contextes. Par ailleurs, la sélection même du corpus demeure toujours améliorable et un élargissement de ce dernier dans l'avenir pourrait d'ailleurs représenter un travail de recherche pertinent et original.

La prise de parole des femmes cadres dans les organisations : les enseignements d'une expérience menée au sein du Groupe PSA

Zulkani Sahin, Alexandra Royan, Eugénie da Silva

Institut Francophone de l'Art Oratoire (I.F.A.O.)

1. Introduction

Notre réflexion part de l'indignation face à l'injustice et l'invisibilité des femmes dans les organisations et dans la société en général. Nous avons décidé d'intervenir dans un projet émancipatoire, de prise de conscience et d'accompagnement au sein d'une organisation. Si la parole des femmes cadres n'est pas toujours accueillie avec la même écoute et la même légitimité que celle des hommes, nous avons pensé que l'enseignement et la pratique « corporelle » de l'art oratoire pourrait faire évoluer la situation. Cette pratique corporelle a été « effacée » des cours de rhétorique existants au profit d'une orientation uniquement discursive (Barthes, 1970).

Notre objectif est de comprendre comment, au sein des organisations, l'art oratoire peut aider les femmes cadres à passer de l'invisibilité au visible et à prendre davantage leur place par une prise de parole, porteuse, féconde et détachée des modèles de gestion dominants.

2. Théorie

Notre cadrage théorique s'appuie sur deux contributions compatibles entre elles : le modèle dramaturgique d'Erving Goffman (1973a ; 1973b) et l'anthropologie organisationnelle de Jean-François Chanlat (1990). Notre étude s'achève sur la question de recherche qui en a découlé, à la suite d'une longue et complète revue littéraire.

3. Problématique

Nous faisons appel aux travaux de Judith Butler pour décrire notre problématique. Butler montre combien la performance de genre s'ancre dans un corps, et ce en grande partie de manière inconsciente et normative (Butler, 1993 ; Bouvet, 2001).

Notre étude, en s'intéressant au corps comme un instrument nécessaire et utile lors de performances oratoires, ces dernières étant influencées par la culture, nous semble une ouverture au « Bodies That Matter ».

Dans le contexte d'organisation de la culture de PSA qui nous concerne ici, les femmes cadres doivent faire face à la domination masculine patriarcale (Bourdieu, 1998), à la domination d'une gestion fondée sur la performance financière et culturelle d'une organisation taylorienne (Caracalla, 1990), refusant aux femmes cadres l'accès à la décision.

Cependant, de façon générale, ce sont les hommes qui prennent la parole « naturellement » et la gardent tandis que les femmes attendent qu'on la leur donne (Laufer, 1982 ; Laufer, 1984 ; Tannen, 1990). Nous tentons de répondre à deux questions après l'enseignement et la pratique de l'art oratoire pendant 10 séances de 2 heures par semaine :

- Quels effets se sont manifestés chez les participantes, tant au cours de l'expérience qu'au cours de leur propre présentation ?
- Quels ont été les effets observés chez les autres pendant l'expérience de cette performance oratoire et après, dans leur vie quotidienne et lors de leurs interactions en face à face dans l'entreprise ?

4. Terrain d'intervention

Notre cadre (Goffman, 1991) de recherche porte sur le réseau interne "Women Engaged for PSA" (WEP) lancé par les membres du directoire du Groupe PSA, avec le soutien et la participation des membres du Conseil de Surveillance en 2010 : l'objectif de ce réseau est d'améliorer la place des femmes dans l'entreprise (Laugier, 2013).

5. Méthodologie

Notre recherche est une recherche-intervention (Moisdon, 2010 ; David, 2000) qui vise à évaluer un changement en expliquant l'émergence et la transformation d'une identité et d'une présentation de soi (Amossy, 2010) telle qu'elle a été racontée et vécue par 25 femmes cadres du Groupe PSA. Les données ont été collectées à travers des méthodes terrain (Avenier, 1989) auprès de ces 25 femmes managers participant au WEP. Nous avons mesuré leur performance oratoire par rapport à un référentiel établi et avons rendu compte de leur ressenti pendant et après l'expérience oratoire. Nous avons utilisé Nvivo 12 pour les analyses quantitative (vidéo) et qualitative (Deslauriers, 1991) par un enregistrement vocal via un entretien semi-directif.

6. Valeurs et limites

Nous avons également intégré une dimension interculturelle dans notre recherche, en prenant en compte la diversité des origines et des parcours des femmes cadres participantes. Nous avons travaillé avec un nombre limité de femmes cadres, ce qui peut limiter la généralisation de nos résultats. Nos 10 séances de 2 heures auront-elles été suffisantes ?

7. Résultats – Apports

Nous avons constaté qu'un habitus masculin (Bourdieu, 1986) domine dans l'entreprise, ce qui se manifeste par des pratiques et des comportements corporels féminins spécifiquement établis par le masculin et agit sur chacun des acteurs et surtout des actrices.

Notre étude a apporté des compléments de connaissance et une ouverture vers ce que Butler (1993) appelle « Bodies That Matter », notamment en France à travers l'art oratoire. Le modèle dramaturgique de Goffman (1973a ; 1973b) nous a permis de mieux cerner les interactions observées au niveau microsociologique et de considérer l'organisation comme une scène de théâtre « masculine ».

Enfin, la problématique de l'altérité, de la parole et de la place de la femme sous l'angle anthropologique de Jean-François Chanlat (1990) permet d'accéder à des « possibles ».

Notre recherche-intervention a permis d'agir au sein de l'organisation sur le terrain, en aidant et en accompagnant dans un parcours progressif d'apprentissage de 25 femmes cadres volontaires, à déconstruire un fonctionnement masculin et à retrouver leur construction « féminine ». Elles ont mis en pratique une technique corporelle, qui a été évalué lors du premier atelier (performance atteint : 28 %) et lors du dernier atelier (performance atteinte : 74%). Cette évolution nous a permis de constater qu'elles ont réussi ce passage à devenir oratrice (de l'invisibilité au visible).

Les participantes ont gagné en confiance et en compétence en matière de prise de parole en public, ce qui leur a permis de se sentir plus à l'aise et plus légitimes dans leur position professionnelle. Elles ont également développé leur propre style de communication, qui était plus authentique et plus adapté à leur personnalité.

De plus, les femmes ont pu trouver des stratégies pour faire face aux stéréotypes de genre et pour se faire entendre dans un environnement professionnel dominé par les hommes.

8. Conclusion

Notre recherche-intervention a permis d'observer que l'enseignement et la pratique de l'art oratoire peuvent aider les femmes cadres à prendre davantage leur place au sein de l'organisation. Nous avons pu constater une évolution positive dans les compétences oratoires des participantes, ainsi qu'une prise de conscience de leur propre capacité à prendre la parole en public.

Cependant, il est important de poursuivre cette réflexion et d'étudier les moyens d'accompagner les femmes cadres dans leur évolution professionnelle, en prenant en compte les spécificités de chaque organisation et de chaque individu.

Il s'agit également de travailler à la transformation des représentations et des pratiques de l'ensemble de l'organisation, pour permettre une réelle égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Il est donc important de continuer à travailler sur ces questions et d'encourager les femmes à se former et à prendre la parole en public, afin de briser les barrières de genre et de promouvoir l'égalité des sexes.

L'enseignement et la pratique « corporelle » de l'art oratoire peut faire évoluer la situation en faveur des femmes. Pour cela, nous avons créé l'Institut Francophone de l'Art Oratoire (I.F.A.O.) pour continuer nos recherches appliquées et enseigner l'Art Oratoire, en août 2022.

Workplace narratives as a restorative justice process.

Philippe Mairesse et Aïcha Oumessaoud

ICN Business School

Extended Abstract (study in progress)

Worker experience, or the reality of work as experienced by workers, has become central to work management research (Cornelius et al., 2022). Workers demand that their work provides them with meaning and satisfaction (Ashmos & Duchon, 2000) according to their personal priorities. Faced with these expectations, HRM often responds with personal development and employer brand enhancement programs, a response that considers that the quality of the work relationship also depends on the attractiveness of each party involved - employer and employees - thus reverting to characterizing the work relationship as one of attraction, seduction, or engagement (Fernandez-Lores et al, 2016; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). However, any work relationship is unbalanced, and the worker inevitably is imposed a way of living and being that does not resonate with his or her personal expectations, hence the demand for a better fit. For 50 years, HRM research has focused alternately or separately on careers and work-family balance, and only recently has it attempted to integrate these two aspects into a common agenda. In this perspective, Kossek et al (2021) propose four 'lenses': Whole life (career & family) resources/demands; Linked lives; Multiple identities and their partial inclusion in the career; Ideal work in diverse contexts. Rather than on lenses worn by the researcher, we rely on the worker's 'practical wisdom' (Schwartz, 2011) and choose to focus on his or her own experience and expression of the gap between career and personal life or values. We seek to show that the worker and his collective often repair the gap on a daily basis, or understand how it could be collectively repaired, beyond the demonization of the world of work and the idealization of the employer-employee relationship.

The study and understanding of the workers' lived experience focusing on the nature and meaning of their activity allow to go beyond the Marxist perspective on the alienating conditions of work (Pezet and Poujol, 2020), as well as the humanist perspective on the supposedly ideal meeting of the employer's goals and the employee's personal needs and values. Beyond the belief that the needs of employees and organizations can be mutually inclusive (McGuire et al., 2005), beyond the analysis of the world of work in terms of class opposition and power games, the experience of the worker is one of a viable situation even if it is not satisfactory. On the one hand, the experience of employees does not conform to the activities prescribed, monitored, evaluated, and sanctioned by management. The reality of work experienced by workers is not captured by the job description, the factual enumeration of tasks, or the discourse of the "employer brand", which miss the complex symbolic realities of work and employment (Cornelius et al., 2022). On the other hand, the gaps between the two are difficult to grasp, let alone manage, and can be a source of suffering (Delmas and Berger-Remy, 2022). This is why the question we seek to address is: "How can the organization do justice to the reality of work? How can managers and workers collectively do justice to the real work and the restorative work that workers do every day?"

To do justice to the reality of work and the worker's experience, we must first discover, then understand. Given the inherent internality and implicitness of experience, we use the narrative approach as defined by Clandinin and Connelly (2000:20): "a way of understanding experience (...) by living and telling, reliving and retelling the stories of experience that constitute people's lives, both individual and social." The choice of a narrative approach to the study of work experience as meaning-making (Scott, 2022) is motivated by the "deep human desire to be heard and understood" (Miller, 1996, p. 132). We stem from the narrative nature of the world of work, socially constructed through a network of conversations, speeches, texts, stories, dialogues, jokes, and other forms of storytelling, grouped together under the general term "narratives". Their role in organizations is complex and conveys multiple meanings produced by diverse and plural voices. While narratives, defined as a

natural mode of communication, are seen as the primary contributions to meaning-making, self-reinforcing networks of narratives can also contribute to creating blind spots and maintaining an inertia that prevents organizations from questioning their principles and beliefs (Geiger & Antonacopoulou, 2009).

Narratives around work can be fragmented, consisting of bits and pieces scattered throughout the organization (Boje, 2001), or unified into complete, even entertaining, plot-driven stories. Narratives are considered innate in organizations (Hulst & Ybema, 2020) and allow for the sharing of knowledge and information among organizational members (Bartel & Garud, 2009). According to the organizational storytelling literature, employees tell stories in order to make sense of the problems they face (Orr, 1996), to learn (Garud, Dunbar, & Bartel, 2011), to connect with others (Tangherlini, 2000), or to construct their identity (Brown, 2006). This construction of meaning, whether for a worker and his or her work life or for the organization and its history, is part of a dual process.

A network of dominant versions and "big" stories, producing what is sometimes called a "grand narrative", coexists with a multiplicity of divergent, heterogeneous and fragmented stories, often ignored or not told, which act as counter-narratives capable of challenging the dominant narrative and producing change (Geiger & Antonacopoulou, 2009). Work narratives are thus negotiated, told and re-told social practices, produced and played out at both the micro and meso levels (Fenton & Langley, 2011), through both coherence and tensions or discontinuities (Humble & Reff Pedersen, 2014).

The use of narrative methods in our study is also commended by a conceptual concern. If recognizing the gap between prescribed and real work is the core of doing justice to workers, it is about recognizing the importance of the implicit. Ignored, minor, occasional, peripheral tasks are performed, that are often even not conscious to the worker herself. They are essential to realizing a "good" job, to transferring competences to newcomers, are not described in prescriptions about work, and construe the "real" work". We stem from the similarity between recognizing the importance of such underlying actions and task with to recognizing the importance of implicitness in accounts, and the role of the symbolic expression. More than a similarity, it is according to us the place where justice is done to accounting, recognizing and learning about the ignored, the damaged, the neglected or the erased in declarative discourses as well as in work realization.

Methodology

This paper aims to study the work narratives produced by workers - their work "put into narrative" - and to analyze how the unexpected, the fragmented, and the internal tensions disrupt, counter, or complement standard discourses and standardized accounts, and enable the worker to move beyond the tensions between work and personal aspirations.

To understand and analyze the narratives, we will use a transformative justice framework (Coker, 2002). Transformative justice is seen as an alternative to violent (Nocella & Anthony, 2011) or rational-regulatory solutions, that can repair labor relations (Kidder, 2007) and related emotional damage (Paul and Rifforgiate, 2015). We are interested in whether work narratives and their fragmentation into micro-tensions reveal the existence of transformative and restorative justice processes, either operating directly in the work, or after the fact in the work narrative, or in the collective reflexivity triggered by these narratives and their reception. Listening to narratives and the positive and negative moments in the accounts allow to identify the offenses made to workers and work (Riforgiate, 2015). The difference between restorative justice at work and in the criminal field lies in that the offense is more a toxicity insidiously perverting the work conditions and its realization, in addition to being also possible physical or psychological hurt, however never assignable directly to a culprit. Listening to personal accounts leads to making sense to what is done in the action (Braithwaite, 2006) and foster dialogue across the community at work.

Our research is in its beginnings. A first test sample was conducted in 2023. Students in the second year of the HR Master's program conducted semi-structured interviews with employees and managers of small and medium-sized enterprises (SMEs) about their professional experiences. In line with the method of limited life history, "any retrospective account an individual creates in any form, prompted by another person" (Barnhurst, 2011), the students then accompanied the interviewee in the recounting of their professional life and their involvement in the organization, put into perspective with their global life and what they do with it.

The analysis of these narratives revealed 1) the tensions experienced between permitted, visible or evaluated work and real work 2) the attempts to resolve these tensions by the worker and/or the collective in the situation 3) the possible avenues of reflexivity for the work collective with a view to doing justice to real work and repairing its damage.

The next phase of the study will consist of a research-action deploying the same method of accompanying SME's employees and managers towards creating the narration of their work, with a view to expand the reflexivity of the collective in a restorative and transformative perspective. This research-action will be conducted between June 2023 and June 2024 in partnership with three French Regional Agencies for the Improvement of Working Conditions (ARACT) and Maison de l'Action de Formation en Situation de Travail (MAFEST).

Our study, in times when the gap increases between worker's expectations and business objectives, explores how different levels of action can and should co-exist in the management of work and personnel (HRM) in the perspective of a sustainable individual and collective development. The interest is to understand which non-violent, collective and restorative processes are likely to be mobilized to bring about a better work-aspiration balance, and how these processes can be made aware and then applied in a reflexive manner within the work organization.

We conceive of our contribution to the Ripco Research Day as a discussion on the topic of work narratives as restorative justice, and improving our study.

L'appropriation des outils de sensibilisation au développement durable par les collaborateurs : le rôle des facteurs psychosociaux

Laureline Soutjis et Benjamin Pastorelli

Université de Nîmes

Capgemini Engineering

1. Contexte

Le dernier rapport du GIEC (2022) nous informe que la responsabilité de l'Homme sur le réchauffement climatique n'est plus discutable. Nous apprenons ainsi que les évaluations de ses conséquences se font plus précises, se rapprochent et impactent différents niveaux, qu'ils soient sociaux, sociétaux, économiques ou environnementaux. La prise de conscience se doit d'être collective. Chacun est concerné, tous les acteurs doivent agir à leur échelle.

Aujourd'hui, les entreprises s'engagent dans l'action climatique, notamment en proposant des parcours à leurs collaborateurs. Dans le cadre de cette recherche, nous étudierons l'un d'entre eux composé de deux éléments principaux :

- La Fresque du Climat

La fresque du climat est un atelier de trois heures, sous forme de jeu de cartes. Il permet de comprendre l'essentiel des enjeux climatiques. Basé sur les rapports du GIEC, il se veut collaboratif et mobilise l'intelligence collective.

Après avoir formé certains employés à l'animation de cet atelier, l'entreprise propose à l'ensemble de ses collaborateurs d'y participer gratuitement afin de les sensibiliser aux enjeux climatiques et de réfléchir collectivement à des idées d'actions.

- La plateforme de sensibilisation *Vendredi*

Sur cette plateforme, plusieurs éléments sont proposés dont des associations au sein desquelles s'engager et/ou des missions ciblées pour les aider, des défis thématiques à réaliser (constitués de diapositives d'information et de sensibilisation, de propositions d'actions à mettre en place, d'une charte d'engagement personnalisable ou encore de formations à suivre), un éco-agenda qui propose un défi focus par mois, un système de gamification avec des « pièces » ainsi que la possibilité de proposer une association ou une mission.

2. Problématique

Après avoir observé les différents outils et mené des entretiens informels, nous avons identifié plusieurs problématiques. Parmi celles-ci, nous avons remarqué que les personnes inscrites sur la plateforme MAKE SENSE n'étaient pas très actives. Également, la plupart des personnes participant à la Fresque du Climat semblent le faire car elles la pensent obligatoire ou faisant partie de leurs objectifs annuels. Nous nous sommes donc questionnés sur les causes de ce manque d'engagement.

Pour cela, nous avons sélectionné sept variables :

L'identité environnementale, qui correspond au fait de se définir et de se percevoir comme étant quelqu'un qui agit en faveur de l'environnement (Van der Werff & al., 2013), a été identifiée dans de nombreuses études comme étant un bon prédicteur des comportements éco-responsables (ex : Whitmarsh & O'Neill, 2010). Ici, elle prendra le rôle de modulateur entre le fait de percevoir l'entreprise comme étant responsable et le fait de s'y identifier. **La perception de l'entreprise comme étant responsable** n'est pas un concept psychologique à part entière cependant des auteurs se sont penchés sur cette question et ont élaboré une échelle permettant de mesurer cette perception (Van Der Werff & al., 2021). **L'identification organisationnelle**, également basée sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986), améliore l'engagement de l'individu dans l'entreprise et les

comportements citoyens au travail (Dai & al., 2022). Nous faisons alors l'hypothèse que ces trois variables pourraient prédire le niveau d'implication dans le parcours.

Dans un second temps, **le contrôle environnemental perçu** fait référence à la perception qu'a un individu de l'impact de ses actions sur la crise environnementale (Cleveland & al., 2012). En effet, de nombreuses études ont révélé l'existence d'un lien entre le contrôle perçu et les comportements éco-responsables (ex : Fielding & Head, 2012). Ici, nous faisons l'hypothèse que celui-ci impacterait **l'utilité perçue**, qui est elle-même un des facteurs déterminants les plus importants pour l'individu concernant son implication dans la tâche (Dubeau & al., 2015). Cette interaction impacterait à son tour l'engagement dans le parcours. Autrement dit si les collaborateurs n'ont pas l'impression d'avoir le contrôle sur la crise environnementale, l'utilité perçue du parcours risque d'être amoindrie à leurs yeux, et par conséquent, leur participation également.

Ensuite, le concept de **désengagement moral**, développé par Bandura (1999), lève le voile sur les mécanismes psychologiques nous permettant de nous ôter une part de responsabilité et de maintenir une bonne image de nous-mêmes lorsque nos actions entravent des principes moraux. Cleaver & al., (2021) ont mené des études qualitatives (analyse de commentaires sur les réseaux sociaux et entretiens semi-directifs) et quantitatives (questionnaires en ligne) afin de réajuster la liste des mécanismes à la thématique environnementale et de créer une échelle permettant de le mesurer. Ici, nous faisons l'hypothèse que le désengagement moral est défavorable à l'implication des collaborateurs dans le parcours.

Enfin, nous questionnerons **la charge de travail** en lien avec l'engagement dans le parcours, qui n'est pas un concept psychologique mais qu'il nous a semblé pertinent de rajouter au vu des données informelles recueillies en amont de l'étude.

3. Instrumentation méthodologique

Questionnaire auto-administré, envoyé par boîte mail aux collaborateurs de l'entreprise, comprenant plusieurs échelles : identité environnementale (Whitmarsh & O'Neill, 2010), désengagement moral (Cleaver & al., 2021), contrôle environnemental perçu (Cleveland & al., 2012), identité organisationnelle (Mael, 1988), perception de l'entreprise comme étant responsable (Van Der Werff & al., 2021) et des items interrogeant la charge de travail et l'utilité perçue des dispositifs.

Pour le moment, 137 personnes ont répondu à ce questionnaire, parmi lesquelles 117 réponses sont exploitables pour analyses. Nous espérons cependant quelques réponses supplémentaires avant la fermeture du questionnaire.

4. Résultats et conclusions principales

L'étude étant en cours, les résultats obtenus et les conclusions que nous pouvons en tirer ne sont pas encore disponibles. Le 9 juin, jour de la Journée de Recherche RIPC0 2023, les premiers résultats pourront être présentés.

5. Limites

A ce niveau de l'étude, nous avons pu identifier trois limites principales à cette recherche. La première est l'utilisation d'une échelle de désengagement moral qui n'est pas encore totalement validée. En effet, celle-ci étant très récente et encore non publiée, des recherches supplémentaires sont attendues pour certifier sa validité. La seconde limite identifiée est le nombre de données récoltées grâce au questionnaire, qui semblent peu nombreuses compte tenu du nombre de variables explorées. Pour la dernière limite, nous évoquerons le fait que les chercheurs sont affiliés à l'entreprise pour laquelle ils réalisent l'étude, et que par conséquent, assurer une parfaite neutralité n'est pas possible.

Accompagner le changement organisationnel lié à la transition écologique : le cas exemplaire de Norsys et des Perma-Entreprises

Christian Makaya et Olivier Cateura

Université Paris Nanterre

Emlyon business school

1. Contexte

Évoluant dans un environnement régulièrement qualifié de VUCA (acronyme anglais pour Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu), les dirigeants d'entreprises doivent s'adapter à de profondes transformations, comme la digitalisation ou des crises exceptionnelles comme celle de la COVID-19. Plus globalement, tant à court terme (urgence climatique) qu'à moyen terme (décarbonation et préservation de la biodiversité), la transition écologique apparaît comme un défi majeur. L'entrée de l'humanité dans l'Anthropocène (Crutzen & Stoermer, 2000) accentue cette nécessité d'adaptation aux incertitudes. Pour survivre, les entreprises ont la nécessité d'accompagner les comportements tant de leur propre organisation que de leurs salariés, voire de leurs clients et de l'ensemble de leurs parties prenantes. Les actions de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises (RSE) ou de développement durable sont désormais des impératifs commerciaux et de "marque employeur" (Ait Benzaiter, 2019). Si ces démarches semblent se renforcer, une « durabilité plus forte » apparaît comme nécessaire, c'est à dire, portée par des actions encore plus volontaires et une refonte organisationnelle impliquant un changement paradigmatique dans le soin à apporter aux patrimoines naturels, économiques, sociaux, institutionnels et des adaptations organisationnelles permettant une meilleure résilience face aux risques d'effondrement (Theys & Guimont, 2019). Il convient de s'intéresser aux leviers que les entreprises peuvent déployer pour accompagner les changements liés à la transition écologique.

2. Problématique

De la littérature sur le changement organisationnel, le leadership des équipes dirigeantes et la communication semblent faire l'unanimité en tant que facteurs de réussite d'une conduite du changement (Larhissi & Laaboudi, 2020). Ces dernières années, l'agilité a fait ses preuves dans le champ de la transformation digitale des organisations (Autissier et Moutot, 2015), devenue incontournable pour les organisations suite à la pandémie de Covid-19 (Burlea-Schiopoiu et al, 2023) et pourrait être perçue comme un modèle d'implémentation pertinent pour leur transformation écologique. La conduite du changement agile s'appuie sur des dispositifs expérimentaux itératifs permettant aux acteurs de l'organisation de s'approprier de nouvelles réalités conjoncturelles (Autissier & Metais-Wiersch, 2018). Si la transformation écologique a d'abord été abordée par la littérature économique, et notamment en économie politique (Harribey et al, 2011 ; Azam et al, 2007), la prise en compte par les sciences de gestion des adaptations des organisations aux impacts de la transition écologique et sociale est récente (Catrice et al, 2020). De nouvelles pratiques de gestion appliquées à la transformation écologique sont explorées (Béji-Bécheur et al, 2021) mais la question de la conduite du changement dans le cadre de cette transformation est pour l'instant peu abordée par la recherche. L'objectif de notre étude est d'identifier des bonnes pratiques en matière de conduite du changement organisationnel face au défi de transformation écologique.

3. Instrumentation méthodologique

Une enquête qualitative par étude de cas a été privilégiée pour étudier les stratégies appliquées par une entreprise ayant engagé sa transformation organisationnelle face aux défis environnementaux, du fait de la volonté de comprendre comment a été menée et vécue cette transformation par les dirigeants, employés, et autres parties prenantes. L'étude de cas a porté sur Norsys, Entreprise de

Services Numériques (ESN) qui implique ses salariés depuis une vingtaine d'années dans la co-création d'un nouveau modèle organisationnel plus respectueux de la nature, des humains et visant un partage équitable de la valeur créée. Norsys s'est notamment illustrée par la création d'une fondation dès 2003, d'une université d'entreprise, des labels "Great Place To Work" et plus récemment, par une labellisation "B Corp" et le statut de "Société à Mission". Son PDG fondateur, Sylvain Breuzard, également président du conseil d'administration de Greenpeace France et ancien président du Centre des Jeunes Dirigeants, a d'ailleurs récemment théorisé un modèle d'entreprise, la perma-entreprise (Breuzard, 2021), inspiré de la permaculture. Dans les années 1970, dans un contexte de choc pétrolier, en réaction à la surconsommation en énergie, à la destruction des sols et des écosystèmes générés par l'agriculture contemporaine, les théoriciens de la permaculture ont cherché à élaborer une méthode plus respectueuse de la nature et permettant l'autosuffisance alimentaire (Mollison & Holmgren, 2006). Peu à peu, le concept s'est élargi à la société, permettant d'envisager une culture de la permanence centrée sur une société plus durable (Derville, 2018). Impulsé par Sylvain Breuzard, un mouvement de perma-entreprises, fédère aujourd'hui un nombre croissant d'organisations. Pour réaliser l'étude de cas, nous nous appuyons sur l'étude des rapports moraux des années 2022 et 2021, des interviews de dirigeants de Norsys, l'analyse de la communication de Norsys et des perma-entreprises sur le réseau social LinkedIn ainsi qu'une observation non participante lors d'une formation impulsée par Norsys de sensibilisation au modèle de perma-entreprise.

4. Principaux résultats

Notre étude nous a permis de valider l'importance de l'implication et l'exemplarité des dirigeants et managers pour la réussite des actions de transformation organisationnelle. Nous avons également attesté de l'importance de l'utilisation d'outils de communication et de démocratie participative, comme les webinaires, les quizz, les ateliers ou séminaires. La culture de la collaboration développée chez Norsys en lien avec les enjeux de transformation écologique a constitué un terreau favorable au changement. Des actions concrètes ont ainsi été menées collectivement pour renforcer la prise en compte collaborative de la gestion des ressources naturelles (qu'il s'agisse de la co-construction d'un outil de calcul de l'empreinte carbone des collaborateurs ou de votations sur des règles de gestion, comme les déplacements en avion) ou un renforcement du lien avec le vivant (via des marches collectives en forêts ou la végétalisation des espaces de travail). Cette intelligence collaborative a permis l'émergence d'innovations dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs, le télétravail ayant ainsi été adopté dès 2015, ce qui a pu renforcer la résilience organisationnelle lors des confinements de 2020 et 2021. Cette conduite du changement s'est en outre appuyée sur la mise en place d'un modèle d'innovation collectif et ouvert (Chesbrough & Bogers, 2014). Norsys s'est en effet certes engagée dans un processus d'innovation interne mais également d'innovation ouverte (via le mouvement des perma-entreprises et l'animation et la montée en compétence de cette communauté).

5. Conclusion et Implications

A travers cette étude, nous souhaitons contribuer aux recherches sur les modèles de conduite du changement pouvant accompagner la transition écologique des organisations, un sujet encore peu exploré dans la littérature. Nous souhaitons également mettre en lumière une démarche collective organisationnelle et inter-organisationnelle (par le mouvement des permaentreprises) originale et inviter à des recherches complémentaires sur son application face au défi de l'adoption de comportements organisationnels s'inscrivant dans une logique de durabilité forte. Les dirigeants et managers pourront y trouver des inspirations et bonnes pratiques pour l'adaptation de leurs organisations aux enjeux de transformation écologique.

Jeunes salariés sous tension. La Génération Z entre inquiétude et (éco-)anxiété.

Sophie Agulhon, Gerardo Romo Morales, Adrián Scribano

LED/Université Paris 8

CUCEA/Université de Guadalajara

CONICET/Université de Buenos

1. Contexte et problématique

La Génération Z (Gen Z en anglais) est régulièrement associée au terme de Millenials – symbolisant ainsi la transition du XXe au XXIe siècle et son appétence pour le numérique en tant que génération digital native (Fernández-Cruz et Fernández-Díaz, 2016). Cependant, si les Générations Y et Z se ressemblent (Casoinic, 2016), cette dernière a ses propres caractéristiques et imaginaires sociaux (Seemiller et Grace, 2018), a subi la pandémie de la Covid-19 au cours de ses études ou de ses premières années de professionnalisation (Romo Morales et Agulhon, 2022) et grandi sensibilisée à la question environnementale (Hickman, 2020).

La Génération Z comprend des individus nés dans les années 2000, de 1997 à 2010. D'un point de vue sociétal, c'est une génération qui n'a pas autant connu les grands sujets institutionnels tels que la classe sociale ou la famille (Dufour, 2007) et qui connaît les conséquences de la perte de sens collective et historique de sa société (Mesnil, 2017). Pour cette génération, hiérarchies et dominations symboliques tendent à s'estomper au profit d'un relativisme tiède, avec relativement peu de références universalisantes. C'est pourquoi, Gentina et Delécluse (2018) considèrent que la Génération Z doit plutôt être analysée dans son ensemble et pas seulement en fonction de l'un de ses statuts (par exemple, étudiants ou travailleurs), en gardant à l'esprit les éléments suivants (a) l'avènement des technologies de l'information et de la communication (plus grande mobilité, dématérialisation des relations), (b) les conditions de vie de la société postindustrielle (surinformation, zapping, hypermédia), et aussi (c) de nouvelles relations familiales (relations plus égalitaires entre parents et enfants, familles non structurées et recomposées). De ce fait, les connaissances et les expériences individuelles deviennent centrales pour cerner cette jeunesse, et, par voie de conséquence, le niveau d'analyse individuel revêt une importance particulière pour comprendre les perspectives éthiques ou ontologiques qui vont modeler le monde du travail (Farrugia, 2021), le rapport à l'activité productive et à la transition écologique.

Enfin, il convient de noter que la Génération Z est dans l'enseignement supérieur ou a déjà commencé à travailler comme la génération Y (Gabrielova & Buchko, 2021 ; Dalmás, 2019), et représentera bientôt une proportion particulièrement élevée de la population économiquement active dans de nombreux pays du monde. Ces jeunes peuvent aggraver la crise des institutions traditionnelles telles que l'école, la famille et l'entreprise (Romo, 2016 ; 2018 ; 2020) ou, au contraire, générer une adaptation globale et positive de ces mêmes entités. En effet, les valeurs, les compétences et l'esprit d'innovation de cette génération (Lacan et Silva, 2020) conduisent à des évolutions concrètes pour le climat, puisqu'une partie de la consommation de cette jeunesse s'est effectivement modifiée par rapport à la Génération Y, même si cet effort reste à poursuivre (CREDOC, 2019).

Dans ce contexte, nous nous intéresserons aux représentations de la Génération Z au travail, mais aussi à ses aspirations en faveur de la société et de l'environnement via la problématique suivante : Quelles sont les tensions que ressent la Génération Z au travail ? Et quelle place occupe le réchauffement climatique dans la sensibilité de cette jeunesse récemment intégrée au sein de la population active ?

2. Instrumentation méthodologique

Nos recherches sur la Génération Z et sa projection dans le futur ont impliqué des étudiants en alternance et de jeunes travailleurs en Gestion de quatre sites urbains de classe moyenne à défavorisée en France et au Mexique, avant et pendant la pandémie de Covid-19, ce qui a fait l'objet d'un travail de recherche à part entière pour prendre en compte les changements liés à la période (Romo Morales et Agulhon, 2022). Les réalités socioculturelles de ces deux pays occidentaux sont très différentes, même si leurs systèmes éducatifs partagent de nombreux points communs. Cependant, les préoccupations et les inquiétudes de cette génération semblent transcender les contextes.

Les discours de ces jeunes recueillis sous formes d'entretiens non-directifs, semi-directifs et de focus-groupes, ont été principalement analysés sur la base des 4 critères suivants : (A) le processus réflexif de construction de l'identité et des savoirs objectifs et subjectifs (Dubar, 2010), (B) la construction d'une projection envers leur avenir (Ernst & D'Argembeau, 2017), (C) l'effet de la socialisation sur le phénomène d'alternance identitaire et d'appartenance (Berger & Luckmann, 1986), (D) les émotions en relation au travail et aux phénomènes sociétaux plus large, dont le changement climatique (Van Dam, 2022).

La phase d'analyse des discours au prisme des émotions a été construite dans un 2e temps, après avoir construit un cadre théorique avec Adrián Scribano et Gerardo Romo Morales, au fil des évolutions actuelles de la sociologie des émotions (Shilling, 2002, Bericat, 2016 ; Scribano & Lisdero, 2021 ; Burnay, 2022). L'objectif de cette extension des recherches portant initialement sur la Génération Z et son rapport aux institutions de formation (Agulhon, 2020) permet notamment de comprendre les cadres affectifs et les processus émotionnels qui entourent l'expérience de la jeunesse au fil de ses premiers mois de salariat.

En effet, alors que l'étude initiale comprenait à la fois des membres de la Génération Z en formation initiale, mais aussi en alternance ou encore récemment intégrés au sein d'un premier emploi, un sentiment général d'inquiétude voire d'anxiété envers l'avenir restait prédominant alors que le sentiment d'inquiétude de la jeunesse est traditionnellement lié à question de son insertion sur le marché de l'emploi (Truong, 2015 ; Furlong, 2017). Van Dam (2022) souligne que les tensions liées au travail se traduisent principalement par les émotions relatives à l'inquiétude et à l'anxiété. Dans les discours des jeunes en alternance comme de ceux en insertion professionnelle plus avancée, ces émotions particulières se manifestent notamment dans leurs rapports aux phénomènes sociétaux, dont la question du réchauffement climatique fait partie intégrante.

3. Principaux résultats et conclusions

Les résultats de cette étude internationale nous permettent de caractériser les jeunes de la Génération Z qui se professionnalisent dans les domaines de la Gestion, et de comprendre leurs imaginaires sociaux au regard de leurs ambitions et aspirations, de l'avenir qu'ils désirent au sein de leurs sociétés mais aussi de comprendre pourquoi cette jeunesse présente un certain degré de désenchantement et d'inquiétude vis-à-vis de la société comme de la planète et comment ces émotions les poussent éventuellement à modifier leurs comportements voire à agir à leur échelle.

Cette enquête permet d'aboutir à quelques idéaux-types de salariés de la Génération Z et de leur rapport à l'avenir. Ces rapports à l'avenir s'appréhendent à différents niveaux d'échelle et s'articulent autour de trois grands thèmes : la relation à l'autre, l'écologie et le rapport au matériel. Alors que la jeunesse est fréquemment associée à la notion d'éco-anxiété, notre recherche permet de comprendre plus finement les tensions que vivent et ressentent ces nouveaux salariés, et leurs comportements qui peuvent sembler parfois assez disruptifs à d'autres générations de collaborateurs.

Par ailleurs, mobiliser la sociologie des émotions nécessite la création de cadre d'analyse et de méthodologies de recherche particulièrement créatives auxquels ce travail contribue, notamment lorsqu'il s'agit de rattacher les émotions à différentes échelles, et de les comprendre au regard de perspectives institutionnelles plus globales.

Enfin, nous aboutissons à quelques recommandations managériales pour faciliter l'intégration de cette jeunesse urbaine de classe moyenne à défavorisée au sein des organisations, tout en prenant en compte ses messages en faveur de l'action écologique pour favoriser le changement en vue d'un autre vivre ensemble.

4. Limites

Cette recherche s'est intéressé à un panel de jeunes de la Génération Z au cours de leurs premières années de socialisation par le travail, ce qui constitue un temps particulièrement critique en termes d'intégration comme le montre le récent et vif intérêt des entreprises pour l'onboarding. Or, l'évolution des opinions de cette jeunesse et de leurs imaginaires sociaux (Taylor, 2006) est particulièrement rapide.

En outre, le rapport aux émotions dans un monde numérique est également assez différent (Scribano, 2022). Il semblerait même que certaines émotions soient ressenties parfois plus vivement dans certaines conditions de télétravail, notamment lorsque la conjonction d'un environnement intime et rassurant et d'une sollicitation maîtrisée se conjuguent. Enfin, le rapport au visuel permis par les applications, les filtres, GIFs et autres photomontages plus que jamais automatisables avec ChatGPT nécessitent de renouveler notre compréhension des représentations de cette génération. A cet égard, de nouveaux protocoles sont à l'étude via Adrián Scribano et l'Université de Buenos Aires pour interroger des focus groupes en faisant intégrer des visuels populaires en ligne comme les memes au niveau des méthodologies de collecte de données. Néanmoins, l'accès aux imaginaires et mentalités via des perspectives sociologiques et managériales se référant aux théories des organisations, demeure pour l'heure, un champ relativement ouvert et perfectible.

Les Eclaireurs : ces entrepreneurs qui s'engagent dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux

Christian Makaya et Siavash Atarodi

Université Paris Nanterre (laboratoire CEROS)

Laboratoire Missioneo

1. Contexte

En août 2021, le 6ème rapport du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) a attesté de l'influence de l'activité humaine sur le réchauffement climatique, les facteurs naturels ne pouvant pas expliquer par eux-mêmes cette évolution climatique. La prise de conscience des limites planétaires, accentuée par ce rapport et la conscientisation des problèmes sociétaux du fait de la Covid-19, suscite une quête de sens plus affirmée chez les salariés, et futurs salariés, qui conduit les organisations publiques et privées à proposer un nombre croissant d'actions de formation liées aux enjeux environnementaux, qu'il s'agisse de fresques du climat ou de formations et séminaires ad hoc (Bortzmeyer, 2021). Ces formations peuvent certes être données par des salariés intéressés par la thématique, en interne, mais très souvent par des prestataires externes. Du fait de la jeunesse du marché de la formation aux enjeux environnementaux, il semble que ces prestataires soient, pour l'instant, plus souvent de travailleurs indépendants que de grands acteurs du secteur. Notre étude porte sur ces travailleurs indépendants qui consacrent leur activité à la sensibilisation aux enjeux environnementaux, cheville ouvrière de la transformation écologique des organisations : qui sont-ils ? quelles sont leurs motivations ? quelle perception ont-ils de leur métier ? quels besoins peuvent-ils avoir ?

Plusieurs déterminants de la motivation entrepreneuriale en développement durable ont été identifiés par la littérature : l'âge, le genre, le cursus éducatif ou l'environnement socio-culturel et institutionnel dans lequel évolue l'entrepreneur (Verbeke & Janssen, 2016 ; Labelle & St-Pierre, 2015). Il convient de se demander si ces déterminants ont eu une influence sur l'intention entrepreneuriale de cette catégorie d'entrepreneurs. Il semble également intéressant de questionner d'autres déterminants potentiels pas ou peu explorés par la recherche, à commencer par la sensibilité aux défis environnementaux. En effet, la solastalgie (Albrecht et al, 2007), en tant que souffrance ressentie par un individu face à la destruction de son environnement, pourrait conduire des individus à l'entrepreneuriat, pour transcender ce mal-être par l'action (Desbiolles, 2020). La solastalgie n'est certes pas une pathologie mentale, mais peut y mener si elle s'accompagne d'états dépressifs, ce qui peut conduire à s'intéresser aux risques psychosociaux auxquels ces entrepreneurs peuvent faire face s'ils éprouvent de la solastalgie. Nous souhaitons ainsi évaluer leur degré d'engagement sur leurs projets : sont-ils animés par un idéal spécifique ou voient-ils avant tout une opportunité commerciale émanant d'organisations peu préparées à la transformation écologique ? S'ils sont guidés par une forte sensibilité aux enjeux environnementaux, plus que par l'exploitation d'une nouvelle opportunité commerciale, ils s'exposent à un surcroît d'engagement pouvant être un facteur d'augmentation des risques psychosociaux. Alors que le burnout de l'entrepreneur est un sujet croissant d'études, du fait de la Covid-19 (Torrès et al, 2022), nous percevons également chez ces individus un risque de burnout lié à la perte de sens vis-à-vis de leur activité, dans le cas où ils perçoivent un hiatus entre leurs engagements environnementaux et celui des dirigeants de leurs entreprises clientes et des salariés qu'ils forment.

2. Méthodologie

Nous avons fait le choix d'une étude qualitative pour mieux aborder la complexité du phénomène étudié (Gartner & Birley, 2002). Des entretiens semi-directifs sont en cours de réalisation auprès d'un panel de 10 travailleurs indépendants se consacrant à des activités de formation aux enjeux environnementaux. Le panel a été constitué à partir de recherches de profils sur le réseau social LinkedIn, en priorisant une variété de formats d'intervention (animation de fresques, formations intra, séminaires, conférences), d'âges (avec au moins un membre du panel dans la tranche d'âge de 20, 30, 40 et 50 ans) et de cursus scolaires (sciences physiques, sciences humaines et sociales, école d'ingénieurs, école de commerce, études médicales). Les entretiens sont d'inspiration biographique et la grille d'analyse centrée sur l'intention entrepreneuriale, les actions entrepreneuriales, la représentation du métier et la sensibilité aux enjeux environnementaux. Afin de s'assurer de la fiabilité de l'étude, Le codage en s'inspirant de l'approche de Gioia, Corley et Hamilton (2013).

3. Résultats

7 entretiens ont déjà été réalisés sur les 10 prévus, et les autres sont planifiés pour le courant du mois de mai 2023. L'analyse des données de ces entretiens indique que, quelques soient les âges, genres, parcours scolaires, l'intention entrepreneuriale de ces pionniers de la formation aux enjeux environnementaux a été guidée par une forte sensibilité au contexte écologique et une souffrance face à la conscientisation des limites planétaires, ressentie à des degrés différents. Tous perçoivent leur activité comme un engagement, une « mission », voire un « marathon » face aux prévisions climatiques et environnementales alarmantes pour 2050. L'image de l'« éclaireur » a souvent été évoquée pour exprimer la perception de leur fonction, l'une des interviewées faisant également le lien avec le mythe de la caverne de Platon. Cet engagement et les incertitudes associées, couplé aux contingences administratives et commerciales rencontrées par tout entrepreneur, crée un sentiment généralisé de fatigue. La situation d'isolement propre à l'entrepreneur individuel est ressentie par tous, ce qui peut être un facteur d'aggravation de risques psychosociaux. Les solutions évoquées pour rompre cette solitude sont très souvent l'intégration de collectifs d'entrepreneurs, comme les communautés d'animateurs des fresques du climat. Certains ont déjà rencontré des périodes de burnout dans l'exercice de leurs activités entrepreneuriales et intégré la prise en compte de leurs limites physiques et psychologiques dans leurs actions. Leur mission est globalement perçue comme éprouvante et certains des interviewés ont souvent recommandé à tout aspirant entrepreneur souhaitant se lancer dans de telles activités de s'assurer qu'il bénéficierait d'un accompagnement psychologique. Les entrepreneurs interrogés auraient apprécié le fait de pouvoir accéder à un accompagnement, conseil ou soutien au moment de lancer leur activité. Focalisés sur leur « marathon », ils n'ont généralement pas d'ambition de création d'emplois et n'ont souvent pas d'idée sur les prochaines étapes de leurs parcours professionnels. Ils ressentent souvent de la frustration face au manque de préparation des salariés des organisations dans lesquels ils interviennent quant aux questions environnementales.

4. Implications

Notre étude constitue une contribution directe aux travaux sur l'entrepreneuriat engagé (Lethiellieux, 2022 ; Lesage et al, 2020), un champ de recherche encore peu développé, ainsi que sur l'éco-entrepreneuriat (Simon et al, 2012) et les intentions et motivations entrepreneuriales en développement durable. Nous souhaitons également contribuer aux questionnements actuels concernant les risques psychosociaux pris par les entrepreneurs et y introduire le concept de solastalgie, ses conséquences et solutions éventuelles pour des entrepreneurs dans un contexte d'effondrement sociétal potentiel. Nous souhaitons également sensibiliser les pouvoirs publics à une prise en compte d'une catégorie d'entrepreneurs qui peuvent des clés de voûtes des stratégies d'éducation au développement durable qu'ils impulsent actuellement. Nos travaux pourront ainsi inspirer de possibles dispositifs de soutien et accompagnement de ces formateurs indépendants.

La pratique artisanale : une expérience esthétique partagée pour favoriser un changement durable et résilient

Olga Ivanova Ruffo, Vera Ivanaj, Juan Ruffo, Kim Poldner

ICN Business School

Université de Lorraine

De Haagse Hogeschool

1. Introduction

L'artisanat est actuellement considéré comme un moyen de favoriser la durabilité et la transformation sociale et culturelle des communautés, des régions ou des pays (Bonfanti, Del Giudice & Papa, 2018). Cette tendance a été renforcée par la pandémie de COVID-19, qui a mis en évidence les avantages d'une production durable et responsable, basée sur des produits locaux et artisanaux (Sydow, Helfen & Auschra, 2021), ainsi que la nécessité de créer des espaces de vie qui favorisent la résilience et le changement (Sydow, Helfen & Auschra, 2021). L'activité artisanale est considérée comme une activité plutôt autonome, engageante et plaisante. Elle est souvent associée à des formes d'organisation telles que les coopératives, qui génèrent des dynamiques de soutien intra et inter-organisationnelles (Antaki & Medvedev, 2018). Malgré une pléthore de recherches sur l'artisanat dans le contexte du matérialisme culturel (Bell and Vachhani, 2020), il y a actuellement un manque de compréhension de l'artisanat en tant qu'expérience sensible et esthétique. Des études antérieures ont en effet montré que la sensibilité et la matérialité sont des aspects essentiels pour comprendre l'artisanat en tant que moyen de subsistance et de mode de vie (Bell et al., 2019).

Dans cette étude empirique exploratoire, nous proposons d'analyser l'activité artisanale comme une expérience esthétique intégrée en nous fondant sur l'approche théorique de l'esthétique organisationnelle (Strati, 2019 ; Taylor and Hansen, 2005). Nous considérons la fabrication artisanale comme une expérience esthétique intégrée où les aspects corporels, cognitifs et émotionnels sont réunis et peuvent devenir un facteur de transformation sociétale. La question de recherche principale que nous posons est la suivante : *Comment la pratique artisanale en tant qu'expérience esthétique intégrée et partagée contribue-t-elle à assurer un changement durable et résilient ?* Pour y répondre, nous avons réalisé une étude de cas approfondie de la coopérative artisanale « Manos del Uruguay ».

Notre étude démontre que la pratique de l'activité artisanale est indissociable de l'expérience esthétique et du système de valeurs qui les sous-tend. Les aspects émotionnels, cognitifs et corporels de la fabrication artisanale peuvent servir de puissant véhicule pour la transition vers une société plus durable car ils fournissent une connaissance symbolique collective et expérientielle, qui est à la base d'une transformation personnelle profonde. Les artisans peuvent également assurer des moyens de subsistance durables et contribuer, non seulement à la préservation de l'économie locale, mais aussi à la perpétuation des connaissances, des traditions et de la culture.

2. Cadre théorique

La pratique artisanale en tant qu'expérience esthétique intégrée et partagée.

Selon Campbell (2005), la pratique artisanale implique un investissement personnel du fabricant dans l'objet produit. Les objets d'artisanat ont un fort degré d'utilité mais ils sont aussi conçus de manière esthétique intégrant une forte dimension du sensible expérimentée à travers les sens et les émotions (Strati, 1999). L'artisanat peut donc être conceptualisé comme une expérience esthétique, qui émerge "au cours d'un processus sensoriel, cognitif, affectif, interactif et d'évaluation en observant ou même

en communiquant avec un objet ou un événement qui conduit à un état d'esprit agréable, plaisant et significatif" (De Groot, 2014, p. 157). Allant dans ce sens, Bell et al. (2020) soulignent la dimension incarnée et corporelle de l'activité artisanale et postulent que la main unique du fabricant peut constituer une présence affective pour les collègues de travail et faire partie du langage esthétique des objets. En ce qui concerne les fondements cognitifs de l'expérience esthétique, Leder et Nadal (2014) soulignent l'importance de l'interprétation et de la compréhension de l'appréciation artistique dans la pratique artisanale. La dimension cognitive peut amener l'artisan à mieux appréhender la complexité de la production artisanale.

L'impact de l'artisanat sur le maintien de moyens de subsistance et de lieux résilients.

L'artisanat favorise la production de biens valorisables sur les marchés locaux, nationaux et internationaux grâce à l'utilisation de ressources humaines et matérielles locales ainsi qu'un savoir-faire traditionnel de qualité (Sasaki, Nummela & Ravasi, 2021). L'activité non industrialisée de l'artisanat peut être aussi une source de création d'emplois, d'intégration professionnelle et de reconversion dans les quartiers défavorisés (Cognie & Aballéa, 2010). Les emplois créés par l'industrie artisanale contribuent directement au maintien et au développement d'une économie locale en déclin, dû à l'industrialisation massive et à la désertification de territoires difficiles. La pratique de l'artisanat contribue aussi à la valorisation et à la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel, transmis de génération en génération au sein d'une unité familiale ou d'une communauté (Warsono, Afrizal, & Pinem, 2021). De plus, l'industrie artisanale favorise l'intégration dans l'emploi de catégories sociales défavorisées contribuant ainsi à l'amélioration de l'identité et de la valeur des personnes exclues ou discriminées (Hackney et al., 2018). En outre, la pratique d'une activité artisanale au sein d'une communauté peut favoriser la transformation sociale et culturelle des lieux de travail et de la vie communautaire (Warsono, Afrizal et Pinem (2021). Enfin, les produits fabriqués par les artisans favorisent l'émergence de modes de production et de consommation éthiques et responsables (Madan, 2017).

3. Méthodologie de recherche

Une étude de cas

Nous avons mené une étude de cas (Yin, 2014) sur Manos del Uruguay, une coopérative qui se spécialise dans la création d'accessoires de mode et de produits textiles. En 1968, cinq amies ont créé cette organisation à but non lucratif, en réponse aux préoccupations concernant la vie difficile et le manque d'opportunités d'emploi pour les femmes en milieu rural en Uruguay. À cette époque, la plupart des emplois disponibles pour les femmes dans les zones rurales étaient liés à l'agriculture et les coutumes ne favorisaient pas le travail des femmes en dehors de leur foyer, limitant considérablement leurs opportunités de gagner leur vie (Antaki et Medvedev, 2018). Actuellement, la coopérative est composée de 250 artisans regroupés en 12 coopératives situées dans différentes parties de l'Uruguay, qui créent des textiles et des articles d'artisanat pour Manos. Les produits sont faits à la main avec des fibres naturelles et de la laine produite localement, et chacun est unique, portant l'histoire de l'artisan qui l'a créé.

Collecte de données

Nous avons obtenu deux types de données en combinant des entretiens et des sources documentaires. Au début de janvier 2022, nous avons mené des entretiens avec 14 membres de Manos del Uruguay qui exercent leur métier dans la confection à la main et à la machine, la filature de la laine et la teinture de la laine. En outre, nous avons recueilli des données sous forme de textes, de vidéos et d'audios. Nous avons examiné des documents relatifs à l'aide financière octroyée par les Nations Unies à la coopérative, ainsi que des études académiques en économie, sociologie et anthropologie sur le développement coopératif en Uruguay qui font référence à Manos del Uruguay.

Nous avons également analysé des interviews données par les membres de la coopérative sur divers médias, tels que des programmes de radio et de télévision au fil des années.

Analyse des données

Nous avons utilisé l'analyse thématique de Braun et Clark (2006) pour examiner les données pertinentes pour notre recherche. Le processus a impliqué trois étapes. Tout d'abord, un chercheur a collecté les données auprès des participants et les a transcrits en espagnol. Ensuite, un deuxième chercheur a traduit les entretiens en anglais. Les deux autres chercheurs ont ensuite examiné les transcriptions pour se familiariser avec les données. Deuxièmement, nous avons codé les données en utilisant l'analyse thématique séquentielle de Paillé et Mucchielli (2012). Nous avons sélectionné un entretien au hasard pour créer une liste de thèmes hiérarchiques qui a été codée par les quatre chercheurs.

4. Principaux résultats

Notre analyse a révélé quatre thèmes émergents qui caractérisent la relation entre l'artisanat en tant que force de changement et de résilience : "expérience esthétique", "encourager la transformation personnelle", "soutenir les moyens de subsistance" et "préserver les lieux".

L'expérience esthétique de l'artisanat

La pratique artisanale : La pratique artisanale est influencée par l'organisation en tant qu'activité et les valeurs qui y sont attachées. L'artisanat implique des dimensions cognitives, émotionnelles et corporelles, où les artisans de Manos accordent une place spéciale à la technique, en particulier à la façon dont leurs mains bougent. Certains artisans maintiennent une discipline stricte pour améliorer leur productivité et gagner plus d'argent. La principale matière première utilisée est la laine, qui nécessite une adaptation corporelle en raison de sa difficulté à travailler avec. Les artisans de Manos possèdent leurs propres locaux, mais l'interaction avec des espaces anciens n'est pas toujours facile en raison des problèmes de chaleur ou de fuite de toit. Les artisans acquièrent une maîtrise de leur travail à travers l'interaction avec les machines, mais sont également confrontés à de nouveaux défis avec l'évolution de la mode et des techniques artisanales. La fabrication artisanale est également émotionnellement engageante pour les artisans, qui ressentent une grande satisfaction lorsqu'ils créent des objets appréciés par les clients et se sentent fiers de leur travail.

L'organisation. Chez Manos, le travail artisanal est associé à l'organisation en coopératives locales, caractérisées par leur flexibilité et leur solidarité. Les artisans peuvent s'entraider en cas de besoin et adapter leur travail en fonction des absences ou des problèmes de santé de leurs collègues. Les coopératives sont également impliquées dans la communauté locale et peuvent faire appel à des acteurs extérieurs en cas d'urgence. Les artisans contrôlent strictement leurs finances et refusent de contracter des prêts. En cas de problème, les coopératives votent ou le Conseil de gestion local est sollicité. Les maris et les enfants sont considérés comme faisant partie de l'équipe et peuvent aider en cas de besoin.

Les valeurs esthétiques. Les valeurs esthétiques des artisans de Manos, sont transmises de génération en génération. Leur principal système de valeurs est basé sur la solidarité, l'entraide et le soutien mutuel entre les artisans, qui est profondément enraciné dans le mouvement coopératif en Uruguay. Les artisans sont également attachés à leur entreprise et éprouvent un fort sentiment d'appartenance. Ils sont très engagés dans leur travail et sont prêts à consacrer des heures supplémentaires pour maintenir la qualité de leur artisanat, ce qui les pousse à exceller dans leur domaine et à remporter des prix d'excellence. Ils ont une forte responsabilité envers les efforts des générations précédentes d'artisans et sont engagés dans la continuité de leurs coopératives locales et de l'organisation de Manos.

Favoriser la transformation personnelle

Le fait de pratiquer la fabrication artisanale, d'être impliqué dans son organisation et de s'aligner avec les valeurs qui y sont associées, a un impact profond sur l'artisan en termes d'expérience corporelle, cognitive et émotionnelle. Cette transformation personnelle est due à deux facteurs principaux : la connaissance expérientielle et la formation. La première est acquise à travers l'accumulation d'expériences liées à la pratique artisanale et à son organisation, qui impliquent des problèmes à résoudre et des compétences sensorielles. En travaillant avec les machines, les colorants et la laine, les artisans acquièrent la confiance en eux-mêmes et la capacité de gérer les difficultés de la vie. D'autre part, la formation dispensée par Manos del Uruguay ainsi que la connaissance collective partagée avec d'autres artisans contribuent également à la transformation personnelle. Les artisans ont souligné l'importance de la formation en compétences de gestion et de leadership, en éducation financière et en coexistence pour leur développement personnel. De nombreux artisans se sentent réalisés en travaillant chez Manos pour deux raisons principales : l'opportunité de gagner leur vie en pratiquant un métier et devenir de meilleures personnes grâce aux valeurs de l'organisation, tout en étant en mesure de maintenir une relation étroite avec leur famille. Les mères peuvent passer plus de temps avec leurs enfants et se sentir accomplies en tant que mères et épouses.

Maintenir les moyens de subsistance

Le travail chez Manos est considéré comme une opportunité de vie décente dans des zones rurales où les choix sont limités. Bien que certains pensent qu'il y a maintenant plus d'opportunités pour les femmes de travailler dans ces régions, la plupart des personnes interrogées conviennent que ces emplois ne fournissent pas suffisamment d'attention aux besoins individuels et au bien-être des employés, même s'ils peuvent offrir des salaires plus élevés. Les artisans de Manos déclarent que le travail dans cette coopérative leur offre une sécurité médicale et sociale, ainsi que la possibilité de contribuer à leur retraite, ce qui est rare dans les villages ruraux. Pour beaucoup d'entre eux, la coopérative était un choix par nécessité, car ils n'avaient pas la possibilité d'étudier ou de trouver un emploi dans leur région. Manos représente donc une option pour financer leurs études, comme pour l'un de nos informateurs qui exerce simultanément le travail artisanal et la profession d'enseignant.

Les artisans de Manos apprécient la flexibilité et l'attention portée à leur bien-être. Ils ont souligné que chez Manos, ils ne sont pas simplement des numéros, contrairement à leurs emplois précédents. Pendant la pandémie de Covid, Manos a été un soutien précieux pour les artisans qui ont dû cesser de travailler pendant un certain temps. Manos a complété l'assurance chômage prolongée du gouvernement uruguayen pour aider les artisans à maintenir un revenu mensuel décent. En outre, Manos offre des cours aux artisans pour les préparer à d'autres activités artisanales, assurant ainsi leur sécurité à long terme en cas de changement dans leur situation professionnelle.

Préserver les lieux

Les villages ont vu leur population diminuer au fil des années, les habitants partant chercher des opportunités d'emploi en ville, ce qui a entraîné la fermeture des lieux et des commerces. Cependant, la présence de coopératives locales de Manos del Uruguay dans les zones rurales a été très bénéfique pour les communautés. Les témoignages d'artisans ont souligné que cela avait profité à toute la communauté, y compris aux fournisseurs et aux propriétaires de magasins. Cependant, le nombre d'artisans a diminué depuis les années 80, car les jeunes préfèrent poursuivre leurs études en ville plutôt que de s'engager dans les métiers d'art. Néanmoins, Manos continue d'être un acteur clé dans les communautés rurales en Uruguay, comme en témoigne sa présence sur les brochures touristiques et la contribution des municipalités locales à la rénovation des bâtiments de la coopérative. De plus, la coopérative a joué un rôle central dans des projets communautaires tels que la création des premiers centres de garde d'enfants en Uruguay rural, ainsi que dans le maintien de l'emploi pendant les crises économiques et la pandémie de Covid-19 en vendant en ligne.

5. Conclusion

Nous avons mené une étude sur la pratique artisanale et son importance en tant qu'expérience esthétique intégrée et partagée. Cette pratique engage le créateur à plusieurs niveaux : cognitif, émotionnel et corporel. Nous avons constaté que la pratique artisanale est associée à une manière particulière d'organisation et à un système de valeurs qui mettent en avant la pratique de l'artisanat en soi. De plus, l'engagement dans la pratique artisanale peut conduire à une transformation personnelle profonde, basée sur les connaissances expérientielles et symboliques acquises au fil du temps. Cette transformation personnelle est un facteur important pour la subsistance et la préservation des lieux où les artisans travaillent

Mouvement social et Protection de l'environnement : Une analyse des comportements des salariés de la ville de Nantes

Bertin Léopold Kouayep et Sorelle Gertrude Ngoungoure Ngouloure

IDRAC-Business School, (IEAM /ASMP)

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II

Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion

1. Introduction

La crise du covid-19 a été à l'origine de nombreux bouleversements. Elle a favorisé l'émergence de plusieurs tensions sociales et environnementales majeures dans les organisations post-covid : l'urgence d'une transformation digitale et celle d'une transition écologique. La tâche est donc immense pour celles-ci car, leur performance future (économique, sociale et environnementale) repose sur leurs capacités à devenir des organisations responsables. Selon Ben yedder (2022, p143), l'atteinte de cet objectif passe par l'appropriation de la logique de la responsabilité par l'ensemble des salariés des organisations post-covid. Cependant, depuis le début de cette deuxième décennie du 21^{ème} siècle, les organisations font face à de nouveaux défis.

Parmi ces défis, celui de la protection de la planète est primordial. De fait, 2022 a été fortement marquée par un accroissement des émissions de gaz à effets de serre qui ont entraîné une accélération de la dégradation du climat. La protection du climat comme l'a souligné Elinor Ostrom, la prix Nobel de l'économie n'est pas seulement une affaire des institutions politiques et/ou gouvernementales, mais de tous. Elle justifie son affirmation en faisant remarquer grâce à ces travaux sur la théorie des biens communs que l'environnement et/ou le climat est un bien commun. De ce fait, sa gestion doit se faire au niveau local, régional, national, international et mondial ; au niveau individuel et collectif ; chaque communauté et/ou organisation et ses membres doivent être impliqués. Celle-ci identifie grâce à ces travaux sur la gestion des biens communs, huit (8) principes d'arrangement développés par les communautés pour protéger et maintenir l'existence du bien commun. Parmi ces principes, nous avons entre autres la délimitation des frontières du bien commun et de la communauté responsable, la définition des règles de gestion dudit bien, la capacité des membres de la communauté à les respecter et les sanctions appliquées en cas de destruction. Si les recherches de Elinor Ostrom, portaient sur les biens communs, où un membre de la communauté pouvait être exclu ou privé de son usage de façon définitive ou temporaire, la gestion du changement climatique s'avère plus complexe. La complexité selon nous repose sur le fait qu'un individu ou une collectivité ne peut être privé du climat et/ou de l'air tant bien même que celui-ci ou celle-ci mène des actions qui le/la dégradent et entraînent la mort des autres.

En se basant sur le 2^{ème} rapport du groupe de travail II du GIEC de la Loire du « Comité 21 en action », suite à la réunion qui s'est tenue le 12 avril 2023, il en ressort que parmi les actions à mener pour une meilleure gestion du changement climatique, il a été retenu entre autres celles de former des dirigeants aux enjeux climatiques ; prévenir les risques encourus par les entreprises ligériennes en cas de d'évènements climatiques extrêmes. Par ailleurs, le groupe de travail III du GIEC fait remarquer que les 10% des ménages les plus fortunés du monde sont à l'origine de 45% des émissions de gaz à effet de serre mondiales (Climate science 2030). Par conséquent, tout le monde détient une part de responsabilité dans le changement climatique. Face à cette prise de conscience, plusieurs pays, villes et organisations ont commencé à intégrer des pratiques écologiques. En Occident, notamment en France, on assiste à l'émergence des politiques de construction des « SMART CITY ». Politiques dans lesquelles, « les Pays de la Loire » sont des villes tests et stratégiques. Les populations et les organisations desdites villes sont informées des enjeux de leurs villes dans la transition écologique gage la protection du climat. Ceci étant, nous avons trouvé intéressant, dans le cadre de cet article,

de nous interroger sur la capacité des salariés, des villes sélectionnées pour le projet de « SMART CITY », de s'approprient les pratiques écoresponsables : Cas des salariés de Nantes.

L'objectif de ce papier est de révéler les pratiques d'instrumentalisations de l'environnement (protection du climat) par les salariés pour réclamer leur droit. Pour cela, nous avons mobilisé le modèle de l'inter-construction des milieux de vie de Curie et Dupuy (1994) et contextualisé l'approche instrumentale de Gillet et al. (2013), en suivant la démarche du processus d'instrumentalisation d'un objet. Dans le cas de notre étude l'environnement est l'objet. Notre étude a été menée dans la ville de Nantes chef-lieu du département de la Loire-Atlantique, de février à avril 2023, sur les trajets du « Tramway » précisément ceux de la ligne 1 « Orvault-grand val », la ligne 2 « Pont-Rousseau », et la ligne 1 « François Mitterrand ». L'observation a été notre outil de collecte de données et les descentes s'effectuaient pendant les jours de grève et le lendemain desdits jours. Les descentes se faisaient principalement dans les zones de mobilisation des grévistes : l'université de Nantes ; 50 Otages ; Place du commerce ; Gare du Nord ; Chantier Naval et Jean Moulin. Le lièr mouvement de grève que nous avons observé est celui du 7 février et le dernier est celui des poubelles qui restaient entasser pendant des semaines de mi-mars à mi-avril 2023, jusqu'à bloquer les trottoirs.

Notre étude nous a conduit à deux (2) résultats principaux : le premier résultat est celui selon lequel les salariés de Nantes participent à la gestion du changement climat en respectant les pratiques écologiques adoptées par leurs organisations, cas par exemple de la politique de gestion des déchets par l'usage des plastiques et des bacs appropriés en fonction des couleurs. Le respect de cette politique de protection de l'environnement, par le recyclage, se fait le plus ressentir dans les rues de Nantes avec les bacs réservés aux objets cassables où l'on trouve lesdits objets et lorsque ces bacs sont pleins les objets seront disposés près de ceux-ci. A l'intérieur des organisations notamment les établissements universitaires, on a la présence de deux (2) poubelles chacune avec des plastiques différents bleu et jaune. Le deuxième résultat découle des observations des jours de grève, où les salariés sont hors de leur environnement de travail et sous le contrôle de la masse, où ils font circuler des messages et posent des actions de destruction contraire à celles affichées en entreprise, pour revendiquer leur droit. Lors des jours de grève on observe des actions telles que la calcination des ordures, des bacs et des objets métalliques ; la destruction des arbres et des jardins publics ; etc. Le lendemain des jours de grève, on pouvait lire, sur les murs ou au sol, les messages tels que « *tout détruire et tout recommencer* » ; « *la nécessité de tout brûler pour se faire entendre* » ; « *faire noircir le ciel pour se faire entendre* » .

2. Conclusion

En conclusion, nous constatons que les salariés de la ville de Nantes ont la capacité de s'approprier des pratiques Eco-responsables mais, en fonction des objectifs qu'ils veulent atteindre et/ou des réclamations d'ordre social ceux-ci vont volontiers agir de façon contraire. Ceci en posant de façon consciente des actes qui polluent l'environnement et accélèrent le changement climatique. La principale limite de cette étude est l'absence de temps. Temps qui nous aurait permis d'approfondir nos observations afin de faire une distinction des salariés soit par tranche d'âge soit par secteur d'activité ou par mouvement syndical. Cette répartition devait nous permettre de révéler à quelle tranche d'âge, à quel secteur d'activité et/ou à quel mouvement syndical appartiennent les salariés qui sont susceptibles d'adopter les pratiques écologiques durables au sein des organisations ou en période de grève et/ou de crise.

Quand le rôle et les compétences des acheteurs deviennent des leviers dans le processus de la décarbonisation : une étude exploratoire

Naoui Outini

Excellia Business School

Introduction

Les développements récents dans l'industrie suggèrent l'émergence d'une autre voie vers l'excellence de la fabrication, à travers l'acquisition et la gestion efficace des capacités de chaîne d'approvisionnement, afin d'atteindre les objectifs de coûts, de qualité, de technologie, de livraison et de réactivité. Ces évolutions ont offert aux achats l'opportunité de devenir un contributeur clé aux objectifs de l'entreprise. La portée stratégique des achats, leur rôle dans le développement d'un avantage compétitif durable et leur émergence en tant que compétence clé des entreprises ont été documentés dans la littérature (Carter et Narasimhan 1995). La compétence en gestion de la chaîne d'approvisionnement permet et facilite de tels gains. Le besoin de compétence en gestion de la chaîne d'approvisionnement est également présent dans d'autres industries. Par exemple, Pitney Bowes fonde ses performances de fabrication, sa croissance future et sa stratégie d'introduction de nouveaux produits sur le développement d'un groupe de fournisseurs technologiquement compétents ayant une expertise en fabrication (Minahan 1997). La littérature suggère donc que la base de la concurrence dans de nombreuses industries à l'avenir pourrait se concentrer, entre autres, sur le développement des compétences. Dans l'administration, par exemple, le sujet des compétences monte également en importance et les initiatives se multiplient. Un collectif d'associations de fonctionnaires a lancé un appel à la décarbonation des services publics pour encourager le gouvernement, entre autres, à privilégier les achats durables et à former les agents et les élus (source, avril 2022). Les achats jouent un rôle crucial dans cette évolution, en contribuant activement aux objectifs stratégiques de l'entreprise et en promouvant des pratiques plus durables et responsables.

Plusieurs entreprises démontrent que la décarbonisation et le soutien aux petites et moyennes entreprises sont des composants essentiels d'une stratégie réussie pour mener l'industrie vers l'objectif zéro émission nette, ce qui entraîne des avantages économiques mutuels, des avantages environnementaux et une réduction des risques (rapport 2023). A titre d'illustration, le responsable des achats, Schneider Electric précise que « *Le développement durable est au cœur de notre mission et de notre objectif, et notre chaîne d'approvisionnement mondiale joue un rôle central dans la stratégie de décarbonisation de Schneider Electric. Le projet Zéro Carbone est la manière dont nous engageons nos 1 000 principaux fournisseurs à agir en faveur du climat* ». La plupart des voies de décarbonisation proposées par des organisations internationales, incluent l'élimination du CO2 comme une approche de mitigation nécessaire pour éviter une augmentation de la température mondiale au-delà de 1,5°C. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour étendre la capacité de capture de carbone dans le monde entier, et l'industrie manufacturière joue un rôle clé dans cet effort. Ainsi, l'objectif et l'enjeu de notre question repose sur l'exploration de la relation entre le rôle des achats et l'utilisation efficace des ressources dans le processus de décarbonisation. La première partie de la communication s'articule autour des compétences des acheteurs qu'il convient de mettre en perspective avec la théorie des ressources et des compétences afin d'approfondir la compréhension des principaux leviers et la notion de décarbonisation. Dans la deuxième partie, nous présentons la démarche méthodologique basée sur une triangulation des données (revue de littérature, articles de presse et deux entretiens exploratoires). Dans la troisième partie, nous analysons et discutons nos principaux résultats exploratoires.

Revue de la littérature

1.1. Les comportements des acheteurs

Les compétences d'un acheteur sont sa capacité à structurer, développer et gérer la base d'approvisionnement en alignement avec les priorités de fabrication et d'affaires d'une entreprise. La compétence des achats est similaire aux notions des achats intégratifs et la gestion stratégique des achats en raison de son focus sur l'intégration des achats aux objectifs de l'entreprise (Freeman et Cavinato 1990 ; Reck et Long 1988). Lorsqu'elles sont pleinement développées, ces compétences permettent aux acheteurs de devenir des participants des processus de planification stratégique de l'entreprise et d'avoir un impact sur les politiques clés aux niveaux fonctionnel et corporate. En effet, les acheteurs disposent des compétences clés qui les rendent particulièrement bien adaptés pour jouer un rôle crucial notamment dans la collaboration avec les fournisseurs et dans la réalisation des objectifs de l'entreprises.

En se basant sur la théorie des ressources qui se concentre sur la façon dont les entreprises peuvent utiliser efficacement leurs ressources pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Les compétences des acheteurs peuvent jouer un rôle important dans la mise en place de cette théorie, en aidant les entreprises à utiliser efficacement leurs ressources pour atteindre leurs objectifs. Selon (Barney, 1991 ; 2001 ; Penrose, 1959 ; Peteraf, 1993; Prahalad et Hamel, 1990; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano et Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984), les responsables achats devraient posséder des attributs qui sont précieux, rares, difficilement imitables et non substituables pour avoir un avantage compétitif durable lors de la collaboration avec les fournisseurs.

Ces attributs deviennent alors des compétences clés pour l'acheteur qui sont cruciales pour la firme lors de la collaboration avec les fournisseurs, car elles peuvent permettre de créer de la valeur de manière durable et difficilement duplicable par les concurrents (Barney, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995; Eisenhardt et Martin, 2000). Teece et al. (1997) ont expliqué que les capacités ne peuvent être facilement achetées ; elles doivent être construites. Nous avons identifié trois groupes de compétences clés des acheteurs qui sont précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables lors de la collaboration avec les fournisseurs : (1) compétences relationnelles et émotionnelles (Kolchin and Giunipero (1993).), (2) compétences de communication (McKeefry, 1998; Giunipero and Percy, 2000; Kolchin and Giunipero, 1993.), et (3) compétences créatives et cognitives (Giunipero and Percy, 2000; Tracey and Neuhans, 2013. Zsidisin et al., 2000; Matthyssens et al., 2015 ; Cavinato, 1987; Kolchin and Giunipero, 1993). En s'appuyant sur les travaux de Grant (1996), Pisano (1994) et Eisenhardt et Martin (2000), nous soutenons que posséder ces compétences et les recombinaison au besoin lors de la collaboration avec les fournisseurs, les acheteurs sont capables de générer de nouvelles capacités créatrices de valeur. Comme l'explique Kohli et Jaworski (1990), l'orientation marché "est la génération de l'intelligence marché à l'échelle de l'organisation concernant les besoins actuels et futurs des clients, la diffusion de cette intelligence à travers les départements et la réactivité de l'organisation à cette dernière" (p. 6). L'impact de la génération d'intelligence sur la diffusion et son impact à son tour sur la réactivité a déjà été établi dans la littérature (Kohli et Jaworski, 1990).

Les études existantes relient souvent certaines des compétences mentionnées ci-dessus à différents éléments de l'orientation marché. Par exemple, Clark, Fujimoto et Cook (1991) expliquent qu'une communication significative avec les dirigeants de l'entreprise et la définition d'une vision pour l'entreprise peuvent mener à des projets de développement de produits plus productifs. Dans la littérature de la chaîne d'approvisionnement, les travaux de Christopher Martin sont les plus liés à la capacité d'orientation marketing. Son article de 1991 étudie le concept de marketing relationnel pour combler l'écart entre ce qui est attendu et ce que les clients reçoivent réellement, ou celui de l'année 2000 qui explique la nécessité de créer des chaînes d'approvisionnement réactives dans des environnements extrêmement volatils. Sur la base des travaux cités ci-dessus nous soutenons l'idée selon laquelle les acheteurs ont des compétences clés qui les rendent particulièrement bien adaptés pour jouer un rôle important dans la décarbonisation.

1.2. Décarbonisation : enjeu rural pour l'avenir

La décarbonisation est un enjeu crucial pour l'avenir de notre planète et les acheteurs ont un rôle à jouer en utilisant leur pouvoir des achats pour favoriser des pratiques plus durables et des produits écologiques. La décarbonisation est le processus visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, qui sont liées au réchauffement climatique, en réduisant la consommation de combustibles fossiles et en augmentant la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique. Il existe plusieurs moyens pour y arriver et dans cette communication, nous avons fait le choix d'étudier le secteur industriel et notamment le rôle des compétences des acheteurs dans la mise en place de la décarbonisation. Selon le dernier rapport de janvier 2023 *World Economic Forum*, intitulé : Le cadre "sans excuse" pour la décarbonisation industrielle, pour conduire la décarbonisation de la chaîne de valeur (amont et aval), comme pour tout programme de transformation, une feuille de route est nécessaire pour identifier et prioriser les leviers clés pour la neutralité carbone. La feuille de route aide à enquêter, gérer et communiquer les liens entre les initiatives et les investissements spécifiques, les développements de produits, les objectifs commerciaux et les opportunités de marché. Les feuilles de route pour la neutralité carbone devraient avoir un processus de gouvernance et de surveillance qui dirige la vision et permet un suivi clair des progrès et des jalons de la trajectoire carbone.

2. Méthodologie

2.1. Récolte des données

Notre objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objectifs théoriques et pratiques. Cette étape est d'autant décisive qu'elle constitue le fondement sur lequel tout repose (Grawitz, 1996). Afin de servir la qualité des résultats de ce travail de recherche exploratoire et pour atteindre notre objectif, une stratégie de triangulation des données (Denzin, 1978 ; Lewis et Grimes, 1999 ; Gioia et Pitre, 1990 ; Gombault et Hlady-Rispal, 2004) a été adoptée avec : la réalisation d'un entretien téléphonique semi-directif d'environ une heure auprès d'un manager achats ; le recueil de 14 articles *Europresse* et le rapport de janvier 2023 du *World Economic Forum*.

2.2. Analyse des données

Une analyse de contenu thématique des articles de presse (*Europresse*) et de deux entretiens retranscrits a été réalisée (Miles et Huberman, 1994 ; Wacheux, 1996 ; Bardin, 1993). L'analyse des données a poursuivi un *leitmotiv* : la recherche de sens. Ce qui correspond, dans le cas de codage d'entretiens ou de documents, à des mots, des portions de phrases, voire une ou plusieurs phrases (Allard-Poesi, 2003, p. 254). Notre démarche s'est inspirée de celle de l'analyse typologique de Miles et Huberman (1994). Nous avons préalablement défini des thèmes assez généraux, à partir de la littérature, du cadre conceptuel et des questions de recherche. Nous avons ainsi établi une liste de codes manuellement que nous avons revue à plusieurs reprises, en fonction de l'avancement de notre travail de recueil et d'analyse des données, et des retours à la littérature. Dans un deuxième temps, nous avons regroupé certains éléments dans des catégories plus larges (codage thématique de Miles et Huberman, 1994).

3. Les principaux résultats exploratoires

3.1. Connaissance des tendances du marché et des produits respectueux de l'environnement.

La connaissance et la surveillance par les acheteurs des tendances du marché et des produits et services proposés par les fournisseurs leur permet de favoriser l'acquisition de produits et services innovants plus respectueux de l'environnement. En effet, la compétence de compréhension des tendances du marché et des produits par les acheteurs est cruciale dans la mesure où l'impact est réel sur l'environnement et l'écologie de l'entreprise. **Extrait d'entretien :** « Lorsqu'une entreprise achète des matériaux, par exemple, il est important de travailler avec des fournisseurs innovants dans le domaine des métaux » (Manager achats).

3.2. La capacité à négocier : économie d'échelle et provenance contrôlée

Les acheteurs peuvent utiliser cette capacité pour sensibiliser et demander à leurs fournisseurs de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et de devenir plus éco-responsables. La compétence de la négociation est l'un des principaux atouts dont dispose les acheteurs pour trouver des solutions à la décarbonisation, notamment dans les termes des contrats des achats avec les fournisseurs. Ainsi, les acheteurs peuvent aider les entreprises à atteindre leurs objectifs de décarbonisation en utilisant des critères environnementaux dans le processus des achats, en incitant les fournisseurs à adopter des pratiques plus durables et en encourageant les autres acheteurs à adopter des pratiques similaires. **Extrait d'entretien** : « ... des économies d'échelle peuvent être réalisées grâce à la décarbonisation ... La négociation est l'un des principaux atouts dont dispose un acheteur pour trouver des solutions de décarbonisation » (Manager achats).

3.3. La capacité à établir des relations durables avec les fournisseurs

Les acheteurs sont souvent chargés de gérer et d'établir des relations avec les fournisseurs. Ils peuvent utiliser des accords des achats durables pour encadrer les relations commerciales avec les fournisseurs et les inciter à adopter des pratiques éco-responsables et plus durables. **Extrait d'entretien** : « Dans notre cas, nous avons un fournisseur qui travaille uniquement la nuit ; des petits changements comme celui-ci peuvent avoir un impact sur le processus de production. » (Manager achats).

3.4. La connaissance de la géopolitique et la capacité à gérer les risques

Les acheteurs peuvent mettre à profit leur expertise en gestion des risques pour évaluer les risques liés aux produits et aux fournisseurs, et ainsi favoriser l'acquisition de produits et services plus respectueux de l'environnement. Lorsqu'il s'agit de travailler avec des fournisseurs pour réduire la carbonisation et la "recarbonisation", il est important de prendre en compte plusieurs facteurs. La connaissance de la géopolitique et la gestion des risques peuvent être des atouts pour faciliter les discussions avec les fournisseurs, mais peuvent également être contre-productives dans certains cas. **Extrait d'entretien** « Par exemple, un fournisseur à risque situé en Allemagne peut être préférable à un autre situé en Inde en termes de bénéfice-risque, mais le fournisseur indien peut être meilleur en termes d'utilisation d'énergie propre, même si le risque est limité ». Il est donc essentiel de considérer à la fois les risques et les avantages liés à la réduction des émissions de carbone dans le processus des achats.

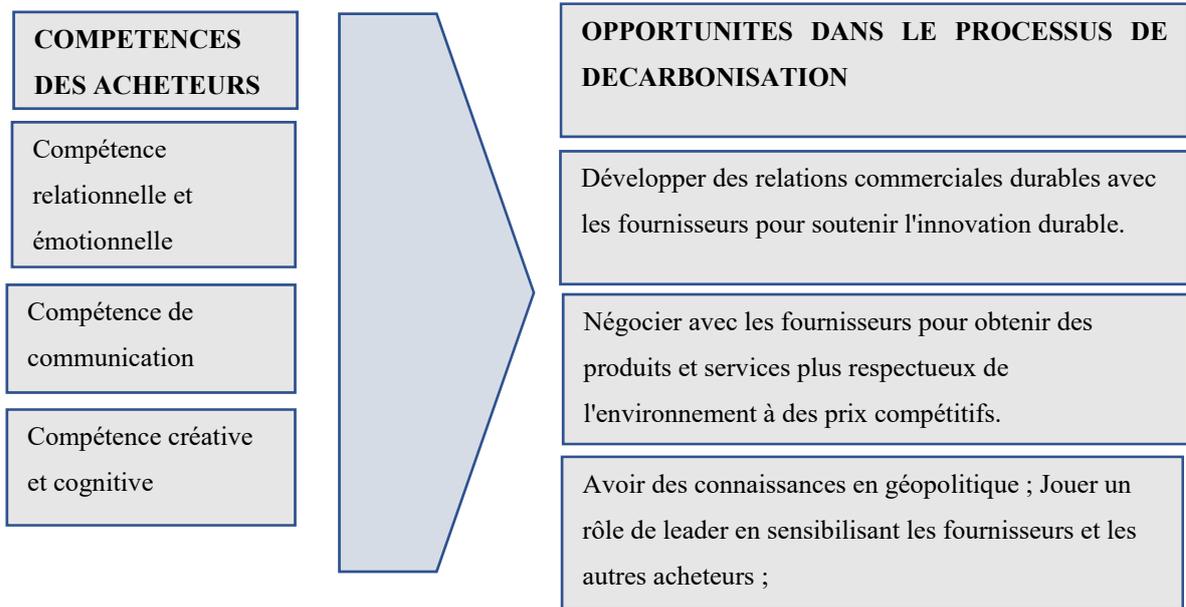
3.5. Vers la sensibilisation des fournisseurs à la décarbonisation

Il est crucial que les entreprises internationales impliquent toutes les parties prenantes dans cette transition afin de faciliter cette nouvelle étape de décarbonisation. **Extrait d'entretien** « Les grandes entreprises ont un impact plus important que les petites entreprises dans cette transition » (Manager achats). Ainsi, la sensibilisation à la décarbonisation deviendra une compétence de plus en plus importante pour les acheteurs à l'avenir. Les acheteurs jouent un rôle crucial en utilisant leur expertise pour favoriser l'acquisition de produits et de services plus respectueux de l'environnement, encourager les fournisseurs à adopter des pratiques plus durables et sensibiliser d'autres acheteurs aux enjeux de la décarbonisation afin que cela soit intégré dans une stratégie globale. Comme mentionné dans un autre extrait d'entretien, il est possible que les PME familiales soient en retard sur ce sujet, ce qui oblige les responsables des achats à les mettre en avant dans leur propre stratégie.

Conclusion

L'analyse des données nous a permis d'identifier des éléments essentiels des achats dans le processus de décarbonisation des entreprises. Ainsi, pour mettre en place une décarbonisation efficace, il est important de définir des objectifs clairs, d'intégrer des critères environnementaux dans le processus des achats, de développer des relations commerciales durables, de gérer les risques, et de sensibiliser les fournisseurs et communiquer sur les enjeux de décarbonisation.

Figure1. Synthèse sur les achats et les principales opportunités dans le processus de décarbonisation



La mise en place de la décarbonisation peut entraîner des coûts supplémentaires, notamment pour la mise en place de nouveaux systèmes énergétiques. Il est également important d'avoir des partenaires motivés pour s'engager dans cette transition et de revoir les méthodes et les processus des achats et pour se faire toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer.

La réindustrialisation textile en France comme réponse aux enjeux environnementaux : Une analyse à la frontière du management stratégique et du management opérationnel.

Marine Baconnet et Cédric Dalmasso

(CNAM) et au CGS (Mines Paris – PSL), Enseignant chercheur au CGS, Mines Paris

1. Contexte de la recherche

La France, un temps grande nation textile, a vu ses usines, ses savoir-faire et ses emplois se délocaliser (2018, INSEE N° 1714) à partir des années 1980 au rythme de la mondialisation des échanges et de la reconfiguration de la division internationale du travail. La crise mondiale contemporaine, qui combine des enjeux environnementaux (dérèglement climatique, chute de la biodiversité), sociaux (crise socio-économique et démocratique) et sanitaire (pandémie de Covid19), enjoint les industriels à repenser leurs modes de production.

Dans le cadre de nos recherches nous avons eu l'opportunité d'accompagner un groupe industriel franco-vietnamien engagé dans la relocalisation en France de ses activités de fabrication textile. Cette stratégie de réindustrialisation voulue socialement responsable, souhaite apporter des éléments de réponses aux enjeux environnementaux et sociaux rencontrés par la filière en proposant à ses collaborateurs une activité favorable au développement humain. Dans ce contexte, nous sommes intervenus sur deux actions principales engagées par la multinationale : d'une part créer un espace de réflexion sur l'avenir de la filière en commençant par définir une cible de futurs travailleurs (personas) puis des programmes de formation adaptés à leur professionnalisation ; d'autre part créer un site de fabrication textile à partir d'un centre de prototypage localisé à Orléans. Le plan stratégique postulait que synchroniser les programmes de formation et la montée en cadence de la nouvelle usine serait un gage de succès de la stratégie de réindustrialisation française.

Du point de vue opérationnel, la holding du groupe a créé une Fondation ayant pour objectif d'animer un cercle de partenaires afin de penser la reconfiguration mondiale des activités textile et les modalités de formation en France. Parmi les enjeux environnementaux et économiques abordés figurent les effets néfastes du mode de production poussé par la *fast fashion*, les ruptures des chaînes d'approvisionnement globales ou encore la raréfaction des savoir-faire de confection en France.

Du point de vue de l'opérationnalisation de la stratégie industrielle, le groupe a créé une usine (un espace de coupe, quatre lignes de production et un espace de logistique) visant une production de qualité à un coût raisonnable. L'embauche et la formation étaient essentielles pour assurer le transfert d'une partie de l'activité de production du Vietnam vers la France.

2. Problèmes rencontrés par le groupe industriel

L'un des trois chercheurs impliqués dans la recherche intervention a accompagné pendant deux ans l'opérationnalisation des intentions stratégiques au niveau de la holding et au niveau du site de production en France. Nous allons appuyer nos réflexions sur trois grandes difficultés rencontrées par les praticiens et les chercheurs.

2.1 Difficultés rencontrées au niveau de la filière : la mobilisation des différents acteurs de la filière, en période de pandémie, n'a pas été possible. Les enjeux de survie économique à court-terme rendaient délicat (voir impossible) d'engager les parties prenantes dans une réflexion commune sur le partage des marges, les investissements en formation et la transformation à long terme des métiers du textile.

2.2 Difficultés rencontrées au niveau du site de fabrication : si la qualité de la fabrication a été respectée, l'atteinte en deux ans des objectifs de rentabilité du site de fabrication n'a pas été possible. Cette rentabilité était conditionnée à un objectif d'efficacité de la production qui lui-même n'a pas été atteint et cela en dépit des actions de recrutement et de formation engagées au niveau du territoire orléanais en collaboration avec Pôle Emploi et le groupement d'établissement public locaux d'enseignement. Enfin, le turnover chez les opératrices de confection a atteint des niveaux très élevés obérant la croissance de la production.

2.3 Hypothèse d'une difficulté de liaison entre le management stratégique et le management opérationnel : l'analyse que nous sommes en train de mener (et que nous souhaitons discuter lors de la conférence) tend à mettre en évidence un découplage entre la stratégie du groupe (refondation de la formation aux métiers du textile et création d'une unité de production) et l'opérationnalisation de ces stratégies.

3. Cadres théoriques mobilisés et thèse défendue

Deux cadres théoriques au moins permettent de rendre intelligible le découplage. Le premier renvoie aux travaux sur l'apprentissage organisationnel et la tension paradoxale entre apprentissage d'exploitation et apprentissage d'exploration (Garcias et al., 2015). Le second renvoie aux travaux sur les nouvelles formes de découplage organisationnel (Bromley et al, 2012). La thèse de ces auteurs est qu'un découplage traditionnel, faisant référence à l'écart entre le propos stratégique et les pratiques opérationnelles, fait aujourd'hui place à un nouveau type de découplage entre les finalités visées et les moyens mis en œuvre.

Nous nous efforcerons de montrer par la présentation et l'analyse de notre matériau qu'il existe bien un découplage entre fins et moyens et que ce découplage trouve en partie son origine dans la difficile appréhension (en pratique et en théorie) de ce que signifie « former ».

4. Méthodologie de recherche et modalité d'analyse du matériau empirique

4.1 Les premiers temps de la recherche

Dans un premier temps le chercheur impliqué sur le terrain a accompagné le groupe industriel dans sa volonté de repenser les modalités de formation en contexte de réindustrialisation. Une cartographie et un état des lieux des formations aux métiers du textile en France ont été réalisés. Le premier élément signifiant fut le constat de la grande diversité des métiers et des professions composants la filière textile. Le second résidait dans le contraste entre la richesse de l'offre de formation du cœur de la filière (le design et la conception de vêtement) et la pénurie voire l'inexistence de l'offre de formation à l'amont (filage, ...) et à l'aval de la filière (confection, ...).

Les analyses tirées de ce premier temps de recherche sont nombreuses. L'accompagnement par les chercheurs du groupe industriel a permis de mettre en évidence une tension dans la manière dont étaient envisagées les évolutions de l'offre de formation aux métiers du textile. La volonté pour le groupe industriel de mener une action sociale responsable et les besoins immédiats de compétences du site de fabrication en cours de création amenaient les différents partenaires mobilisés sur le projet à porter une attention plus marquée aux populations défavorisées et aux métiers aval de la filière (découpe, confection). Les partenaires mobilisés sur la refonte de l'offre de formation étaient cependant éloignés du site de fabrication d'Orléans et dans un écosystème de formation (en Ile de France) qui ne disposait pas des moyens de former dans l'immédiat à ces besoins. Les actions de formation ont ainsi été réalisées en dehors des réflexions menées par la holding, par des acteurs

externes à proximité du site d'Orléans, sans lien évident avec les missions stratégiques que la holding s'était donné. Le tropisme sur les métiers et les formations traditionnelles était encore accentué par la sélection des formateurs (externe) ayant acquis une expertise sur les modes d'organisation d'une filière dont on prétendait s'éloigner. Ainsi, la focalisation de la formation sur l'ambition sociale a évincé une question pourtant essentielle à une filière en évolution : comment former un encadrement intermédiaire et supérieur aux mutations de l'écosystème textile mondial (voire comment le former pour qu'il soit acteur de la filière textile française de demain). Nous pouvons supposer que les compétences exigées pour appréhender de tel enjeux nécessitent un investissement en formation important sur des populations favorisées et deviennent extrêmement coûteux (en temps et en argent) s'il s'agit d'accueillir des populations plus défavorisées.

4.2 Le second temps de la recherche

Face aux difficultés rencontrées au niveau de la stratégie de refondation des modalités de formation, le chercheur impliqué sur le terrain a été fortement incité à se rapprocher des activités de production. Une mission opérationnelle dans l'équipe logistique lui a été proposée à raison de trois jours de présence hebdomadaire en moyenne sur le site. Cette mission, objectivement assez éloigné de la thématique de recherche, permettait de mieux comprendre les activités de production textile et offrait l'opportunité d'observer les enjeux de formation sur un site de fabrication en création. Le rôle opérationnel assumé par le chercheur et l'accès à de nombreux rapports d'activité ont été utiles à la compréhension de la situation locale (difficultés rencontrées, tensions sociales, équilibre économique, enjeux aux croisements des opérations, de la technique et du management). Afin d'assurer la traçabilité de ce matériau de recherche très riche, un journal de bord quotidien a été tenu.

5. Principaux résultats et limites

A ce stade de la recherche nous sommes encore dans l'analyse du matériau recueilli. Nous pouvons cependant indiquer que l'écart entre les dispositifs de mesure de la performance (au niveau de la holding et au niveau du site de fabrication) et les attentes, besoins et désirs des populations recrutées et formées peuvent expliquer les difficultés rencontrées sur le site de fabrication (tension sociale, turnover). La thèse que nous défendons alors est qu'en dépit d'une adaptation des critères de performance sur le site français, les objectifs à court terme ne prennent pas suffisamment en compte les dynamiques d'apprentissage en situation de travail. La volonté d'engager une stratégie socialement responsable en assurant les conditions du développement humain est ainsi en partie empêchée. La difficulté à assurer les conditions du développement retarde également l'horizon d'une réindustrialisation réelle à savoir la présence sur le territoire national d'un site industriel pleinement efficient.

6. Discussion et conclusion

Nous concluons notre communication en proposant une approche de la formation qui pense à la fois l'ingénierie pédagogique en dehors de la situation de travail et les adaptations de l'organisation du travail et des systèmes de mesure de la performance pour que le travail devienne véritablement une occasion d'apprendre.

Souffrance éthique : Le rôle des émotions morales

Benoit Cherré, Zouhair Laarraf, Maria Giuseppina Bruna, Lhocine Houanti, Marie José Scotto

ESG UQAM

Excelia-la Rochelle Business School - CERIIM"

IPAG Business School

Excelia-la Rochelle Business School - CERIIM"

IPAG Business School, France "

La crise sociale post Covid qui touche les entreprises et remet en cause les modèles managériaux montre une vertigineuse problématique de perte de sens du travail chez les salarié(e)s. Cette remise en cause des pyramides hiérarchiques s'appuie également sur une demande forte d'exemplarité chez les dirigeants politiques et économiques et chez les managers dont les pratiques sont fortement remises en cause. Une des caractéristiques du dirigeant selon Fayol est la vertu. D'où l'intérêt de notre réflexion : Que signifie être vertueux dans nos organisations aujourd'hui ? Notre approche présente un intérêt théorique mais également pratique devant la crise du sens du travail à laquelle nous sommes confrontés. Il s'agit sans doute d'une réflexion nécessaire pour nos organisations.

Partant de la définition de la Vertu chez Aristote, nous posons avec un exemple l'importance de la question des circonstances de cette vertu débouchant sur le bien souverain dans le monde de l'entreprise. Si on veut comprendre ces éléments qui génèrent la vertu chez l'individu, il faut comprendre le processus dès le commencement, c'est-à-dire le moment où les émotions apparaissent. Pour ce faire, nous présentons la littérature sur les émotions morales et le rôle de deux émotions en particulier – la honte et la responsabilité – sur la construction d'une attitude vertueuse. Ensuite, nous nous interrogeons de leurs impacts sur la souffrance éthique qui symbolise le risque d'échec de la vertu. Nous finirons donc sur des propositions qui permettent d'éviter l'écueil d'une souffrance éthique et donc l'atteinte de la posture vertueuse.

La seule approche qui réfléchit à cette question des circonstances de la vertu, actuellement, est celle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Issue de la logique des parties prenantes, cette approche a pris une grande ampleur lors de ces dernières décennies (Vallayes, 2013). Axée sur la valeur de la responsabilité, l'objectif de ses promoteurs est d'encourager une entreprise et ses individus en son sein à être vertueux par l'implantation de normes prescrites. Cette vision a été longtemps qualifiée de naïve voire d'impossible à concrétiser (Vallayes, 2013). Cette quête est perçue comme un engagement déclaratif sans réel ancrage dans la réalité (Bornarel & Virgili, 2012). La RSE apparaît donc être instrumentale et exagérément positive (Bornarel & Virgili, 2012). Surtout, ce discours sur la responsabilité sociale produit un décalage entre une logique de libération des individus conjuguée avec la logique économique. Cette vision génère des paradoxes pour ceux qui la vivent (Bornarel & Virgili, 2012).

La RSE en tant qu'illustration de la recherche d'un Bien Souverain appliquée à la gestion - où la vertu s'exprime - semble échouer à créer les « circonstances » à être vertueux. Cet échec proviendrait du fait que la RSE navigue entre un discours d'engagement envers l'humain (Diversité, développement durable...) et une pratique axée sur un libéralisme économique (logique de rendement et d'efficacité...) (Bornarel & Virgili, 2012). La RSE comme matérialisation d'un Bien Souverain ou de la vertu propose donc une problématique assez floue dont les spécialistes n'arrivent pas vraiment en saisir les enjeux mais, surtout impossible à atteindre (Vallayes, 2013). Pire, la recherche de ce saint graal qui conjugue Humanisme et efficacité économique néglige par son application l'apparition d'une souffrance dans le management quotidien (Bornarel & Virgili, 2012).

Le mérite de l'approche RSE aura été à notre sens de rendre visible à nouveau des préoccupations éthiques. Mais comment définir une éthique de la Vertu, fort oubliée actuellement ? Aristote et les philosophies morales de l'antiquité peuvent nous offrir un point d'appui. Ce qui nous intéresse dans l'approche d'Aristote et des philosophies morales de l'antiquité, c'est qu'elles offrent un rôle essentiel aux caractéristiques fondamentales de l'homme et à l'analyse des facultés psychologiques humaines lui conférant ainsi une portée normative immédiate (Canto-Sperber, 2002). Aristote s'intéresse à l'action morale et plus précisément à la réflexion sur les conditions d'une vie bonne. La finalité de cette « vie bonne » est le bonheur et l'épanouissement de l'individu grâce à l'usage de la raison et de l'utilisation du désir (Aristote, 1990). Sous cet angle, l'éthique est ainsi une discipline qui a pour objectif de déterminer les conduites correctes dans un contexte ou une situation donnée. Cette pensée nous invite plus à la découverte de bonnes pratiques chez l'individu où la vertu en est le socle. Pour ce faire, l'humain doit user de son libre arbitre pour réaliser le « souverain bien », objectif de toute vie bonne. Pour Aristote, le « souverain bien » ne se distingue pas du bonheur qui est la forme supérieure du plaisir.

Le souverain bien ne peut être atteint que par l'adoption d'un comportement rationnel vertueux : « *Ainsi donc, la vertu est une disposition à agir d'une façon délibérée consistant en un juste milieu relatif à nous, laquelle est rationnellement déterminée et comme la déterminerait l'homme prudent* ». (Aristote, II, 6). L'éthique de la Vertu canalise ses préoccupations sur l'agent moral et, plus spécifiquement, sur les traits de caractère de cet agent vertueux. Cette éthique justifie la valeur de l'acte (bon ou mauvais) de la manière suivante : une action est bonne car c'est ce que fait ou ferait un vertueux (Timmons, 2012). Elle recherche donc à savoir comment est faite une bonne action morale et quels sont les éléments qui rendent possibles cette action.

En somme, selon l'éthique de la vertu, être vertueux c'est exceller dans l'actualisation de ses potentialités (Thiaw-Po-Une, 2006). Être vertueux fait partie de notre processus de se réaliser soi-même, c'est-à-dire être soi-même. L'atteinte du bonheur ne peut que se réaliser qu'à travers l'excellence d'être soi-même. Aristote le confirme pour le sage car ce dernier peut « *tirer parti des circonstances pour agir toujours avec plus de noblesse possible, pareil en cela à un bon général qui utilise à la guerre les forces dont il dispose de la façon la plus efficace, ou à un bon cordonnier qui du cuir que l'on a confié fait les meilleures chaussures possibles* » (Aristote, 1990, I, 11, cité par Thiaw-Po-Une, 2006).

Être vertueux reviendrait aussi à avoir la capacité de reconnaître les caractéristiques d'une situation porteuse d'enjeux importants sur le plan éthique et possédant des conséquences dramatiques si elles sont ignorées. Puisque la vertu est la condition de la vie bonne, quelles sont les conditions et surtout quelles sont les circonstances pour y parvenir ? La question des « circonstances de la vertu » devient ainsi un point central à explorer pour comprendre l'échec potentiel de la vertu, et donc l'échec de se réaliser pleinement (Thiaw-Po-Une, 2006). Les circonstances de la vertu sont la pierre d'achoppement autour de laquelle la réflexion de la vertu ou du bien souverain se concentre.

Cette démonstration critique a pour objectif de montrer les dommages que peuvent engendrer l'adoption d'une conceptualisation théorique de la vertu. En posant la question de la « circonstance de la vertu » seulement sous l'angle théorique des normes, elle échoue à prendre en compte d'autres « circonstances » issues des réalités concrètes de l'individu. Elle oublie notamment une des circonstances premières d'un comportement vertueux : les émotions.

La recherche d'un Bien Souverain dans le processus décisionnel chez l'individu – en deux mots être vertueux - passe par un commencement : l'émotion comme prémisse de notre conscience morale. Nous proposons l'hypothèse suivante : l'état émotif des individus doit être considéré comme le seuil de la recherche d'un bien souverain. Nous considérons que ce Bien Souverain est le *télos* de tout comportement éthique si on admet, comme Aristote, que ce dernier est compris comme la recherche de la vertu.

Donc, si on veut réfléchir à un Bien Souverain dans le cadre d'un comportement éthique, nous devons l'aborder avec le phénomène qui débute la création de connaissance : les émotions (Sartre, 1939).

Nous devons ainsi partir des insuffisances conceptuelles et pratiques actuelles concernant le comportement éthique (Parker, 2002). Pour y parvenir il faut se délester du poids de la norme pour y réintégrer la subjectivité de l'individu.

En ce sens, notre raisonnement débutera par la description du phénomène des émotions morales et le rôle de deux affects en particulier dans le monde de la gestion, la honte et la culpabilité.

Ensuite, avec l'approche psychodynamique développée, entre autres par le professeur Dejours (1998), nous aborderons la souffrance au travail et le rôle des émotions morales sur ce phénomène. Nous posons le fait que la souffrance au travail est un facteur important aux développements de la vertu au travail. Enfin, nous ferons part de notre avancement et des conséquences conceptuelles de recherches passées sur ce domaine pour proposer des constats afin de favoriser les circonstances de la vertu. Notre méthode est une réflexion exploratoire, car elle cherche à comprendre les affres psychologiques et ontologiques que subit un individu pour faire une action morale.

Notre problématique pose la question suivante : quel(s) état(s) affectif(s) est (sont) présent(s) dans le processus de décision morale en situation ambiguë de gestion ?

Pour ce faire, nous pourrions réfléchir aux sous-questions suivantes :

- Quels types d'émotions morales peuvent affecter les circonstances de la vertu ?
- En prenant en compte ces émotions, quelle attitude peut permettre à l'individu de sortir de cette souffrance éthique afin de rejoindre le comportement vertueux ?

Nous aborderons dans un premier temps, la définition et le rôle des émotions morales et comment la littérature classique de la psychologie morale les considèrent au vu de la prise de décision éthique. Nous présenterons dans notre réflexion les deux philosophies morales appliqués le plus communément à la gestion, l'approche kantienne et la vision « utilitariste » de Mills (2016). Dans ces approches, les émotions sont considérées comme une nuisance propre à réduire la qualité du jugement éthique (Gaudine et Thorne, 2001).

Nous explorerons dans notre travail la nouvelle perception du rôle positif des émotions dans la prise de décision éthique au sein des entreprises (Hollings, 2013) et notamment des émotions morales. Nous nous référerons ici aux travaux de Haidt (2003). Nous étudierons plus particulièrement deux types d'émotion d'auto-conscience : la honte et la culpabilité, considérées comme essentielles pour un manager dans une situation d'évaluation (Lurie, 2004 ; Cherre et al., 2018).

La seconde partie de notre recherche montrera comment ces émotions stimulent la conscience éthique mais également par les contradictions et injonctions contradictoires qu'elles génèrent, créent une forte souffrance éthique (Cherre, 2011). Nous mobiliserons à cet effet, les travaux de Dejours (1998) sur la souffrance au travail.

Nous nous intéresserons également aux « précurseurs » de ces émotions, à savoir deux sentiments pré existants à l'apparition des émotions (honte et culpabilité) qui sont l'anxiété et l'empathie pour autrui (Janoff - Bulman, 2010), mais aussi au concept de souffrance éthique qui en est l'aboutissement (Pharo, 1989; Torrente, 1999; Dejours, 1998; Rolo, 2017).

Les travaux séminaux de Pharo (1996) sur l'ontogénèse de la souffrance morale permettent de poser un cadre théorique pour l'analyse des discours gestionnaires dans des situations de gestion du changement particulièrement génératrices de dilemmes éthiques. Nous présenterons ces différents dilemmes et les difficultés des managers face à l'instrumentalisation du changement faites par les directions mais aussi les autres parties prenantes. Ces difficultés entraînent de fortes réflexions pour les managers sur leurs rôles, leurs valeurs, leurs émotions lorsqu'ils se confrontent à ces situations complexes. C'est à ce moment, selon Greenspan (2010) que surgit la conscience morale.

La conclusion de notre article présentera une synthèse des différents concepts et cadres théoriques qui ont guidé notre réflexion et nous nous attacherons à montrer l'intérêt de notre travail pour une meilleure éthique des décideurs. Notre article permettra d'éclairer, nous l'espérons, les mécanismes de compréhension de la morale professionnelle. C'est aussi le point de départ de recherches plus empiriques permettant de valider nos réflexions conceptuelles sur la dialectique émotions/raison dans des situations concrètes de dilemmes et de souffrance éthique.

Mots clés : Vertu, Souffrance Éthique, Émotions Morales, Culpabilité et Honte.

Coordonnées des contributeurs

Coordonnées des contributeurs

Agulhon Sophie	101
Atarodi Siavash	101
Baconnet Marine	101
Barbot Gildas	101
Bennaghmouch Saloua	102
Boutillier Sophie	102
Bruna Maria Giuseppina	103
Cateura Olivier	103
Caudron Fabrice	103
Ceccarelli Agnès	104
Chabanet Didier	104
Cherré Benoît	104
Chouki Mourad	105
Cousineau Marie	105
Da Silva Eugénie	105
Dalmasso Cédric	106
De Ravel Benoît Rolland	106
Del Bucchia Céline	106
Deparis Martine	107
Dubruc Nadine	107
Haki Oussama	107
Houanti Lhocine	108
Ivanaj Silvester	108
Ivanaj Vera	108
Kouayep Bertin Léopold	108
Laarraf Zouhair	109
Laperche Blandine	109
Lemaitre Christine Noël	109
Lemieux Nathalie	110
Lutz Axelle	110
Maillet José	110
Mairesse Philippe	111

Maizeray Lidwine	111
Mala Irvine	111
Mnisri Kamel	112
Morales Gerardo Romo	112
Ngougoure Ngouloure Sorelle Gertrude	112
Ordener Steve	113
Oueslati Hanène	113
Oumessaoud Aïcha	113
Outini Naoui	114
Paquier Marie-Catherine	114
Pastorelli Benjamin	114
Peillon Sophie	115
Persson Sybille	115
Pezé Stéphan	116
Poldner Kim	116
Relano Francesc	116
Reydet Sabine	116
Royan Alexandra	117
Ruffo Ivanova Olga	117
Ruffo Juan	117
Saeed Fahad Hussain	118
Scotto Marie José	118
Scribano Adrián	118
Soutjis Laureline	119
Stimec Arnaud	119
Théron Christelle	119
Volkov Igor	119
Volz-Tollet Anne-Sophie	120
Zaghmouri Noura	120
Zulkani Sahin	120

Agulhon Sophie

Université Paris 8

Maîtresse de Conférences en Sciences de Gestion au Laboratoire d'Economie de Saint-Denis (LED) de l'Université Paris VIII Vincennes-Saint-Denis, France. Elle est responsable du Master Management et Commerce International et en charge des relations internationales de son UFR. Docteur en Sciences des Risques de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs des MINES ParisTech, chercheuse invitée à l'Université de Guadalajara (Mexique) en 2021, ses travaux de recherche portent sur les théories organisationnelles, le langage et les relations managériales. Ses terrains de prédilection sont la sécurité industrielle, la formation professionnelle et l'histoire du management. Elle travaille actuellement sur un projet lié aux transitions écologiques et digitales au sein de la filière aéroportuaire et aérienne dans le cadre d'appels à projet France 2030. Gerardo Romo Morales et elle ont publié un ouvrage collectif en 2022 sur la formation de la jeunesse pendant la pandémie aux Presses de l'Université de Guadalajara.

Email : sophie.agulhon@univ-paris8.fr

Atarodi Siavash

Université de Lorraine

Siavash Atarodi est psychologue et docteur en psychologie. Après son doctorat, il a travaillé au Laboratoire lorrain de recherche en informatique et ses applications (LORIA) en tant que post-doctorant sur le thème de la confiance dans le cadre des systèmes d'information collaboratifs anonymes. Il a rejoint le Laboratoire Missioneo sur les nouvelles formes de travail à Paris en octobre 2020 et est chercheur associé au Laboratoire Lorrain de Psychologie et Neurosciences de la Dynamique Comportementale (2LPN) de l'Université de Lorraine.

Email : siavash.atarodi@missioneo.fr

Baconnet Marine

CNAM

Diplômée d'un Master en Management international (ICN Business School) et de l'executive Master Digital Humanities (de Sciences Po Paris), elle a travaillé pendant 6 ans en Amérique Centrale en tant que chef de projet, à la mise en place de protocoles de soins incluant des solutions technologiques pour optimiser le fonctionnement des blocs opératoires. Son intérêt pour l'accompagnement de projets de réorganisation se poursuit aujourd'hui sur un autre terrain, celui de l'industrie textile. En thèse CIFRE elle étudie et participe à un projet de transformation industriel qui saisit l'occasion de la production Made in France pour recréer des savoir-faire de confection.

Email: marine.baconnet.auditeur@lecnam.net

Barbot Gildas

Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG

Depuis mon doctorat (2009) qui portait sur l'application de Nudges à la commercialisation de placements financiers socialement responsables, j'ai consacré une partie de ma recherche aux questions de responsabilité sociale des organisations. J'ai notamment co-écrit un article sur la responsabilité sociétale des universités. Cette réflexion m'a amené à devenir référent RSE dans l'IUT de Valence où j'enseigne et le coordinateur du bilan gaz à effets de serre dans mon laboratoire (CERAG)

Grenoble). Par ailleurs, je me suis intéressé au marketing du tourisme à travers le développement d'offres œnotouristiques. Dernièrement, j'ai orienté mes recherches sur la conciliation des actions de marketing avec la recherche de sobriété, que ce soit du point de vue des entreprises ou du point de vue des particuliers. Face à l'urgence climatique, il me semble important que les recherches en sciences de gestion s'orientent résolument vers des problématiques liées à la transition écologique et solidaire.

Email : gildas.barbot@univ-grenoble-alpes.fr

Bennaghmouch Saloua

Université de Haute-Alsace

Saloua Bennaghmouch-Maire est Maîtresse de Conférences en Sciences Économiques à l'Université de Haute-Alsace. Elle effectue ses recherches au sein du LISEC UR 2310. Une partie de ses travaux de recherche porte sur le déploiement des activités commerciales en fonction des axes de valorisation des compétences et sur l'identification, l'évaluation et le transfert de savoir-faire dans les réseaux commerciaux. Elle contribue à la recherche dans ce domaine à travers sa participation aux travaux commandités par la Fédération Française de la Franchise, des communications dans des colloques internationaux, et des publications académiques. Elle est également membre du conseil scientifique de la Fédération Française de la Franchise depuis 2020 et en assure la direction depuis janvier 2023. Elle dirige le Master Management des Réseaux de Franchise de l'Université de Haute-Alsace. En 2017, elle a reçu le Ruban d'argent de la franchise, au titre de partenaire, pour sa contribution à la promotion et la valorisation de la franchise en France et dans le Monde.

Email : Saloua.bennaghmouch@uha.fr

Boutillier Sophie

Université du Littoral-Côte d'Opale

Sophie Boutillier est professeure d'économie à l'université du Littoral-Côte d'Opale. Elle est chercheuse au Centre de recherche sur l'innovation et les Stratégies Industrielle (ISI / Lab. RII) et membre du directoire du Réseau de Recherche sur l'Innovation (<http://2ri.eu>). Elle est cofondatrice et membre du comité scientifique de la revue Innovations, Revue d'Economie et de Management de l'Innovation / Journal of Innovation Economics and Management. Elle est spécialisée en économie de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ses travaux de recherche portent principalement sur l'évolution des formes d'organisation du travail en lien avec l'évolution des technologies en lien plus récemment avec les stratégies de décarbonation des entreprises.

Email : Sophie.boutillier@univ-littoral.fr

Bruna Maria Giuseppina

IPAG Business School

Professeure HDR en Management, co-Directrice de la Recherche et de la Faculté de l'IPAG Business School et Directrice des Ressources Stratégiques, de la R&D, des Chaires et de la RSE de cette même Ecole. Spécialiste du pilotage et de l'audit des démarches de diversité, de la prospective des organisations et de la RSE, elle dirige la Chaire IPAG 'Entreprise Inclusive', plateforme partenariale explorant les défis croisés de l'agilité et de l'inclusion, de la responsabilité et de la soutenabilité en entreprises. Parmi ses partenaires : le PNUD, l'Agence Erasmus+, l'AGEFIPH, la Fondation Égalité Mixité, les Groupes TotalEnergies, CAMFIL et VYV, la Fondation Michelin et la CFTC Transports. Auteure de 65 articles et chapitres d'ouvrages (Int. Rev. Financ. Anal., Jour. Int. Financ. Mark. Inst. Mon., Annals of Oper. Res., Europ. Manag. Review, Small Business Econ., Journal of App. Account. Res., Management & Avenir, RIMHE, RIPCO...), elle siège au Comité de Rédaction de Management & Sciences Sociales et au Comité éditorial de Gestion 2000. Guest Editor de 16 special issues, elle est Associate Editor de Finance Research Letters. Chercheure engagée, elle a donné 120 conférences publiques dans ses domaines de prédilection et rédigé (ou dirigé) autant de livrables d'expertise. Elle est régulièrement consultée par les partenaires sociaux, les Institutions françaises et internationales.

Email : mg.bruna@ipag.fr

Cateura Olivier

Emlyon business school

Dr Olivier Cateura est Professeur en Stratégie, Innovation & Entrepreneuriat chez Emlyon business school depuis 2018. Spécialiste du secteur de l'énergie, ses enseignements et recherches traitent des écosystèmes d'innovation, des stratégies de transition énergétique et de décarbonation. Au cours de sa carrière, il a notamment travaillé chez Electrabel France (ENGIE), Grenoble Ecole de Management, le Pôle de Compétitivité Tenerrdis Energy Cluster, ou encore Télé Consulting. Olivier CATEURA est Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Montpellier, diplômé de Emlyon business school et de Sciences Po Aix.

Email : cateura@em-lyon.com

Caudron Fabrice

IAE Lille

Maître de conférences, responsable du Master en Management des Médias et chargé de l'innovation pédagogique à l'IAE Lille. Membre de l'axe DHAMI (Développements Humains, Alternatives Managériales et Innovations) au sein du Laboratoire LUMEN (ULR 4999). Ses thèmes de recherche portent sur les méthodes et approches créatives et critiques de l'apprentissage et de la formation au management. Ses dernières publications portent notamment sur la ludopédagogie, les pratiques réflexives en formation et la stupidité fonctionnelle.

Email : Fabrice.caudron@univ-lille.fr

Ceccarelli Agnès

ICN Business School, CEREFIGE, Université de Lorraine

Agnès Ceccarelli est professeure Associée dans le département Ressources Humaines Comportements Organisationnels d'ICN Business School. Docteur en Sociologie de l'Université de Lorraine, elle a soutenu en 2012 une thèse portant sur la discrimination et l'apparence dans l'entretien de recrutement. Elle est également membre du laboratoire de recherche en Sciences de Gestion, le CEREFIGE. Ses publications et thématiques de recherche portent sur le Dress Code, la justice organisationnelle, la RSE et l'innovation sociale. Agnès Ceccarelli publie - avec des co-auteurs issus de plusieurs horizons- dans des revues à comité de lecture classées (en France comme à l'international). Elle a occupé pendant quelques années la fonction de Directeur du programme Executive MBA à ICN. Spécialisée dans la communication non verbale et l'image de soi, elle enseigne ces thématiques dans différents programmes allant du Bachelor à l'EMBA. Parallèlement, elle intervient en formation continue auprès des cadres et des dirigeants d'entreprises, en France et à l'étranger.

Email : agnes.ceccarelli@icn-artem.com

Chabanet Didier

IDRAC Business School Lyon

Didier CHABANET est Directeur de la Recherche à IDRAC Business School, où il est également responsable de la Chaire FIDUCIAL consacrée aux facteurs de succès des TPE en Europe. Il est par ailleurs chercheur au laboratoire Triangle de l'École Normale Supérieure de Lyon (UMR 5206 du CNRS) et chercheur associé à Sciences Po - CEVIPOF. Docteur - HDR (habilité à diriger des recherches) en science politique, ses travaux portent notamment sur l'administration française, l'économie sociale et solidaire en France et en Europe, les formes d'entreprises dites « libérées », la santé au travail et les espaces de coworking. Il est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages scientifiques et d'une centaine de productions académiques (articles publiés dans des revues classées ou de chapitres d'ouvrages collectifs).

mail : didier.chabanet@idraclyon.com

Cherré Benoît

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Benoît Cherré est professeur d'éthique des affaires à l'École de gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Il donne des cours d'éthique des affaires et de comportement organisationnel dans son établissement et dans plusieurs pays d'Europe et d'Afrique. Il est également très impliqué dans la gestion des programmes EMBA. Il a obtenu un doctorat en administration des affaires de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal); sa thèse de doctorat portait sur la prise de décision éthique par les managers québécois. Son expertise porte sur le comportement éthique. Plus précisément, ses travaux et publications portent sur la sensibilisation aux questions éthiques telles que le travail utile, la souffrance éthique, la dissonance éthique, le leadership authentique et la gestion des dilemmes éthiques. Il a publié plusieurs articles sur ses sujets de recherche dans des revues internationales. Il donne des conférences et intervient dans les organisations pour aider les managers à adopter des pratiques plus éthiques.

Email : cherre.benoit@uqam.ca

Chouki Mourad

CERIIM, EXCELIA BUSINESS SCHOOL

Mourad Chouki est titulaire depuis 2012 d'un Doctorat en sciences de gestion de l'Université de Lorraine, dont la thématique portait sur la conception des artefacts visuels et la génération des connaissances nouvelles. Avant de rejoindre Excelia Business School en 2018 en tant que Professeur Associé (année où il obtiendra sa qualification de Maître de Conférences), il collaborera plusieurs années en tant que responsable commercial et chef de projets avec des entreprises industrielles spécialisées dans la transition énergétique et la mise en place de réseaux thermiques. Dr Chouki publie régulièrement - avec des co-auteurs issus de plusieurs horizons- dans des revues à comité de lecture classées (en France comme à l'international). En outre, il s'intéresse depuis récemment au UX (User Experience) design afin d'intégrer les besoins des utilisateurs au cœur de la stratégie des entreprises.

Email : choukim@excelia-group.com

Cousineau Marie

Université de Rouen-Normandie

Marie Cousineau est enseignant-chercheur à l'IUT de Rouen. Ses travaux portent sur les comportements organisationnels. Ils se divisent en deux thématiques : le management des bénévoles avec les problématiques de don/contre don et de fidélisation ainsi que la santé au travail des internes en médecine. Ce sujet est analysé sous l'angle de la gestion des paradoxes et du care management.

Email : marie.cousineau1@univ-rouen.fr

Da Silva Eugénie

Institut Francophone de l'Art Oratoire (I.F.A.O.)

Eugénie da Silva se définit en tant que « Talentologue ». Diplômée de l'Institut d'Enseignement Privé de Coaching et Management, (Serenity coaching-Paris), elle accompagne les individus à discerner leurs talents, à mettre en culture « leur terrain » en friche... et à trouver leur voie et leur voix. De formation initiale en gestion culturelle, elle a occupé les postes de directrice au musée de Montmartre et d'attachée de direction au Musée-Jacquemart-André à Paris pendant 12 ans. Elle est par ailleurs guide conférencière nationale diplômée en quatre langues et par passion elle anime des visites guidées pédestres de Montmartre. Son moteur : le développement et le déploiement de l'humain. Sa mission : accompagner les individus dans l'atteinte de leurs objectifs, défis ou projets qu'ils soient personnels ou professionnels. Co-fondatrice et secrétaire générale de l'Institut Francophone de l'Art Oratoire, elle intervient en tant que facilitatrice en prise de parole en public et en éloquence. Elle a co-écrit un article à paraître dans un livre de management édité par les Publications de l'Université Laval, sous la direction de Jean-François Chanlat, portant sur la prise de parole des femmes.

Email : e.dasilva@ifaofrance.com

Dalmasso Cédric

Mines ParisTech PSL Research University

Le docteur en Sciences de Gestion Cédric Dalmasso dirige depuis cette année le Centre de Gestion Scientifique (CGS) des Mines de Paris. Il mène depuis 2003 des recherches en collaboration avec des partenaires industriels dans les secteurs de l'automobile et du transport urbain, de l'énergie nucléaire et pétrolière, des télécommunications et du conseil en ingénierie. Ses recherches portent principalement sur l'organisation des activités de R&D et sur le travail des ingénieurs et des professionnels hautement qualifiés. Il analyse tout particulièrement les dynamiques de connaissance de ces collectifs (création, perte et transmission des savoirs) et leur incidence sur la performance collective et le bien-être des individus. Il cherche à articuler les nouveaux enjeux de management stratégique d'organisation du travail, de transformation du travail et de santé au travail au travers de l'activité salutogène, thème de son HDR. Ce type d'activité désigne la transformation du travail au travers de nouveaux principes de solidarité.

Email : cedric.dalmasso@mines-paristech.fr

De Ravel Benoît Rolland

Institut d'Enseignement à Distance de l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis -Psychologie

Après 10 ans d'études dans des domaines variés (Sciences Po, ESSEC, Ecole d'Avocats), et de nombreuses expériences professionnelles dans différents types d'organisations (entreprises privée et publique, administration publique, cabinets d'avocats), Benoît a fondé le cabinet ProSense pour accélérer la mutation des organisations qui souhaitent s'inscrire dans la nécessaire transition écologique et solidaire de nos sociétés. Comment ? En contribuant à la meilleure prise en compte de la « dimension humaine et organisationnelle » dans la transition. Pour améliorer l'impact de ses activités, Benoît se forme en continue sur cette dimension de la transition. Après une formation de coaching, dans le cadre duquel il a rédigé un mémoire sur « La quête de sens et de congruence d'une partie de la génération Y dans sa vie professionnelle », il a suivi un cursus en psychologie, à l'IED de Paris 8, en parallèle de ses activités professionnelles. C'est dans le cadre de son Master en psychologie sociale qu'il a réalisé le travail présenté pendant la journée de recherche RIPCO. Il a également co-créé la Fresque des Nouveaux Récits qui vise à une meilleure prise en compte du facteur humain dans la transition.

Email : benoit.rolland-de-ravel@etud.univ-paris8.fr

Del Bucchia Céline

Audencia Business School

Céline Del Bucchia PhD, est professeur au sein du département Marketing de Audencia Business School, France. Ses recherches s'intéressent aux tensions et ambivalences liées à la consommation et à la construction identitaire. Elle s'intéresse en particulier aux contextes de transition écologique et sociale pour étudier les changements dans les comportements (projet en cours) et questionner le rôle du marketing. Elle s'intéresse également aux questions de genre et aux aspect positifs de vieillir en tant que femme. Elle a soutenu son a PhD. À l'Université de Genève en 2011. Elle a publié dans des revues académiques telles que Journal of Business Research, Advances in Consumer Research et Gender Work and Organization.

Email : cdelbucchia@audencia.com

Deparis Martine

European Business School-Paris

Martine Deparis est titulaire d'un doctorat en Marketing et comportement du consommateur de l'université de Rennes. Elle est enseignant-chercheur à l'European Business School-Paris. Ses recherches portent principalement sur le parcours du client et le retail. Plus précisément, sa recherche vise à comprendre les relations entre le franchiseur et ses franchisés lors du déploiement de stratégies RSE, et à ce titre elle est membre actif de la Fédération Française de la Franchise. Elle a présenté ses recherches lors de conférences internationales, telles que le Colloque sur la recherche européenne sur le commerce de détail et la Conférence annuelle de la Société internationale de la franchise.

Email: mdeparis@ebs-paris.com

Dubruc Nadine

Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Lumière Lyon 2, Univ Jean Monnet, UR COACTIS, Institut Henri Fayol

Nadine Dubruc, docteur en psychologie sociale, diplômée de l'Université Lumière Lyon2, est maître de conférences en SHS à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, membre du laboratoire COACTIS, Université de Lyon-Saint-Etienne. Ses activités de recherche portent sur : les conditions d'évolution et d'apprentissage chez les individus et les collectifs de travail ; l'appropriation, l'impact et les usages des outils de gestion ; la performance individuelle et collective ; l'analyse des dispositifs de GRH plus particulièrement dans les PME et dans l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).

Email : dubruc@emse.fr

Haki Oussama

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

Oussama Haki, doctorant en sciences de gestion à l'université de Lorraine (Laboratoire CEREFIGE), diplômé d'un bachelor en finance de l'université du Québec à Montréal, d'un bachelor en sciences infirmières de l'université du Québec en Outaouais et d'un Master de l'IAE de Poitiers. L'auteur poursuit une thèse s'articulant autour du comportement organisationnel en période d'extrême urgence et la fabrique de la stratégie en temps de crise. En 2022, l'auteur a contribué à la rédaction d'un chapitre de livre s'articulant du management et du pilotage du changement en temps de crise. L'auteur dispose d'une expérience professionnelle variée dans le domaine de la santé en tant que cadre de santé d'un service de soins infirmiers, ce qui lui confère une compréhension plus approfondie du domaine de management de la santé et particularités.

Email : oussama.haki@univ-lorraine.fr

Houanti Lhocine

Excelia-la Rochelle Business School - CERIIM

Lhocine Houanti est Professeur Associé en économie et RSE à l'EM Normandie Business School. Membre du Métis-Lab. Il est titulaire d'un Doctorat d'économie obtenu à l'université de Perpignan en France. Ses axes de recherche sont : la RSE et le développement durable, la diversité du genre au sein des entreprises et la finance responsable. Il intervient aussi auprès des entreprises pour comprendre les différents enjeux liés à la RSE et son implémentation dans les processus et les fonctions.

Email : houantih@excelia-group.com

Ivanaj Silvester

Université de Lorraine

Silvester Ivanaj est professeur à ICN Business School, à Nancy, en France. Il possède plus de 25 ans d'expérience dans l'enseignement en gestion, le développement de systèmes d'information, l'entrepreneuriat et le conseil environnemental. Ses domaines de recherche portent principalement sur le comportement organisationnel, les systèmes d'information, les méthodes d'évaluation de la durabilité, la méthodologie de recherche transdisciplinaire et la gestion des équipes virtuelles. Il est co-fondateur et co-organisateur de la conférence internationale "Entreprises multinationales et développement durable" (MESD).

Email: silvester.ivanaj@icn-artem.com

Ivanaj Vera

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

Vera Ivanaj is a Full Professor in Management Science at the University of Lorraine, stationed at the National School of Chemical Industries of Nancy. Her work is published internationally and covers organizational strategies, art, and organizational aesthetics. Vera is developing her research activity within the "CEREFIGE" laboratory (EA 3942) and the UNESCO Chair (ICN Business School) "Art and Science for Sustainable Development Goals". Vera is also a painter. His artistic creation is essentially abstract in nature and explores complex philosophical concepts such as life, energy and movement.

Email: vera.ivanaj@univ-lorraine.fr

Kouayep Bertin Léopold

IDRAC-Business School

Bertin Léopold Kouayep : Socio-économiste de formation, il est enseignant-chercheur des universités, en Sciences de Gestion, Professeur, titulaire d'une Habilitation à Diriger les Recherches (HDR) obtenue à l'Université Paris II – Panthéon Assas, à travers ses travaux sur « L'analyse critique des conditions de création et de fonctionnement des associations syndicales au Cameroun : Cas des associations parrainées ou sous la tutelle du BIT ». En 2006, il crée le Groupe d'Études et de Recherches en Économie Sociale (GERES Formation et Consulting). Auteur et co-auteur d'une cinquantaine d'ouvrages, d'articles et de communications scientifiques et organisationnelles, il est membre de plusieurs associations académiques dont l'AGRH, l'ASMP, l'IAS, l'Académie de l'OIT sur l'ESS. Il fait partie du Conseil d'administration de COFIDES Nord-Sud depuis juin 2013. Depuis avril 2016, il est le Directeur de l'École Supérieure de Commerce et de Gestion (ESCG) de Yaoundé, placée sous la tutelle d'IDRAC Business School et affiliée à France International Graduate School (FIGS). Expert-consultant en Management associatif, Management des projets, Gestion des ressources humaines par

l'approche des compétences, il est aussi Expert de l'OIT en analyse de la dimension emploi dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) pour la sous-région Afrique centrale (CEEAC) et Formateur au CIF de l'OIT à Turin-Italie. Il a obtenu le 21 juin 2018, à Marrakech, le Prix de la Meilleure Communication Scientifique, à l'occasion du Colloque International sur l'Innovation à la Croisée des Sciences de Gestion « Problèmes non résolus ». Ses axes de recherches portent sur les principales catégories conceptuelles suivantes : employabilité, formalité-informalité, RSE-RSO, approches par compétences, gouvernance et audit social des organisations. Il est Président du comité d'organisation des Doctoriales Inter-Universitaires (DoctIUs), devenues « Pépinières Doctorales de la CEMAC en Sciences économiques et de Gestion (PépiDoc SEGes) qui sont une action du projet du Fonds de solidarité prioritaire innovant (FSPI) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) de la France portée par l'Ambassade de France au Cameroun, initiée par l'ESCG.

Email : kouayep@escgy.com

Laarraf Zouhair

Excelia-la Rochelle Business School - CERIIM

Zouhair Laarraf est professeur Associé au sein d'Excelia groupe et membre du laboratoire CERIIM, son champ d'expertise couvre les thématiques de RSE, de management des Hommes et des Organisations avec un intérêt manifeste pour les PME. Ces travaux de recherche ont donné lieu à des publications dans des revues françaises et internationales telles que Recherche en Sciences de Gestion, RAIRO Operational Research et International Journal of Production Economics.

Email : laarrafz@excelia.group.com

Laperche Blandine

Université du Littoral-Côte d'Opale

Blandine Laperche est professeure d'économie à l'université du Littoral-Côte d'Opale. Elle est directrice du Centre de recherche sur l'innovation et les Stratégies Industrielle (ISI / Lab. RII). Elle est aussi présidente du Réseau de Recherche sur l'Innovation (<http://2ri.eu>) et rédactrice en chef de la revue Innovations, Revue d'Economie et de Management de l'Innovation / Journal of Innovation Economics and Management. Elle est spécialisée en économie de l'innovation. Ses travaux portent principalement sur les stratégies des firmes dans les systèmes régionaux ou nationaux d'innovation et sur les trajectoires technologiques associées au développement durable.

Email : Blandine.laperche@univ-littoral.fr

Lemaitre Christine Noël

LIR3S UMR 7366

Christine Noël Lemaitre est maître de conférences en philosophie, habilitée à diriger des recherches en gestion à Aix Marseille Université, chercheur au Laboratoire de théorie du droit et chercheur associée au Laboratoire interdisciplinaire Sociétés, sensibilité, soin de l'Université de Bourgogne. Lauréate de la Fondation des sciences sociales 2023, ses recherches s'ancrent en philosophie contemporaine et sur les enjeux éthiques du travail et du management. Elle est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages et d'une trentaine d'articles publiés notamment dans Journal of Business ethics, Comptabilité Contrôle Audit, Critical Perspectives on Accounting et Academy of Management Learning Education

Email : christine.noel.lemaitre@gmail.com

Lemieux Nathalie

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Nathalie Lemieux est professeure en changement et développement organisationnel à l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM) où elle a notamment été la directrice du département d'Organisation et ressources humaines de 2015 à 2020. Auparavant, elle a été directrice du programme du MBA Conseil en management. Détentrice d'un doctorat en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke, sa thèse de doctorat, obtenue avec mention d'excellence, portait sur le soutien offert aux cadres par une équipe de gestion du changement lors d'une implantation de système d'information à Hydro-Québec. En 2018, elle a codirigé un collectif « Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences » réunissant 26 auteurs des deux côtés de l'Atlantique, livre ayant obtenu la mention « Livre de l'année 2020 » de l'Ordre CRHA.

Email : lemieux.nathalie@uqam.ca

Lutz Axelle

ICN Business School, CEREFIGE, Université de Lorraine

Axelle Lutz est professeure Assistante au Département Ressources Humaines et Comportement Organisationnel à ICN Business School et rattachée au laboratoire CEREFIGE de l'université de Lorraine. Elle est responsable des Msc Management des Ressources Humaines et Innovations sociales, Management de la Supply chain et des achats et Global Business Management (Nancy/Paris). Ses recherches portent sur la gestion des carrières, la gestion des compétences et la gestion des ressources humaines recoupant des thèmes tels que le recrutement, la fidélisation, le développement de compétences interculturelles, l'employabilité, la mobilité ou encore l'attractivité des territoires/organisations. Elle enseigne le management des Ressources Humaines, le management du changement et de projet ainsi que le management interculturel aussi bien au niveau Bachelor que PGE/MSc ou encore en formation continue en France et à l'étranger.

Email : axelle.lutz@icn-artem.com

Maillet José

Audencia Business School

José Maillet is Professor of socio-ecological transition at Audencia. He holds a doctorate focused on corporate environmentalism in emerging and advanced markets. In 2019, he developed the first course in economics and energy transition, compulsory for all students at a business school. More than 2,000 Audencia students have to date received these essential lessons for a successful energy and ecological transition. In 2021, he took charge of Gaïa, a school from Audencia group, entirely dedicated to the management of ecological and social transition. Committed to Corporate Social Responsibility (CSR), he supports and advises companies and public organizations on strategic topics related to CSR and supports the deployment of impact measurement indicators, vectors of innovation and performance. He regularly trains individuals and companies to the Fresque du Climat. He is part of a research team focused on the drivers that push individuals to branch off in favor of an individual and collective ecological transition.

Email : josemaillet@audencia.com

Mairesse Philippe

ICN Business School, Chaire Unesco

Dr. Philippe Mairesse, professeur associé à l'ICN Business School est responsable de programmes pour la chaire UNESCO "Art et Science dans le cadre des objectifs de développement durable". Il est titulaire d'un double doctorat en sciences de l'organisation (Université humaniste d'Utrecht) et en arts (Université Paris 1 La Sorbonne), fondé sur sa double carrière dans les arts et les sciences. Depuis 2003, ses créations dans le domaine des arts visuels l'ont amené à travailler en tant que chercheur et consultant sur la manière dont les processus de création peuvent être appliqués à d'autres contextes, en particulier à celui des entreprises. Il s'intéresse aussi à l'innovation pédagogique en management basée sur l'art. Il développe une approche qui intègre les imaginaires et les rationalités pour une forme holistique et durable de connaissance et de pratique. Il publie des articles dans des revues de haut niveau et est cofondateur et corédacteur en chef du journal DYSFUNCTION, et il est relecteur et organisateur pour divers journaux et conférences académiques.

Email : philippe.mairesse@icn-artem.com

Maizeray Lidwine

IAE Lille

Maître de conférences, responsable de la 1ère année du Master Gestion des Ressources Humaines à l'IAE Lille. Membre de l'axe DHAMI (Développements Humains, Alternatives Managériales et Innovations) au sein du Laboratoire LUMEN (ULR 4999). Ses thèmes de recherche portent sur la gestion de la diversité et l'inclusion, la RSE et la mobilité professionnelle. Ses travaux mobilisent des méthodes de recherche qualitative et des références théoriques liées à la philosophie du management. Elle s'est intéressée plus récemment à la pédagogie de l'alternance, en lien notamment avec la construction de l'identité et de la posture professionnelle.

Email : Lidwine.maizeray@univ-lille.fr

Makaya Christian

Université Paris Nanterre

Christian Makaya est doctorant en sciences de gestion à l'université Paris-Nanterre et consultant-formateur en entrepreneuriat pour le réseau BGE Sud-Ouest. Ses thématiques de recherche concernent la transformation de l'éducation entrepreneuriale face au défi de l'Anthropocène. Diplômé d'Institut Mines-Telecom Business School, il a auparavant occupé des fonctions managériales dans l'enseignement supérieur (CentraleSupélec, Groupe IGS, ECAM-EPMI) et enseigne le management à EFREI Paris depuis 10 ans.

Email : christian.makaya@parisnanterre.fr

Mala Irvine

Université de Bourgogne, IAE de Dijon

Irvine Mala, titulaire d'un Master Professionnel en Management de la Qualité-Sécurité-Environnement, est étudiant en Master 2 Recherche et Conseil en Science de Gestion. Actuellement en stage recherche à Mines Saint-Etienne, Institut Henri Fayol dont le travail de recherche porte sur les nouvelles formes d'organisation et les entreprises à impact.

Email: malairvine27@gmail.com

Mnisri Kamel

ICN Business School

Dr. Kamel Mnisri is associate professor and director of the MSc in International Management at ICN Business School. He holds a PhD in Management Sciences and more importantly international teaching, supervision and business experience. His academic research focuses on creativity and sustainability has been presented at a number of international conferences and published in peer-reviewed journals. He is also one of the founders of Artem Organisational Creativity and Sustainability International Conference.

Email : Kamel.mnisri@icn-artem.com

Morales Gerardo Romo

Université de Guadalajara

Professeur de recherche, Département d'Etudes Pédagogiques du Centre Universitaire des Sciences Sociales et Humaines, Université de Guadalajara. Il est sociologue diplômé de l'Université de Guadalajara, titulaire d'une maîtrise en administration publique du Centre de Recherche et d'Enseignement Economiques (CIDE) et d'un doctorat en sciences politiques et sociologie de l'Université Complutense de Madrid. Il a été professeur dans différentes universités de plusieurs pays dont l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis en 2022, enseignant des sujets liés aux politiques publiques, à la sociologie des organisations et à l'analyse institutionnelle, dans les premiers cycles comme dans les cycles d'enseignement supérieurs. Ses projets de recherche actuels, ainsi que ses publications les plus récentes, sont liés aux institutions fondamentales de la modernité : famille, entreprise, école, université, etc. Il est membre du Système National des chercheurs de niveau 1.

Email : gerardo.romo@gmail.com

Ngoungoure Ngouloure Sorelle Gertrude

Université de Yaoundé II

Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université de Yaoundé 2-Soa depuis 2019, spécialité Management stratégique, ses travaux portent sur les « Déterminants du choix du leasing comme source de financement des entreprises camerounaises ». En Décembre 2020, elle est Lauréate de la 2^{ième} édition du concours Doctorales Interuniversitaire (DoctIU-2) organisé par l'Ambassade de France au Cameroun, initié par l'École Supérieure de Commerce et de Gestion de Yaoundé (ESCG). En 2021, elle intègre l'ESCG de Yaoundé en qualité d'enseignante-chercheure, puis, de Responsable associée au Service de la Recherche et des Relations Publiques, avant d'en devenir titulaire. En 2023, pour la bourse de mobilité obtenue de DoctIU-2, accordée par la Coopération française, elle est invitée, pour un séjour scientifique de quatre mois, au Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes (LEMNA) de l'Université de Nantes, par le Pr Marc BIDAN. Elle est co-auteure de plusieurs articles et de communications scientifiques publiés dans les revues reconnues telles que la Revue QDM, la Revue CCA, la REMFO. Experte sur les questions relatives au management stratégique de choix de financement, depuis 2021, elle s'interdisciplinarise en réalisant les travaux qui côtoient le management des Ressources humaines, des systèmes d'informations, l'audit social, et les questions d'éthique (environnementale et numérique).

Email : ngoungoure@escgy.com

Ordener Steve

Université de Lorraine

Consultant et manager de transition, Steve Ordener a, durant ses 20 années d'expérience professionnelle, été confronté aux réalités opérationnelles et aux enjeux liés à la direction d'équipes commerciales, marketing et projets, aussi bien au niveau régional, national qu'international. Durant son parcours au sein de multinationales de renom mais également d'entreprises de taille intermédiaire, il a traversé cinq réorganisations, trois plans sociaux et une cession d'entreprise. En 2018, il entreprend un PhD sous la direction de Sybille Persson dans le domaine des comportements organisationnels pour asseoir la notion de Workindness, dont le but est de favoriser les relations de travail et un management humainement plus éthique et stratégiquement plus performant pour l'organisation et la société. Depuis 2020, ses travaux s'inscrivent dans le cadre de la chaire Unesco « Art et science dans le cadre des objectifs de développement durable ». Steve Ordener est titulaire d'un Master en Droit, Économie et Gestion ainsi que d'un Diplôme Supérieur de Gestion du CNAM Paris, et est également diplômé du GE Management Institute de Crotonville – New York. Il est chargé d'enseignement à l'Université de Lorraine, au CNAM et à ICN Business School.

Email : steve.ordener@univ-lorraine.fr

Oueslati Hanène

Université de Bourgogne

Hanene Oueslati est Maître de Conférences en Marketing à l'Université de Bourgogne. Elle s'intéresse, à travers ses travaux de recherche, à montrer et à rappeler la place clé occupée par le consommateur dans la détermination et la mise en place des stratégies des entreprises. Elle est membre du CERMAB, l'équipe de recherche en marketing du Centre de REcherche en Gestion des Organisations (CREGO, EA 7317).

Email : Hanene.oueslati@u-bourgogne.fr

Oumessaoud Aïcha

ICN Business School

Dr. Aïcha Oumessaoud est Professeure Assistante au Département des Ressources Humaines et du Comportement Organisationnel. Elle est titulaire d'un doctorat de l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management. En ce qui concerne son parcours académique, après avoir obtenu un diplôme de 5 ans en sciences de gestion qui équivaut à un Master 2 au Maroc, elle a décidé d'embrasser une carrière dans le domaine académique. Elle a donc intégré le Master 2 Recherche de l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management, ce qui l'a conduite à faire un doctorat en GRH. En décembre 2021, elle a soutenu sa thèse sous le titre " Les effets du conflit de rôle lié au genre sur le burnout et l'intention de partir : le cas de la France et du Maroc ". En termes de recherche, à ce stade de sa carrière, ses principaux intérêts se situent dans les domaines du bien-être, des études de genre et de la gestion de carrière. Elle a poursuivi ces intérêts à ce jour en menant des études qualitatives et quantitatives en France et à l'étranger.

Email : aïcha.oumessaoud@icn-artem.com

Outini Naoui

Excelia Business School

Fatiha Naoui-Outini est professeure associée à Excelia Business School. Elle est membre du Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales (CERIIM). Ses activités d'enseignement et de recherche sont liées au management de la supply chain, aux achats et supply chain innovation. Son travail a été publié dans des revues académiques internationales (par exemple, Supply Chain Forum : An international Journal, Journal of Innovation Economics and Management ; Innovations ; Journal of Entreprise Information Management ou encore Revue Management & Avenir) et des chapitres de livres (exemple : Cas en Management des Achats (EMS)). Elle est également évaluatrice pour différentes revues académiques et conférences telles qu'International Management ; Revue Française de Gestion Industrielle ; International Business Information Management Association ; The International Network for Research on Organizations and Sustainable Development. Elle est de même rédactrice associée de l'ARFGI (Comité éditorial | Revue Française de Gestion Industrielle (rfgi.fr) et membre du réseau académique de l'International Purchasing & Supply Education & Research Association (IPSERA).

Email : naouif@excelia-group.com

Paquier Marie-Catherine

European Business School-Paris et CNAM-LIRSA EA4603

Marie-Catherine Paquier est enseignante-chercheuse en Marketing et coordinatrice des mémoires de fin d'études à l'European Business School-Paris. Elle est aussi chercheuse associée au CNAM dans le laboratoire LIRSA (CNRS 2604). Son sujet principal de recherche concerne l'économie monastique : elle cherche à comprendre comment les monastères offreurs de produits et services de grande consommation adaptent leurs impératifs économiques de survie à leurs priorités spirituelles, et s'intéresse aussi aux expériences vécues par les consommateurs de quête des sens et de spiritualité. Plus largement, MC Paquier s'intéresse aux liens entre marketing et sobriété.

Email : Marie-catherine.paquier@ebs-paris.com

Pastorelli Benjamin

Capgemini Engineering

Benjamin Pastorelli, docteur en psychologie, consultant-chercheur en entreprise, chercheur associé à l'Université de Bourgogne (laboratoire Psy-DREPI), spécialiste du rapport à l'autre (diversité, inclusion, interculturalité) et de la transformation sociale.

Email : dr.benjamin.pastorelli@gmail.com

Paulet Elisabeth

ICN Business School

Elisabeth Paulet est professeur d'économie et de finance à l'ICN Business School à Nancy. Après un doctorat à l'Institut universitaire européen de Florence, elle a été titulaire d'une chaire Jean Monnet. Ses principaux centres d'intérêt se centrent sur les structures bancaires et la politique financière des entreprises au niveau historique et contemporain. Elle a publié plusieurs livres chez Pickering Chatto, Chandos Elsevier ou Cambridge. Elle a publié plusieurs articles scientifiques dans des revues telles que Corporate Governance, Journal of Business Strategy, Journal of Business Ethics, Journal of European Economic History, Strategic Change, Asia Pacific Business Review.

Email : elisabeth.paulet@icn-artem.com

Peillon Sophie

Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Lumière Lyon 2, Univ Jean Monnet, UR COACTIS, Institut Henri Fayol

Sophie Peillon est titulaire d'un doctorat en économie et d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) en gestion. Elle est actuellement maître-assistante en management à Mines Saint-Etienne, Institut Henri Fayol, France, et rattachée au laboratoire Coactis. Ses recherches portent sur l'innovation de business model, notamment par la servicisation, la digitalisation et la durabilité, avec une attention particulière pour le secteur manufacturier et les PME. Elle est l'auteur de plusieurs articles sur ces sujets dans des revues telles que Journal of Service Management, Production Planning and Control, La Revue des Sciences de Gestion, Recherches en Sciences de gestion.

Email: peillon@emse.fr

Persson Sybille

CEREFIGE (Université de Lorraine)

Sybille Persson (PhD, HDR) est membre associée au CEREFIGE (<https://cerefige.univ-lorraine.fr/member/persson-sybille/>). Elle publie régulièrement dans des revues académiques (Current Opinion in Environmental Sustainability Management, Human Resource Management Review, Management International, Management & Organization Review, RIPCO...) et dans des revues professionnelles. Elle co-anime le Groupe de recherche thématique sur l'accompagnement des managers de l'AGRH (<https://www.agrh.fr/grt/coaching>). Au-delà de ses travaux sur le coaching et le mentoring, et pour ses interventions en entreprise, elle mobilise les concepts proposés par le philosophe et sinologue François Jullien pour favoriser une évolution à la fois stratégique et éthique des pratiques managériales dans les organisations. C'est ainsi que Sybille est membre du conseil de l'association Décoïncidences créée en septembre 2020 autour de François Jullien qui rassemble un corpus pluridisciplinaire à travers un engagement intellectuel et civique pour une participation active à la vie publique (<http://decoincidences.fr/>)

Email : sybille.persson@gmail.com

Pezé Stéphan

Université Toulouse Capitole, CNRS

Stéphan Pezé est professeur des universités à Toulouse School of Management (TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS). Ses recherches portent sur la construction identitaire, les épisodes stratégiques et les salariés engagés pour le climat. Il est plus généralement intéressé par l'exploration de l'expérience vécue via le concept d'épreuve autour duquel il a soutenu son HDR. Il a publié plusieurs articles dans des revues comme *Mangement*, *Management International*, la *Revue Française de Gestion*, *Human Relations*, *Journal of Business Ethics* ou *Organization* et a été senior editor pour *Mangement* de 2017 à 2022.

Email : stephan.peze@tsm-education.fr

Poldner Kim

The Hague University of Applied Sciences

Kim Poldner serves as Professor Circular Business at The Hague University of Applied Sciences and holds a PhD from the University of St. Gallen, Switzerland. Her research interests evolve at the crossroads of entrepreneurship, aesthetics and sustainability and she has written award winning case studies on sustainable fashion pioneers such as Veja and Osklen. She publishes in journals such as *Organization*, *Journal of Business Venturing*, *Organization Studies*, *Organization & Environment*, *Business & Society* and *Journal of Cleaner Production*.

Email : K.A.Poldner@hhs.nl

Relano Francesc

ICN Business School

Francesc Relano a obtenu un doctorat de l'Institut universitaire européen (Italie) en 1997. En 2015, il a rejoint l'ICN Business School à Nancy, en France, en tant que professeur associé. Ses intérêts de recherche actuels incluent les institutions bancaires, la finance islamique, l'économie sociale et l'éthique des affaires. Il a publié plusieurs articles scientifiques dans le domaine des revues scientifiques rankées.

Email : francesc.relano@icn-artem.com

Reydet Sabine

Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG

Sabine Reydet est maître de conférences en marketing au CERAG de Grenoble. Ses recherches sont à la frontière du marketing et des ressources humaines et portent notamment sur les conséquences d'un changement organisationnel (en interne et en externe) spécifiquement dans les banques, en termes d'engagement organisationnel pour les collaborateurs et de satisfaction et de fidélité pour les clients. Ses recherches portent également sur les stratégies mises en place par les banques pour améliorer leur marque employeur, notamment l'accompagnement de clients en situation de difficultés financières, et les tensions de rôles suscitées, en particulier chez les conseillers en charge de cet accompagnement.

Email : sabine.reydet@univ-grenoble-alpes.fr

Royan Alexandra

Institut Francophone de l'Art Oratoire (I.F.A.O.)

Alexandra Royan est une chercheuse et académicienne spécialisée dans l'art dramatique, l'art oratoire qu'elle enseigne aujourd'hui depuis 12 ans, la direction de projets artistiques et l'établissement de programmes pédagogiques pertinents. Co-fondatrice, trésorière générale et professeure de l'Institut Francophone de l'Art Oratoire, elle est reconnue pour ses compétences pédagogiques, son sens de l'humain et son écoute attentive. Elle intervient en tant que professeure en prise de parole en public et en éloquence, dans les entreprises, collèges. Elle a été actrice pendant plus de 30 ans. Elle est metteuse en scène de pièces de théâtre depuis 20 ans, possédant une expertise pratique et théorique. Dotée d'une solide formation théâtrale académique, d'une connaissance approfondie du domaine et de son expertise dans l'art dramatique, l'art oratoire et l'éducation artistique en fait une contributrice précieuse dans ces domaines. Elle a été membre d'un jury de soutenance de thèse doctorante. Elle a co-écrit un article à paraître dans un livre de management édité par les Publications de l'Université Laval, sous la direction de Jean-François Chanlat, portant sur la prise de parole des femmes.

Email : a.royan@ifaofrance.com

Ruffo Ivanova Olga

ICN Business School

Olga Ivanova Ruffo is an associate professor at ICN Business School, France and an affiliate professor at CEREFIGE, University of Lorraine. Her research interests are related to social evaluation of organizations where she extensively studies the concept of legitimacy on organizational and individual level. She is also interested in the practice-based approach to virtues, strategy, sustainability and business education. She has published her research in Journal of Business Ethics, Human Relations, Management Decisions, Journal of Cleaner Production, European Business Review, Journal of Change Management among others.

Email: olga.ivanova-ruffo@icn-artem.com

Ruffo Juan

Université de Lorraine

Juan José Ruffo Rappalini is a doctoral student in Sociology at the University of Lorraine, Nancy, France. His research interests are related to organizational resilience, professional dispositions and sensemaking in organizations. He is particularly interested in studying organizational behavior in extreme situations.

Email: juanjoruffo@gmail.com

Saeed Fahad Hussain

ICN Business School

Fahad Hussain Saeed Ph.D. student and dedicated researcher in the field of Management, creativity and technology, He is student at ICN business school. His previous work included Creativity, innovation and wellbeing in businesses and organizations. He has attended several conferences and made publication and contributed to the ongoing research and supervision. His academic journey has involved conducting research and working towards publishing papers in peer-reviewed journals. With a focus on Creativity and organizational psychology,

Email : fahad.saeed@icn-artem.com

Scotto Marie José

IPAG Business School, France

Marie José Scotto est Professeur Associé à l'IPAG Business School et membre de la Chaire Entreprise Inclusive. Ses domaines d'enseignement sont les ressources humaines la RSE et le Management. Elle est responsable du Master RH et RSE sur le Campus de Paris. Ses recherches se concentrent principalement sur la diversité du genre, l'intégration des femmes dans l'économie et les entreprises ainsi que sur les processus ressources humaines. Elle publie régulièrement dans des revues référencées, colloques ou Chapitres d'ouvrages scientifiques. Avant d'entamer sa carrière universitaire, elle a travaillé en tant que chef de projet et chef de produit dans le secteur du Service Numérique. Marie José Scotto est également membre de l'ANDRH, Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines, en tant qu'enseignant en GRH.

Email : m.scotto@ipag.fr

Scribano Adrián

Université de Buenos

Adrián Scribano est Docteur Honoris Causa de l'Université Nationale de l'Altiplano du Pérou le 29 octobre 2020. Docteur en philosophie de l'Université de Buenos Aires de la Faculté de philosophie et de lettres. Il est chercheur principal au CONICET (Conseil national de la recherche scientifique et technique d'Argentine), partagé avec l'Institut de recherche Gino Germani (IIGG-FCS-UBA) et chercheur associé au LEIRIS (Laboratoire d'études interdisciplinaires sur le Réel et les imaginaires sociaux) Paul Valéry Montpellier 3. Il est directeur du Centre de recherches et d'études sociologiques CIES, du Groupe d'étude sur la sociologie des émotions et des corps et Coordinateur du Réseau International de Sociologie des Sensibilités (RedISS). Il dirige la Revue latino-américaine d'études sur les corps, les émotions et la société. Son dernier livre et article sont Colonization of Inner Planet et Émotions et politique des sensibilités en Amérique latine dans la revue Sociologie internationale (2021).

Email : adrianscribano@gmail.com

Soutjis Laureline

Université de Nîmes et Capgemini Engineering

Laureline Soutjis est étudiante en master 2 de psychologie sociale et environnementale à l'Université de Nîmes. Ses intérêts de recherche se focalisent principalement sur l'étude et la compréhension des comportements. Pour son mémoire de fin d'études, elle décide d'étudier les facteurs influençant les comportements éco-responsables. Aussi, les transformations organisationnelles en lien avec le développement durable sont des pistes qui l'intéressent particulièrement.

Email : laurelinesoutjis@gmail.com

Stimec Arnaud

IAE Nantes

Arnaud Stimec est Professeur des Universités à l'IAE – Nantes Université. Ses travaux portent sur le dialogue de proximité dans les organisations et la manière dont cela contribue au projet collectif. Ses publications traitent en particulier du conflit dans les organisations, de la médiation et des nouvelles formes d'organisation. Il travaille aujourd'hui particulièrement sur les entreprises à mission et les transformations que cela induit au niveau du travail et du dialogue de proximité. Il a dirigé pendant plusieurs années la revue *Négociations* et co-dirigé le groupe de recherche thématique « Dialogue Social » de l'AGRH.

Email : arnaud.stimec@univ-nantes.fr

Théron Christelle

Université Toulouse Capitole, CNRS

Christelle Théron est maîtresse de conférences à Toulouse School of Management (TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS). Dans ses recherches, elle étudie les pratiques quotidiennes des managers de proximité et leur rôle dans la stratégie des organisations. Elle s'intéresse également à la cognition managériale, et en particulier à l'attention des managers. Elle mobilise notamment une méthode d'observation mobile qu'est le « shadowing », consistant à suivre les managers dans leur quotidien. Elle a publié des articles dans des revues comme *Mangement*, *Journal of Business Ethics*, la *Revue Française de Gestion*.

Email : christelle.theron@tsm-education.fr

Volkov Igor

Université du Québec en Outaouais (UQO)

Igor Volkov est professeur et co-directeur du Module des relations industrielles. Auparavant, il a été directeur du Département des relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il détient un doctorat en Relations industrielles de l'Université de Montréal. Son enseignement et sa recherche portent sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales, la gestion de la diversité et la gestion stratégique des ressources humaines. À titre de consultant, il intervient auprès des entreprises privées et publiques.

Email : igor.volkov@uqo.ca

Volz-Tollet Anne-Sophie

Univ Paris Est Creteil, IRG

Anne-Sophie Volz-Tollet est Maître de Conférences à l'Université Paris-Est Créteil, IUT de Sénart Fontainebleau. Membre du laboratoire IRG et de la chaire Transformation et Régulation de la Relation de Travail, elle est spécialisée en organisation du travail. Mobilisant des approches qualitatives, ses travaux de recherche récents portent sur l'impact et la légitimité des politiques de RSE dans les organisations, le déploiement du mécénat de compétences en entreprises, et l'expérience globale du travail (déspatialisation, télétravail, mobilité). Elle a auparavant occupé des postes dans les secteurs de la communication et des médias pendant plus d'une dizaine d'années.

Email : anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr

Zaghmouri Noura

Université de Reims Champagne-Ardenne

Noura Zaghmouri est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Ses travaux de recherche portent sur le management des organisations de santé et plus particulièrement sur les innovations managériales au sein des hôpitaux. Elle s'intéresse particulièrement à l'application d'outils de gestion visant l'organisation des activités tels que le Lean management.

Email : noura.zaghmouri@univ-reims.fr

Zulkani Sahin

Institut Francophone de l'Art Oratoire (I.F.A.O.)

En 1992, Zulkani Sahin a rejoint un groupe automobile français de renommée internationale, occupant des postes clés à l'international. A l'Université Paris Dauphine – PSL, sa thèse de doctorat s'est concentrée sur la prise de parole et d'espace des femmes cadres dans les organisations, (sous la direction de Jean-François Chanlat). Il a été formé au mime, théâtre, masque neutre à l'École Internationale Jacques Lecoq, en sciences politiques à Sciences Po Paris, en développement durable et leadership à l'université de Cumbria et a participé à plusieurs pièces de théâtre, développant ainsi son talent artistique, de la scène et d'acteur. Passionné par la recherche scientifique appliquée, le théâtre, la rhétorique, les arts, l'épigénétique, l'histoire et les cultures, il se considère comme facilitateur, transmetteur et bâtisseur. Il est co-fondateur, président et professeur de l'Institut Francophone de l'Art Oratoire. Il organise des cours, des concours d'éloquence et des spectacles. Il est engagé dans la réhabilitation de la rhétorique des anciens (rhétoriké tékhné) et a co-écrit un article académique à paraître dans un livre de management édité par les Publications de l'Université Laval, sous la direction de Jean-François Chanlat.

Email : z.sahin@ifaofrance.com

RIPCO

Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels

RIPCO est la seule revue française exclusivement dédiée au comportement organisationnel

Une ligne éditoriale centrée sur le comportement organisationnel

La ligne éditoriale de la revue est consacrée au comportement des individus et des groupes au sein des organisations. L'ambition est d'améliorer leur compréhension et leur explication. Du fait des interactions entre eux, trois niveaux d'analyse sont acceptés : le niveau individuel (micro), celui du groupe (méso) et celui de l'organisation (macro). La RIPCO publie donc des travaux de recherche théoriques ou empiriques portant sur le comportement organisationnel quels que soient le type d'organisation étudiée, les contextes et la méthodologie utilisée. Les recherches peuvent être indistinctement ancrées dans les différentes sciences sociales et humaines.

Une équipe éditoriale internationale et multidisciplinaire

Depuis 2018, la RIPCO s'est ouverte internationalement pour enrichir son équipe éditoriale, son comité scientifique, son corpus de relecteurs et, bien sûr, ses contributeurs. Les auteurs des manuscrits soumis et les évaluateurs sollicités au cours des trois dernières années sont originaires d'une trentaine de pays. Ces derniers travaillent pour 150 institutions diffé-

rentes. Dans le but d'accroître encore cette visibilité internationale, la RIPCO accepte les soumissions en français ou en anglais mais, en cas d'acceptation, invite désormais systématiquement leurs auteurs à fournir une version traduite en anglais à leurs frais.

Une visibilité internationale accrue

La politique éditoriale mise en œuvre depuis 2018 a été saluée par le CNRS qui a classé la revue au rang 4 de sa liste (version 5.07/juin 2020). Cette reconnaissance s'inscrit dans la logique de celle de la FNEGE (rang 3) qui avait été obtenue précédemment. La RIPCO est également référencée dans CAIRN et dans plusieurs bouquets de l'agrégateur ProQuest. Le référencement dans Cairn international depuis avril 2021 devrait donner une nouvelle audience internationale aux versions anglaises des publications de la RIPCO. Afin d'anticiper les classements à venir en sciences de gestion, notamment par la FNEGE en 2025, une demande d'intégration dans la base SCOPUS (Elsevier) a été formulée.

Une revue transparente et éthique

Les avis émis depuis 2018 sur les soumissions adressées à la RIPCO reposent en premier lieu sur leur haute qualité académique. Ils sont for-

mulés dans le respect d'une nouvelle charte éthique qui impose des normes transparentes auxquelles tous les contributeurs doivent adhérer. Elle s'inspire des pratiques des meilleures revues internationales. Elle régit également les activités éditoriales : fonctionnement du comité de rédaction et du conseil scientifique, processus de révision des manuscrits, conflits d'intérêts et impartialité, confidentialité et vie privée, accès et archivage, originalité des manuscrits, plagiat, références et droits d'auteur, rapport d'inconduite, rétractation et errata.

Une revue moderne

La gestion des manuscrits est opérée à partir d'une plate-forme électronique permettant la soumission en ligne, un processus de relecture en double aveugle, et la recherche de relecteurs à partir de mots-clés par domaines d'expertise. Elle permet également aux rédacteurs associés d'évaluer la qualité des relectures. Le site internet bilingue (français/anglais) de la revue présente, quant à lui, les résumés des publications depuis la création de la revue, mais aussi toutes les données bibliographiques utiles pour augmenter la visibilité, l'actualité de la revue, et l'explication détaillée des processus de soumission et d'évaluation.

