

JOURNEE D'ETUDE ET DE RECHERCHE **du Centre de Droit des Affaires et de Gestion - CEDAG-gestion**

Le Rôle du Tiers *en Gestion*

Vendredi 13 Juin 2008
Faculté de Droit

Président : **Jean-Marie Peretti**, Professeur à l'ESSEC, Directeur de l'IAE de Corte, Président de l'Institut de l'Audit Social et Président d'Honneur de l'Association de Gestion des Ressources Humaines

Comité d'organisation :

Martine Brasseur, Professeur Université Paris Descartes, Directrice CEDAG-gestion
Gautier Bourdeaux, Directeur Master Banque et Finance Université Paris Descartes
Hajer Kefi, Maître de Conférences Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

Comité scientifique :

Gilles Amado, Professeur HEC-Paris, CIRFIP
Gerald Augustin, Professeur Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Martine Brasseur, Professeur Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Pierre Louart, Professeur à l'IAE de Lille, LEM
Ariel Mendez, Professeur Université de la Méditerranée, LEST
Jean-Marie Peretti, Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte
Alain Roger, Professeur IAE Lyon 3, Centre de Recherche Magellan

- p. 3 • Programme**
- Introduction du thème**
 - p. 5 ▪ Martine BRASSEUR
 - p. 7 ▪ Martine GADILLE
 - p. 8 ▪ Renaud MULLER
- Résumés des communications**
 - p. 10 ▪ Christel BEAUCOURT & Pierre LOUART
 - p. 11 ▪ Céline BOTTEGA
 - p. 12 ▪ Gautier BOURDEAUX
 - p. 14 ▪ Marie-Laure BUISSON
 - p. 15 ▪ Julie CHRISTIN
 - p. 16 ▪ Sébastien DINE
 - p. 17 ▪ Marie-Aude DUPONT
 - p. 18 ▪ Komla DZREKE
 - p. 19 ▪ Marie-Cécile FAGART & Claude FLUET
 - p. 20 ▪ Catherine GLEE & Marc PONCIN
 - p. 21 ▪ Hajer KEFI & Isabelle WALSH
 - p. 22 ▪ Alain LACROUX
 - p. 23 ▪ Agnes LANCINI
 - p. 24 ▪ Pascal LIEVRE
 - p. 25 ▪ Ingrid MAZZILLI
 - p. 26 ▪ Laurent MENEGOZ
 - p. 27 ▪ Virginie MOISSON
 - p. 28 ▪ Dominique PATUREL
 - p. 29 ▪ Jean-Marie SENDRA
 - p. 30 ▪ Carolina SERRANO-ARCHIMI
 - p. 31 ▪ Delphine VAN HOOREBEKE
 - p. 32 ▪ Rim ZID
- p. 33 • Introduction de la table ronde**
- p. 34 • Présentation des contributeurs**

PROGRAMME

9h30

Amphi
Paul
Janet

- **Accueil des participants** par **Gautier Bourdeaux**, Directeur du Master Banque et Finance, Université Paris Descartes et **Martine Brasseur**, Directrice du CEDAG-gestion, Université Paris Descartes
- **Ouverture** par **Jean-Marie Peretti**, Professeur ESSEC et IAE de Corte, Président IAS, Président d'Honneur AGRH
- **Introduction du thème de la journée**
 - . « La notion de Tiers en droit du travail », **Jean-Pascal Thibault**, Avocat à la Cour
 - . « La fonction de tiers et sa place dans les Sciences de Gestion », **Renaud Muller**, MCF Université Clermont 2, CRCGM
 - . « Le tiers, comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs dans les organisations », **Martine Gadille**, Chercheure, CNRS, LEST
- **Lancement des Travaux** par **Martine Brasseur**, Professeur Paris Descartes, Directrice du CEDAG-gestion

Pause

11h00

Amphi
Paul
Janet

- **Atelier 1** : *Externalisation et Territoire*

Président : **Jean-Marie Peretti**

Rapporteur : **Claude Paraponaris**, MCF Université de Savoie, IREG

- . « L'externalisation en matière bancaire », **Gautier Bourdeaux**, MCF Paris Descartes, CEDAG-droit et gestion
- . « Sécuriser les Parcours Professionnels dans un contexte d'incertitudes ? » **Catherine Glée** MCF IAE Lyon & **Marc Poncin**, Doctorant IAE de Lyon, Centre de Recherche Magellan
- . « Une GRH à l'interface des organisations », **Ingrid Mazzilli**, Doctorante Grenoble II, CERAG

Salle
Louis
Cartou

- **Atelier 2** : *Temps et Emploi*

Président : **Michèle Rossi**, AFB

Rapporteur : **Florent Noël**, MCF IAE de Paris, GREGOR

- . « Le temps déterminé par l'âge de la retraite », **Julie Christin-Moulin**, Doctorante IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
- . « L'incertitude comme outil de gestion : le cas des intérimaires », **Alain Lacroux**, Doctorant IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
- . « La fonction du Tiers social en GRH », **Dominique Paturel**, Doctorante Université Montpellier III, ARPES/IRSA

Salle
François
Deruel

- **Atelier 3** : *Conflits et Relations interpersonnelles*

Président : **Bernard Hévin**, DOJO

Rapporteur : **Hajer Kefi**, MCF Paris Descartes, CEDAG-gestion

- . « La gestion des émotions, une revue vers une nouvelle conception du management », **Delphine Van Hoorebeke**, MCF IAE de Toulon, ERMME
- . « Le rôle du Tiers dans les conflits interpersonnels », **Sébastien Diné**, Docteur, IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
- . « Les systèmes d'information : tiers actants dans les processus de socialisation organisationnelle », **Hajer Kefi & Isabelle Walsh**
- . « Valeur ajoutée et licenciement économique », **Komla Drzeke**, Doctorant Paris Descartes, CEDAG-gestion

PROGRAMME

14h00

**Amphi
Paul
Janet**

▪ **Atelier 4** : *Coopération intra et inter-organisationnelle*

Président : **Yvon Pesqueux**, Professeur CNAM

Rapporteur : **Frédéric Parrat**, MCF Paris Descartes, CEDAG-gestion

. « Démarches collaboratives de gestion des connaissances et coopération », **Agnes Lancini**, MCF Aix-Marseille II, CRET-LOG

. « La légitimité comme tiers invisible », **Marie-Laure Buisson**, Docteur, CERGAM

. « La confiance comme tiers dans la relation manager-managé », **Marie-Aude Dupont**, Doctorante IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

**Salle
Louis
Cartou**

▪ **Atelier 5** : *Conditions de travail et Responsabilité*

Président : **Alain Roger**, Professeur IAE de Lyon 3, Directeur du Centre de Recherche Magellan

Rapporteur : **Rodolphe Colle**, MCF IAE de Grenoble, CERAG

. « Assurance et responsabilité », **Marie-Cécile Fagart**, Professeur Paris Descartes, LIRAES & **Claude Fluet**, UQAM, CIRPEE

. « Le risque comme facteur de construction de l'organisation », **Pascal Lièvre**, MCF Université d'Auvergne, CRET-LOG, CRCGM

. « Le stress comme tiers », **Virginie Moisson**, Doctorante IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

. « Le travail comme tiers », **Laurent Ménégos**, Chercheur, Sociologue-Ergologue, ORT

**Salle
François
Deruel**

▪ **Atelier 6** : *Changement organisationnel et Innovation*

Président : **François-Guy Trebulle**, Professeur Paris Descartes, CEDAG-droit

Rapporteur : **Pauline Fatien**, Doctorante HEC Paris, CR Magellan

. « Le cynisme comme vecteur d'apprentissage organisationnel », **Carolina Serrano**, Doctorante IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

. « La violence comme résultante du changement organisationnel », **Rim Zid**, Doctorante Paris Descartes, CEDAG-gestion

. « L'humour comme levier de changement », **Céline Bottega**, Doctorante Paris Descartes, CEDAG-gestion

. « Les résistances au changement comme tiers », **Jean-Marie Sendra**, Doctorant Paris Descartes, CEDAG-gestion

Pause

16h00

**Amphi
Paul
Janet**

▪ **Retour des travaux par les rapporteurs**

. Atelier 1 : **Claude Paraponaris**, Université de Savoie, IREGE

. Atelier 2 : **Florent Noël**, IAE de Paris, GREGOR

. Atelier 3 : **Hajer Kefi**, Paris Descartes, CEDAG-gestion

. Atelier 4 : **Frédéric Parrat**, Paris Descartes, CEDAG-gestion

. Atelier 5 : **Rodolphe Colle**, IAE de Grenoble, CERAG

. Atelier 6 : **Pauline Fatien**, HEC Paris, CR Magellan

17h00

▪ **Table ronde** : « **Le Rôle du Tiers-Acteur** » animée par **Alain Roger**, Professeur IAE Lyon, CR Magellan avec

. **Bernard Hévin**, Directeur du DOJO, Coach

. **Jean-Marie Peretti**, Professeur ESSEC et IAE de Corte, Président IAS, Président d'Honneur AGRH

. **Michèle Rossi**, Direction des Affaires Sociales de l'AFB

. **François Guy Trebulle**, Professeur Paris Descartes, CEDAG-droit

. **Georges Trépo**, Professeur Emérite HEC - Paris, Past Président de l'AGRH et de l'Academy of management (USA)

▪ **Synthèse et mise en perspective pour le management** par **Joël Guillouet**, Président ICF-France

▪ **Synthèse et mise en perspective pour la recherche** par **Martine Brasseur**, Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

Définition du thème et Lancement des travaux

Martine BRASSEUR
Professeur, Université Paris Descartes
Directrice du CEDAG-gestion

Quel est le rôle du tiers dans le management des personnes et des organisations ? Cette question amène deux groupes d'interrogations : les premières sur la notion de tiers, les secondes sur les dynamiques concernées. Qu'il s'agisse du tiers exclu permanent, interférant ou structurant la relation entre les acteurs ou les organisations, ou du tiers ponctuellement intégré, intervenant pour résoudre une problématique spécifique, le tiers est l'un des leviers de gestion, qui bouscule les frontières des organisations et les rôles traditionnels des acteurs.

Cette journée d'étude et de recherche a pour objectif de soutenir le développement, la finalisation et le rayonnement d'une recherche multidisciplinaire appliquée en gestion. Elle sera consacrée à la présentation et à la discussion des travaux de recherche, à raison de trois à quatre communications dans six ateliers, et sera clôturée par une table ronde confrontant les points de vue du gestionnaire, du juriste, du coach, du thérapeute ou encore du DRH en se centrant sur la prévention du phénomène tristement actuel du suicide au travail : quels tiers-acteurs ? Avec quels champs d'intervention ? Quelles pistes d'action et quelles contributions potentielles de la recherche en gestion ?

Si la nécessité d'une personne-tiers ressort comme une évidence dans de multiples situations professionnelles, la notion de tiers n'en reste pas moins difficile à cerner. En droit du travail, le mot « tiers »

désigne toute personne qui est ni partie ni représentée dans le cadre du contrat et/ou de la convention. Cette première approche soulève la question de l'externalisation et du territoire qui sera traitée dans l'atelier 1.

Elle débouche aussitôt sur de nouvelles définitions nous conduisant à intégrer dans la notion de tiers tout ce qui interagit dans la relation instaurée entre une personne ou un groupe et son environnement professionnel. Mintzberg (1999, p.322) avait ainsi rajouté à sa typologie des organisations, une configuration, la missionnaire, coordonnée par « quelque chose - intangible mais pourtant bien réel, bien au dessus des composants concrets d'une organisation - que nous appellerons *l'idéologie d'une organisation* ».

Dès l'atelier 2, les tiers seront ainsi en bonne partie intangibles. Tout d'abord, le temps contribuant à positionner les individus comme les contextes d'interaction sociale les uns par rapport aux autres (Giddens, 1987) : comment traiter de la problématique de l'emploi stable sans prendre en compte le rôle de la conscience de la durée, sans questionner, comme le fit Bergson (1970), la conception universelle du temps, linéaire et continu ?

Au fil des communications, les tiers ressortiront comme multiples, de nature et de portée différentes. Pour mieux approcher cette notion, l'atelier 3 se focalisera sur le contexte spécifique des conflits dans les relations interpersonnelles, l'atelier 4 sur la coopération intra et inter-organisationnelle, l'atelier 5 sur les conditions de travail et la responsabilité, l'atelier 6 sur le changement organisationnelle et l'innovation. Seront traités aussi bien les rôles des émotions, de la valeur ajoutée, de la confiance, du risque, de l'humour. Le travail lui-même sera appréhendé comme un tiers. Nous avons tenté avec Gautier Bourdeaux et Hajer Kefi de trouver des intitulés pour les ateliers suffisamment indicatifs pour les

participants tout en laissant ouverte l'orientation des échanges afin de favoriser une coproduction créative.

La raison en est que la richesse des échanges ne tient par seulement à la qualité et à la variété des travaux présentés. Cette journée se veut également une journée de rencontres : rencontres entre chercheurs de disciplines différentes, mais aussi rencontres entre chercheurs et praticiens. En effet, si les universitaires et les gestionnaires appartiennent à des communautés différentes (Wenger, 1988), celles-ci forment un système dans lequel elles interagissent avec un couplage considéré au mieux comme limité par le caractère opérationnalisable des recherches (Beyer, 1997) et généralement comme faible (Weick, 1976).

Dans le cadre de son projet scientifique, le CEDAG-gestion définit l'objet de sa discipline, les Sciences de gestion, comme le développement d'une « théorie axiomatique et réflexive de l'action collective » (Hatchuel, 2000, p.41). Il s'est fixé de soutenir les transferts de savoir des entreprises vers les universités et la traduction des théories en pratiques, tout autant que le développement de travaux de recherche menés en partenariat avec les organisations, notamment par recherche-action.

Cette journée d'étude et de recherche est donc un pari sur la capacité de cette fertilisation doublement croisée, entre disciplines et entre universitaires et praticiens, à produire conjointement des pistes d'action et des pistes de recherche en gestion.

Références :

Bergson, H. (1970), *Essai sur les données immédiates de la conscience*, 144^{ème} édition, PUF

Beyer, J.M. (1997), Research utilization. Bridging a cultural gap between communities, *Journal of Management Inquiry*, vol.6, n°1, p.17-26

Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, PUF

Hatchuel, A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., Vuibert, Collection FNEGE, chapitre 1, p. 7-43

Mintzberg, H. (1999), *Le management, Voyage au centre des organisations*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation

Weick, K.E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, P.1-19

Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning and identities*, Cambridge University Press

Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateurs d'apprentissages collectifs dans les organisations

Martine GADILLE
Chargée de Recherche, CNRS,
Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail

La réflexion sur la notion de tiers peut être envisagée comme une contribution à la théorisation de l'action collective et de l'apprentissage. On propose à cette fin d'étudier le tiers intangible comme un acteur de nature organisationnelle, créé par l'action publique dans un cadre législatif. En nous appuyant sur l'étude de cas des pôles de compétitivité nous montrons que ce tiers organisationnel concrétise une différenciation fonctionnelle dans le dispositif de gouvernance de l'innovation. Il permet à partir de la conduite d'opération d'animation, évaluation, ingénierie de projets R&D, montage d'actions collectives, des apprentissages localisés. Nous plaçons au cœur de cette dynamique d'apprentissage, la nature réflexive de ce tiers organisationnel, fondé comme lieu d'échange hors marché où s'exerce une autorité et se définissent pouvoirs et identités. Des processus d'auto-observation et d'auto-définition sont possibles à partir des opérations conduites légitimant l'existence de l'organisation « pôle » et créant des situations de communication avec les acteurs utilisateurs des médiations du tiers. En même temps la définition de ces opérations permet aux acteurs usagers et adhérents de se positionner vis à vis du service de médiation et des ressources offertes en matière de soutien à l'innovation. On observe ainsi la mobilisation d'associations professionnelles orientées métiers, par les petites et moyennes entreprises, pour asseoir leur représentation collective et leur légitimité vis à vis de l'offre

publique de ressources dans le cadre de la gouvernance régionale de l'innovation. Enfin, l'ordre contingent ainsi construit, ne peut prendre réellement toute sa signification sans une étude fine des contextes sociétaux et des conjonctures historiques locales qui ont présidé à la création de ce tiers.

Références :

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria, *Psychological Review*, vol.81, p. 59 - 74
- Peretti, J.M. (2004). *Ressources Humaines*, 9^{ème} édition, Vuibert

La fonction de tiers et sa place dans les sciences de gestion

Renaud MULLER
Maître de Conférences
Université Clermont 2, CRCGM

Avant d'exister dans la recherche et les pratiques gestionnaires, la fonction de tiers est déjà repérable dans des figures qui fondent la vie en société, collective et individuelle. L'anthropologue Pierre Legendre en donne de multiples exemples, dans la vie politique, juridique et privée et leur reconnaît une fonction commune: « déchosifier le réel » (1998, p. 185), séparer le sujet de l'immédiat de ses dépendances (i.e., pulsions, nature, autres...), du « duel avec les choses » (Legendre, 1998; p. 78). La fonction de tiers introduit une distance, marque la différence / l'altérité entre les choses, les êtres en premier lieu au moyen du langage et de ses règles, puis au travers des premiers interdits de confusion soi / autre (i.e., meurtre, inceste) et de tous les « montages institutionnels » qui se relaient (i.e., morale, règlements, codes, lois...). Du tiers en position de pouvoir, on attend qu'il tranche, équitablement (i.e., justice distributive), par les moyens adéquats (i.e., justice procédurale), par-delà l'universalité de la convoitise et des tentations de prendre la place de l'autre (e.g., analyse du jugement de Salomon par Girard (1991)).

Le tiers est donc un « ambassadeur » des limites, des fondations ultimes auxquelles nous avons à nous soumettre pour nous situer à une place différenciée de sujet. La figure du tiers est donc traditionnellement associée à la représentation des limites, au pouvoir mais aussi à l'étranger, l'autre vulnérable et exposé aux abus

(cf. Levinas, 1978), au roi et au pauvre (e.g., jeu d'opposition dans certaines constructions théoriques de la RSE). La fonction de tiers consiste donc aussi à délimiter son propre office, au risque sinon de basculer du côté de la maîtrise absolue, totalitaire ou de l'absurde. Elle exige donc de distinguer dans son exercice le maîtrisable du non maîtrisable (e.g., quels risques gérer et quels impondérables reconnaître, quelle subordination attendre du salarié et dans quelles limites à l'égard de sa vie intime...), entre ce qui peut être connu et ce qui ne peut que rester voilé. Pour être entendable (Legendre, 1989), amener le sujet à un jeu raisonné avec les limites, le tiers doit à la fois y confronter le sujet sur deux plans distincts (le corps et l'esprit), par des figures de tiers (pouvoir corporel / pouvoir spirituel) et des actions (médiation et arbitrage) elles-mêmes distinctes (Legendre, 1974). La fonction de tiers est donc une garantie de respect de l'altérité, de lien à l'autre par l'interpellation sur sa différence et l'appel à la responsabilité (Levinas, 1978).

Dans le champ de la gestion, les figures de tiers ne manquent pas (e.g., rôle du manager comme animateur et responsable, la distinction entre pouvoir hiérarchique et fonctionnel, l'existence de contre-pouvoirs et d'autorités externes, la mise en scène d'une justice organisationnelle (Muller, Mercier, 2002)...). De nouvelles figures de tiers (e.g., le coach, le médiateur (Stimec, 2001) ou « facilitateur ») et maillages de tiers (e.g., dans la théorie des parties prenantes, les dispositifs de whistleblowing) émergent. Les questionnements sur les fondations (e.g., en matière de finances et de gouvernance (Charreaux, 2002)), sur les sources de légitimité des dirigeants et des organisations, les exigences en matière d'éthique et de responsabilité, démontrent sinon le besoin de garanties de respect des autres du moins la nécessité d'être crédible. Autant de figures de tiers à questionner sur leur capacité à garantir le respect de l'altérité de chacun par-delà les intérêts propres (Cazal et Dietrich, 2005), à

INTRODUCTION DU THEME

donner voie à ceux qui y sont étrangers, vulnérables ou inattendus (e.g., la personne victime de harcèlement moral, de discrimination). Autant de tiers qui mettent en scène le besoin de penser la gestion et l'économie en rapport avec des limites, des fondements qui leur sont étrangers, qui exigent la prise en compte de l'autre en tant que tel, par-delà l'appréhension de l'interdépendance sur un mode utilitaire.

Références :

- Cazal et Dietrich, (2005). RSE : parties prenantes et parties pris, *Septième Université de Printemps de IAS*, Mai.
- Charreaux, (2002). Variation sur le thème: "À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Editions Economica, vol. 5(3), septembre, pages 5-68.
- Damak-Ayadi et Pesqueux, (2003). La théorie des parties prenantes en perspectives, *Journées AIMS Développement Durable et Entreprise*, Angers, Mai.
- Girard R. 1991. *Des choses cachées depuis la fondation du monde*. Paris : Grasset. 636 p. (Biblio essai). Première édition en 1978.
- Legendre P. 1974. *L'amour du censeur. Essai sur l'ordre dogmatique*. Paris : Seuil. 269 p. (Le champ freudien).
- Legendre P. 1998. *Leçons I. La 901^e conclusion. Etude sur le théâtre de la raison*. Paris : Fayard. 463 p.
- Legendre P. 2000. Leçons. VIII, *Le crime du caporal Lortie. Traité sur le Père*. Paris : Flammarion. 223 p. (Champs). Première édition en 1989.
- Levinas E. (1978). *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, La Haye, Martinus Nijhoff, le Livre de poche, édition de 2005.
- Maurin B. et Xireau D. (2003), Le tiers facilitateur. Un appui au dialogue social dans l'entreprise, *Liaisons sociales*.
- Mercier S., Muller R. (2005), L'encastrement institutionnel des procédures de recours internes en organisation : le cas de la politique de la Porte Ouverte, *3^{ème} congrès de l'ADERSE*, Lyon, ISEOR, Université Jean Moulin Lyon_3, 18-19 oct. 2005
- Stimec A. 2001. *La médiation et l'entreprise. Facteurs de développement et réceptivité à la médiation chez les cadres*. Thèse de doctorat : Université Panthéon-Sorbonne (Paris).

**L'intervention des tiers en matière de FLEXICURITE,
un moyen de territorialiser la GRH et d'enrichir ses
moyens d'intervention. Exemples de la CCI Grand
Lille, de l'ATES et des GEIC.**

Christel BEAUCOURT & Pierre LOUART
IAE de Lille, LEM

En France, au-delà des aspects institutionnels liés aux politiques nationales de l'emploi et de la régulation sociale, il existe des pratiques émergentes de FLEXICURITE. Celles-ci ont du mal à trouver une dimension satisfaisante dès lors qu'elles s'en tiennent à des arrangements intra organisationnels, surtout dans des PME aux espaces de négociation et d'opportunités professionnelles réduits. Dans la conjoncture très compétitive d'aujourd'hui, on constate en même temps le risque d'un rapport de forces inégal, où la FLEXICURITE proposée aux salariés n'est que la traduction d'une flexibilité contrainte, compensée par des arrangements sécuritaires à la marge.

L'intervention de tiers dans des territoires régionaux a le mérite d'élargir les conditions de l'échange, à partir d'instances de régulation (institutions, associations, collectifs ad hoc) soucieuses d'un meilleur équilibre global entre flexibilité et sécurité. Ces instances collectives incitent à des relations plus ouvertes et facilitent les médiations. Leur action transversale amplifie les possibilités de solutions, puisqu'elle ouvre à des espaces plus riches, dans lesquels les opportunités en matière de compétences et de mobilités professionnelles sont plus importantes. De leur côté, les

salariés voient s'étendre leurs possibilités de choix sans avoir besoin de changer de bassin d'emploi.

Notre communication illustre ces aspects à partir de trois exemples : la plate-forme RH de la CCI Grand Lille, un GEIQ du bâtiment dans la région minière du Nord-Pas-de-Calais et l'ATES de Tourcoing.

L'humour en tant que levier de changement organisationnel

Céline BOTTEGA

Doctorante, Université Paris 5, CEDAG-gestion

L'humour, « rafraîchissement mental » selon l'expression de W.F. Fry, est un aspect de plus en plus étudié en management. Il existe environ 130 articles de recherche sur ce domaine. Ils donnent différentes définitions de l'humour et en dressent une typologie. Ils en soulignent les bienfaits, tant physiques, que psychologiques, sociaux ou cognitifs. Ils mettent également en évidence son caractère contingent selon le sexe, l'ethnie, la culture, etc. Ils font enfin apparaître les limites de cette pratique, qui peut offenser autrui, nuire à la crédibilité du manager ou aboutir à une simple distraction.

De plus, la littérature sur le changement organisationnel met l'accent sur la nécessité de prendre en compte les aspects émotionnels dans le processus de changement. Certains modes de communication émotionnelle peuvent permettre de dépasser le phénomène de résistance au changement, parmi lesquels l'humour. Ainsi, l'humour utilisé à bon escient améliore les relations interpersonnelles, crée une atmosphère plaisante et génère des sentiments positifs de nature à faciliter l'acceptation du changement organisationnel.

Nous étudierons donc les liens entre l'humour et le changement en management. Nous mettrons en perspective les travaux fondateurs de l'école de Palo Alto et les recherches contemporaines.

L'objet de cette présentation est de montrer dans quelle mesure l'humour peut constituer un levier de changement organisationnel : apports, contingences, limites.

Références :

Fox, S, Amichai-Hamburger, Y. (2001) The power of emotional appeals in promoting organizational change programs, *Academy of Management Executive*, vol.15, p.84-94

Guibert, N., Paquerot, M., Roques, O. (2002) L'humour en management : un essai de structuration du domaine, *Congrès des IAE*, Paris

Lyttle, J. (2007) The judicious use and management of humor in the workplace, *Business Horizon*, vol.50, p.239-245

Watzlawick, P (1980). *Le langage du changement – éléments de communication thérapeutique*, Editions du Seuil

Witzezele, J.J., Garcia, T. (2002) *A la recherche de l'école de Palo Alto*, Editions du Seuil

L'externalisation dans le secteur bancaire

Gautier BOURDEAUX

Maître de Conférences

Université Paris Descartes, CEDAG

L'externalisation (« outsourcing ») est au cœur même de la problématique du tiers acteur en gestion. Elle consiste, pour un groupe de sociétés, à transférer une partie de son activité à une société tierce extérieure au groupe. L'externalisation peut être domestique, lorsqu'elle est réalisée sur le territoire de l'Etat où la société qui externalise une activité est établie, mais peut également donner lieu à une délocalisation à l'étranger et constituer une externalisation offshore. Le phénomène doit cependant être distingué de l'« insourcing » qui consiste en la filialisation d'une activité donnée.

Pour le secteur bancaire français, l'externalisation s'est réalisée en trois principales vagues. La première date des années 1970 et a concerné des activités administratives de support comme les travaux d'imprimerie ou le stockage de données. L'externalisation s'est poursuivie, dans les années 80 et 90, avec les systèmes d'information, notamment en raison du développement des technologies informatiques. Plus récemment, enfin, l'externalisation a été poussée plus loin et de nouvelles activités plus proches du cœur de métier ont été externalisées. De plus, l'externalisation tend désormais à être réalisée en dehors du territoire où les firmes bancaires sont établies.

Différents avantages sont attendus d'une politique d'externalisation. Les études menées dans le domaine bancaire montrent que les principaux motifs d'externalisation ne diffèrent pas

de ceux qui sont retenus par les entreprises des autres secteurs économiques. Sont ainsi principalement recherchés la réduction des coûts, l'accès aux nouvelles technologies et le recentrage sur le cœur de métier.

Les risques liés à une politique d'externalisation sont pourtant nombreux. Au risque d'insuffisance de contrôle du prestataire, s'ajoute un risque de perte de compétence, un risque de dépendance vis-à-vis du prestataire, un risque de baisse de qualité des services et de perte de notoriété ainsi qu'un risque social et culturel, notamment en cas de transfert de personnel. En outre, l'externalisation conduit à un accroissement du risque opérationnel, du risque juridique et du risque de non-conformité, particulièrement sensibles dans le secteur bancaire.

Une des spécificités du secteur bancaire tient à son rôle économique fondamental et à l'importance des risques. C'est pourquoi il fait l'objet, dans tous les pays développés, de réglementations spécifiques visant à le surveiller et à le réguler. L'objectif principal de cette supervision est double : protéger, d'une part, le système bancaire et financier et protéger, d'autre part, les épargnants et les déposants. Or, le phénomène de l'externalisation bancaire pose deux difficultés majeures : il perturbe les mécanismes de contrôle et de surveillance mis en place par les autorités de supervision bancaires et il accroît les risques encourus par les établissements de crédit. Partant, il était logique que les superviseurs modifient leurs réglementations et cherchent à encadrer ce processus.

Dans un cadre international et européen, différents principes ont donc été adoptés à destination tant des firmes bancaires que des régulateurs nationaux. Le Comité Européen des Contrôleurs Bancaires a ainsi rédigé, en 2004, onze « High Level Principles »

tandis que le « Joint Forum », comité international regroupant les régulateurs de la banque, de l'assurance et des titres, a publié, en 2005, ses principes sur l' « outsourcing ». Le Comité de Bâle, enfin, préconise la prise en compte de l'externalisation lors de l'agrément des firmes bancaires et dans la gestion du risque opérationnel.

La plupart des pays développés connaissent des règles relatives à l'externalisation bancaire. Le droit français, quant à lui, a été modifié en 2005 afin de tenir compte de ce phénomène. Le règlement 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière ainsi modifié repose sur une distinction entre trois catégories d'activité : le cœur de métier, qui ne peut donner à externalisation qu'auprès d'une entreprise ayant le statut d'établissement de crédit, les opérations qui, en cas d'anomalie ou de défaillance, sont « susceptibles de nuire sérieusement à la capacité de l'entreprise de se conformer en permanence aux conditions et obligations de son agrément et à celles relatives à l'exercice de son activité, à ses performances financières ou à la continuité de ses services et activités », et les autres opérations. Ces règles, relativement complexes, et souvent plus contraignantes que celles des autres systèmes juridiques, sont certes des freins à l' « outsourcing » mais ne constituent pas de véritables des barrières empêchant tout processus d'externalisation.

Références :

- BCE (2004), *Outsourcing in the EU Banking Sector*, Report on EU Banking Structure, nov.
- Bellon J.-B. (2007), *Le modèle des banques européennes entre le local et le global*, Revue d'économie financière », n° 90, oct., p. 185 s.
- Bri (2005), *Outsourcing in Financial Services*, février, p. 9 s.
- Cassou P.-H. (2007), *Les délocalisations dans l'industrie financière : un phénomène encore à son début*, Revue d'économie financière », n° 90, oct., p. 149 s.
- CEBS (2004), *High Level Principles on Outsourcing*, avril
- COMMISSION BANCAIRE (2004), *L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe*, Bulletin de la Commission bancaire, n° 31, nov. , p. 29 s.
- De Coussergues S. (2007), *Gestion de la banque*, Dunod, 5^{ème} éd.
- Fontaine M., Philippe D. & Delforge C. (2002), *Les aspects juridiques de l'outsourcing*, Bruylant
- Jaint A. et Thiétart R.-A. (2007), *Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations*, Revue française de gestion n° 177, p. 149 s.
- Michalet Ch.-A. (2007), *Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des Etats*, Revue française de gestion n° 177, p. 141 s.
- Pujals G. (2005), *Délocalisation et externalisation dans le secteur financier*, Revue de l'OFCE, n° 94, juillet
- Pujals G. (2007), *Délocalisation et externalisation gagnent la finance européenne*, Revue d'économie financière, n° 90, p. 117 s.
- Quélin B. (2007), *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, Revue française de gestion n° 177, p. 114 s.
- Samin Th. (2005), *Les nouvelles obligations pesant sur les établissements de crédit et les entreprises d'investissement en cas d'externalisation d'activités*, Banque & Droit, n° 101, mai-juin, p. 3 s.
- Vaysset G. (2007), *Externalisation et surveillance*, Revue d'économie financière n° 90 préc. p. 221 s.
- Zollinger M. et Lamarque E. (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 4^{ème} éd.

La légitimité comme tiers invisible

Marie-Laure BUISSON
Docteur en Sciences de Gestion
IAE Aix-en-Provence, CERGAM

Dans le cadre de cette communication, nous souhaitons montrer l'importance de la légitimité pour le management des organisations. En effet, la légitimité reste une problématique peu explorée en sciences de gestion, alors même que ce « tiers invisible » est inhérent aux relations intra- et inter-organisationnelles. Les entreprises sont en effet intégrées dans un environnement dont elles dépendent, et doivent sans cesse s'y adapter pour conserver un accès aux ressources et survivre. La légitimité peut alors être considérée à la fois comme une ressource nécessaire pour les entreprises, mais aussi comme un statut conféré et contrôlé par les parties prenantes. Ainsi, la légitimité organisationnelle implique-t-elle la satisfaction au moins partielle et symbolique des attentes des différentes parties prenantes, donc une forme de réconciliation entre les acteurs. Elle est dans tous les cas vitale pour l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Kostova et Zaheer, 1999).

Nous interrogeant sur la nature et les enjeux liés à un tel concept, nous ferons tout d'abord un état des lieux des différentes définitions de la légitimité organisationnelle proposées en sciences de gestion, que ce soit dans le domaine de la sociologie des organisations, de la stratégie ou encore de la finance. Nous verrons par ailleurs que la légitimité est une notion qui a intéressé de nombreux chercheurs dans de multiples disciplines telles la philosophie, la sociologie, la psychologie ou encore le droit. Enfin, nous observerons comment est

abordée la gestion de ce « tiers invisible » dans la littérature et quels en sont les enjeux. Nous montrerons qu'une approche par la légitimité permet de dresser un état des lieux des valeurs, intérêts et pouvoir de chaque évaluateur de la légitimité de l'entreprise, donc d'avoir une vision claire des leviers potentiellement activables pour gérer la multiplicité des raisons.

Références :

- Dowling, J.B., Pfeffer, J., (1975), "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, Vol.18, p.122-136.
- Kostova, T., Zaheer, S., (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°1, p.64-81.

Le temps déterminé par l'âge de la retraite

Julie CHRISTIN

Doctorante en Sciences de Gestion,
CEROG - IAE d'Aix-en-Provence

Cette étude s'insère dans un cadre plus large de tentative de définition du concept d'intention de départ à la retraite. Aborder un tel concept, objet de peu de théorisation, c'est inévitablement se soucier de spécifier les axes de réflexions individuelles qui traversent une époque de vie particulière ; celle de la fin de carrière.

L'analyse qualitative d'un ensemble d'entretiens menés auprès de salariés toujours en activité, âgés de 55 ans et plus met en exergue différentes perceptions et évaluations du temps chez les salariés proches du départ à la retraite. Nous nous astreignons à présenter ces différentes considérations.

La confrontation de notre corpus avec les littératures psychologiques, notamment en psychologie développementale, nous permet tout d'abord d'éclairer l'orientation temporelle des personnes ayant l'intention de partir à la retraite. De même, les discours récoltés font écho aux contributions des recherches en économie qui évaluent la décision de départ à la retraite dans un contexte de planification des temps de travail et de loisir tout au long de la vie. Enfin, la superposition de nos résultats aux recherches sociologiques sur la retraite met en relief l'influence normative de l'« horloge sociale » sur l'intention de départ à la retraite des salariés.

Nous concluons alors par une présentation des implications possibles en matière de gestion des ressources humaines que laisse entrevoir cette mise en ordre des positionnements par rapport au temps des salariés ayant l'intention de partir à la retraite.

Références :

- Atchley, R.C. (1977). *The Sociology of Retirement*, John Wiley and Sons.
- Ekerdt, D.J., Kolovski, K., De Viney, S. (2000). The Normative Anticipation of Retirement by Older Workers, *Research on Aging*, January, 22, 1, pp. 3- 22.
- Talaga, J., Beehr, T.A. (1989), Retirement: a Psychological Perspective, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper, C.L. and Robertson, I. Editions, John Wiley and Sons Ltd., pp. 182-211.
- Thiérault, J. (1994). Retirement as a Psychosocial transition: Process of Adaptation to change, *International Journal of Aging and Human Development*, 38, 2, pp.153- 170.

Le rôle du tiers dans la gestion des conflits interpersonnels

Sébastien DINÉ

Chercheur associé, IAE d'Aix-en-Provence, CEROG

La grande majorité des conflits ne se manifeste pas à un niveau collectif mais interpersonnel. Ils sont insérés dans la routine et le cadre journalier des activités de travail des salariés. Pour autant, ce phénomène informel ne reste pas confiné à la connaissance de ses seuls protagonistes. Un ou plusieurs tiers peuvent alors être plus ou moins impliqués. En effet, un même message peut avoir simultanément plusieurs destinataires, ce qui signifie qu'un conflit peut très bien être enkysté dans un autre. Il devient alors primordial de déterminer quel tiers participe au processus interactionnel qui génère le problème.

L'intervention d'une tierce personne dans une relation qualifiée de conflictuelle appelle également de multiples précautions. Si ce tiers est hiérarchiquement supérieur aux deux protagonistes désignés, son intervention procédera alors de l'arbitrage et non de la médiation, sans quoi son action procédera d'une « injonction paradoxale ». Par ailleurs, les managers peuvent être évalués positivement en cas d'absence de conflits dans leur équipe, ce qui peut les amener à camoufler ou à nier l'expression de ce phénomène. L'intervenant sur la situation de conflit peut également être extérieur à l'entreprise. Il n'est pas exclu, dans ce cas, que cet appel à un tiers extérieur soit un mouvement faisant parti du « jeu relationnel » en place dans l'organisation.

Les dynamiques interactionnelles en place dans un conflit sont mouvantes et complexes. La mise en lumière du positionnement

dans le système de chaque acteur est particulièrement délicate, notamment par le jeu des coalitions plus ou moins dissimulées.

Références :

- Kolb, M. D., Bartunek, M. J. (1992). *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, London, Sage Publications.
- Louart, P. (1995). *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Liaisons.
- Mucchielli, A. & Bourion, C. (Ss. Dir.) (2006). *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*, Paris, ESKA.
- Selvini Palazzoli, M. & al. (1984). *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF.
- Wittezaele, J.-J. (2003). *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.

La Confiance comme tiers dans la relation Manager - Managé

Marie-Aude DUPONT

Doctorante, IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

Jusqu'à peu, les chercheurs en gestion ont considéré la confiance sous l'angle économique, résultant d'un calcul rationnel coût – bénéfice. Suite aux mutations organisationnelles, notamment l'aplatissement hiérarchique et le renforcement du pouvoir des travailleurs, la confiance, dans sa définition économique, ne permet plus d'assurer une bonne efficacité organisationnelle face la réduction du contrôle du comportement des salariés. Les managers de proximité doivent redéfinir leurs rôles (Mintzberg, 1989) et chercher de nouveaux leviers pour générer une coopération et une coordination efficace de leurs subordonnés. L'approche relationnelle de la confiance, issue de la sociologie, permet de considérer l'existence d'une autre forme de confiance, dite interpersonnelle, plus forte et personnalisée. L'étude des mécanismes de son développement ainsi que l'identification de ses déterminants offre aux gestionnaires et plus spécifiquement aux managers, des solutions pratiques pour bâtir une confiance forte avec leurs subordonnés. Si les bienfaits de la confiance interpersonnelle dans les organisations ne sont plus à prouver (McAllister, 1995 ; Williams, 2007), notamment ceux associés à la confiance dans le leadership (Whitener et al., 1998 ; Dirks & Ferrin, 2002), les débats sur la définition de ce concept, le nombre de ses dimensions, les mécanismes de son développement et ses déterminants font couler beaucoup d'encre depuis les années 90, malgré les tentatives de réconciliation des perspectives (Mayer et al., 1995 ; Lewicki et Bunker, 1995). En outre, l'apparition d'un courant théorique, intégrant le rôle des

émotions ou des humeurs dans le processus de développement et de maintien de la confiance (McAllister, 1995 ; Jones et George, 1998), questionne l'existence d'une forme de confiance forte et surtout solide dans les relations professionnelles. Si cette confiance, considérée jusqu'alors comme n'existant que dans les relations d'ordre privé, peut exister au sein des organisations, son développement leur permettrait, notamment au travers les managers de proximité, de disposer d'un véritable avantage concurrentiel.

Références :

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 611 - 628.
- Jones, G. R., George, J. M., (1998), "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, vol. 23.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p. 114 – 139, Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., (1995), "An integrative model of organisational trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 709 - 734.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24 - 59.
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on management*, the free press.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998), "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, vol.23, n°3, p.513-530.
- Williams, M. (2007), "Building Genuine trust through interpersonal emotion management: a threat regulation model of trust and collaboration across boundaries", *Academy of Management Review*, vol.32, n°2, p. 595 - 620.

La Valeur Ajoutée et les Licenciements

Komla DZREKE,
Doctorant Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

Depuis longtemps, la valeur ajoutée, notion essentielle en macroéconomie, fut mal comprise et rarement utilisée dans le monde de l'entreprise. Elle reste absente des préoccupations de gestion. Presque ignorée en gestion, elle fait l'objet de plusieurs reproches. Et si elle reste un solde intermédiaire de gestion la moins utilisée c'est aussi parce que d'aucuns auteurs estiment que dans la consommation intermédiaire la distinction n'est pas faite entre la consommation incorporée dans les produits et celle détruite par le fonctionnement de la structure productive. Cependant depuis 1982 elle va connaître une entrée progressive en gestion en devenant l'un des indicateurs les plus pertinents de la croissance,

Ce travail qui ambitionne d'examiner la place de la valeur ajoutée en gestion de nos jours, étudie dans une première partie l'éventuel lien entre la valeur ajoutée et la valeur ajoutée économique (EVA) et dans une seconde partie, il s'appuie sur des licenciements économiques en tant que décision de gestion pour voir dans un premier temps si les licenciements économiques modifient les règles du partage de la valeur ajoutée et de déterminer dans un second temps dans quelle mesure et dans quelle condition les licenciements économiques favorisent la croissance d'une entreprise c'est-à-dire la valeur ajoutée ?

Les études empiriques conduites dans ce travail portent sur un échantillon constitué d'entreprises qui ont procédé à des

vagues de licenciements. Les tous premiers résultats révèlent que des licenciements économiques ont des impacts sur la valeur ajoutée aussi bien au niveau des modalités de son partage qu'au niveau de son évolution.

Assurance, responsabilité et responsabilité pour faute

Marie-Cécile FAGART
Professeur des Universités
Université Paris Descartes, LIRAES
&
Claude FLUET
UQAM, CIRPEE

University of Quebec at Montreal - Department of Economics

Cette communication présentera les points principaux d'une étude publiée en working paper au CIRPEE (W.P. n° 07-30).

Notre article étudie les propriétés d'efficacité de la règle de responsabilité pour faute quand l'assurance responsabilité existe, dans un contexte d'information cachée dans lequel le comportement des agents n'est observé ni par les assureurs et ni par la Cour. Il montre que l'efficacité de la règle de responsabilité pour faute dépend de l'information révélée par la Cour, quand les assureurs peuvent utiliser cette information pour construire des contrats d'assurance incitatifs pour les agents.

Quand les assureurs ne peuvent pas utiliser cette information, les contrats ne dépendent alors que de la survenance de l'accident, et de

la décision prise par la Cour, responsable/non responsable. Dans ce cas, la règle de responsabilité pour faute n'est pas en général efficace.

Nous montrerons ainsi que dissocier la pénalité du dommage réel est meilleur du point de vue collectif.

Sécuriser les Parcours Professionnels dans un contexte d'incertitudes ? Le rôle moteur du Tiers

Catherine GLEE & Marc PONCIN
IAE de Lyon, Centre de Recherche Magellan

L'accord du 11/01/08 sur la modernisation du marché du travail vise à accroître la souplesse de fonctionnement du marché du travail dans un contexte de mondialisation des économies exigeant une réactivité forte de la part des entreprises. Mais ce contexte conduit également à une généralisation des restructurations aux conséquences souvent difficiles pour les salariés. Quelque soit leur statut ou niveau de formation ; ils sont de plus en plus nombreux à être concernés par les ruptures professionnelles et les mises à l'écart du marché du travail (Gazier, 2002 ; Castel, 2003).

Dans ces conditions, la flexibilité du marché du travail ne peut être pensée et mise en œuvre sans son corollaire la sécurité des salariés (Gazier, 2005). Si les employeurs expriment leur besoin d'un marché et d'un Droit du Travail plus souples, les salariés aspirent eux, et de façon fort légitime, à davantage de sécurité (Kaisergruber, 2007).

Dès lors, la question de l'efficacité des politiques d'accès ou de retour à l'emploi prend une acuité forte, ce d'autant que le marché se caractérise dans le même temps par des pénuries importantes de qualifications. Face à ces tensions, comment trouver la « juste » adéquation entre offre et demande de qualifications ? Comment concilier compétitivité des entreprises et qualité des parcours professionnels ? Comment permettre une adaptabilité de la main d'œuvre qui ne soit pas synonyme de ruptures douloureuses ?

Nous proposons d'examiner ici un dispositif mis en œuvre par un tiers sur le marché du travail (un intermédiaire de l'emploi, opérateur privé dont le cœur de métier est la gestion des intérimaires) visant à la construction de parcours professionnels « sécurisés » au sens où les parcours sont mis en adéquation, via une formation et un accompagnement spécifiques, avec les besoins en qualifications des entreprises.

Ce programme, qui s'est échelonné durant une année entière, a concerné 400 personnes en situation de recherche d'emploi et a permis à 64% d'entre elles d'être en situation d'emploi dès la sortie du dispositif.

Nous analysons ici les forces et faiblesses de ce dispositif ainsi que les conditions dans lesquelles sa duplication, au sein de politiques cohérentes et efficaces de sécurisation des parcours professionnels, pourrait être envisagée.

Références :

- Castel R. (2003). *L'insécurité sociale*. Paris, Seuil
Gazier (2002). *Tous sublimes*. Paris. Flammarion.
Gazier B. (2005). *Vers un nouveau modèle social*. Paris, Flammarion
Kaisergruber D. (2007). *Flexi-sécurité : L'invention des transitions professionnelles*. Lyon Ed ANACT

**Les systèmes d'information :
Tiers actants dans les processus de
socialisation organisationnelle**

Hajer KEFI,
Maître de Conférences,
Université Paris Descartes, CEDAG-Gestion, DRM
& Isabelle WALSH
Doctorante,
Université Paris Dauphine, DRM

Dans cette communication, nous proposons d'étudier les processus de socialisation organisationnelle liés à la mise en place et à l'utilisation de systèmes d'information dans les organisations. Nous adoptons une approche sociotechnique (Akrich, 1993 ; Callon, 1986) dans laquelle les SI sont des actants (i.e. des acteurs non humains) considérés comme des tiers générateurs de pouvoir, de normes et de sens. Les acteurs (utilisateurs, concepteurs, décideurs) mis en relation avec ces SI sont eux porteurs individuellement ou collectivement d'identités sociales spécifiques (Tajfel et Turner, 1979). La proposition de Schwartz et Watson (2005), selon laquelle des employés vont activement chercher à préserver ou redéfinir leur appartenance à un groupe qui leur apporte une image positive d'eux-mêmes pendant l'introduction de SI, est particulièrement importante dans la présente recherche.

Dans ce cadre, nous étudions les mécanismes de catégorisation, de comparaison et d'identification lors des projets d'implantation de SI dans les organisations, projets susceptibles de déclencher des processus d'apprentissage individuels et/ou de groupe et *in fine* une dynamique de changement organisationnel.

Références :

- Akrich, M. (1993) : "Les formes de la médiation technique".
Réseaux N°60, juillet-août, pp. 87-98.
- Callon, M. (1986) : "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay." in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*. John Law(ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- Schwarz G., Watson B. (2005) : "The Influence of Perceptions of Social identity on IT-Enabled Change". *Group and Organization Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 289-318.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979). "An integrative theory of intergroup conflict". In W.G. Austin, S. Worchel (Eds). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, pp.2-24.

L'incertitude comme outil de gestion Le cas des intérimaires

Alain LACROUX

PRAG à l'Université du Sud Toulon Var,
Doctorant à l'IAE d'Aix en Provence, CERGAM

La relation intérimaire, par sa nature même, soulève des questions relatives au rôle du tiers.

Il s'agit en effet d'une relation présentée en général comme triangulaire, mettant en présence le salarié intérimaire, l'entreprise de travail temporaire (ETT) et une entreprise utilisatrice. En réalité, il est plus adéquat de considérer que l'intérim repose sur un réseau de relations contractuelles bilatérales :

- une relation commerciale entre entreprises (ETT et entreprise utilisatrice).
- une relation d'emploi (entre l'ETT et le salarié intérimaire).
- une relation de travail (entre intérimaire et entreprise utilisatrice).

Dans chacune de ces relations bilatérales, les acteurs doivent tenir compte de la présence d'un tiers, dont l'influence peut être plus ou moins forte : nous pouvons citer en exemple le salarié, qui, par son implication et son comportement durant les missions, participe indirectement, en tant que tiers, à la qualité de la prestation commerciale offerte par l'ETT à l'entreprise utilisatrice.

Ce réseau relationnel très particulier engendre des situations d'incertitude, qui constituent l'une des particularités fondamentales de la relation d'emploi intérimaire : incertitude du salarié intérimaire exposé à la précarité de sa relation d'emploi; incertitude des ETT dont l'activité est étroitement dépendante des fluctuations

économiques ; incertitude enfin des entreprises utilisatrices sur les performances de salariés sur lesquels elles ont peu de prise.

L'objectif de cette communication est de montrer que cette incertitude peut être subie, et parfois limitée...mais qu'elle peut aussi être instrumentalisée au profit (ou au détriment) de l'un des tiers de la relation. Nous nous appuyerons sur l'exemple précis des salariés intérimaires pour montrer que, dans certains cas, l'instrumentalisation de l'incertitude par les employeurs (ETT ou entreprise utilisatrice) constitue un véritable levier de mobilisation.

Les démarches collaboratives de gestion des connaissances dans un contexte de coopération

Agnès LANCINI

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Aix Marseille II – Laboratoire CRET-LOG

Dans le cadre de cette communication, nous souhaitons revenir sur un contexte inter-organisationnel particulier : la coopération. Définie comme une « collaboration concurrentielle » (Tran, 2007), la coopération peut être, notamment, éclairée par les démarches collaboratives de gestion des connaissances. En effet, la gestion des connaissances dans un contexte inter-organisationnel pose la question (et souligne l'aspect paradoxal) de la volonté de déployer des pratiques collaboratives avec des tiers tout en étant potentiellement concurrents.

Les enjeux assignés à ces démarches, comme l'apprentissage, l'innovation ou la quête de légitimité, ne vont pas forcément de soi : la structure inter-organisationnelle dans laquelle est mise en oeuvre la démarche est le siège de tensions et de forces opposées. Les partenaires de la démarche peuvent osciller entre volonté de coopération et de compétition ou besoin de créativité et de stabilité (Ibert, 2004 ; Forgues et al, 2007 ; Tran, 2007).

Dans ce contexte, peut-on légitimement penser qu'il existe des incompatibilités ou des limites difficiles à dépasser ? Ou bien est-il toujours possible de déployer une initiative de gestion des connaissances dans un contexte de coopération ?

Cette communication donnera l'occasion de souligner les principaux freins à dépasser pour mener au succès les démarches collaboratives dans un contexte de coopération : le manque ou l'absence de

confiance initiale, l'absence de cadre commun de références, le manque de temps, la présence de connaissances hautement confidentielles, les comportements opportunistes, ... Quelques exemples issus de contextes de coopération dans la chaîne logistique viendront éclairer cette thématique, parmi eux, le cas du centre d'appels d'un grand distributeur de produits techniques.

Références :

- Forgues, B, Fréchet, M. et Josserand, E. (2006), « Relations inter-organisationnelles –conceptualisations, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°164, pp. 17-31.
- Ibert, J. (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n° 158, p. 153-177.
- Tran, S. (2007), TIC et jeu concurrentiel : le cas des places de marché électroniques, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°173, p. 157-169.

**Le risque comme tiers ?
Une mise en perspective
du point de vue des expéditions polaires**

Pascal LIEVRE

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
Université d'Auvergne, Laboratoire CRCGM EA 3849

Dans notre communication, nous rendrons compte d'un certain nombre de caractéristiques, de spécificités que vont développer des organisations dans des contextes où le risque est prégnant, dans le cadre d'un programme de recherche de logistique des situations extrêmes (Lièvre, 2001, 2003, 2007). Est-ce que le risque peut être appréhendé comme un tiers dans une organisation ? La question restera posée. Nous avons entrepris une investigation lourde sur le plan empirique depuis 2000 sur un terrain particulier : les expéditions polaires. Nous nous intéressons à la conception et à la mise en œuvre d'une expédition polaire considérée comme une activité collective à projet (Garel, 2003 ; Lièvre, Lecoutre, Traore, 2006) : de l'idée du projet jusqu'à sa mise en œuvre. Nous nous inscrivons dans une problématique proche de celle de Weick (2001) dans notre volonté de rendre compte au plus près du déploiement de la vie organisationnelle en situation dans ses dimensions à la fois individuelles et collectives. Ce programme prend la forme d'organisation de séminaires avec des experts des expéditions polaires et des chercheurs (géographe, psychologue, biologiste, anthropologue, gestionnaire, sociologue, ergonome...), de réalisation d'interviews d'experts et de novices, de suivi *in vivo* d'expéditions polaires (Spitzberg, Groenland, Terre de Baffin, Finlande, Islande...), d'investigation documentaire sur l'histoire des expéditions polaires (passage du Nord Ouest, pôle Nord, Pôle

Sud...). Nous nous intéresserons à la manière dont le risque spécifie ce type d'organisation selon quatre registres : le niveau d'engagement et la nature des motivations, la responsabilisation des acteurs dans le développement du projet dans son moindre détail, la capacité d'apprentissage des acteurs sur le plan individuel et collectif tout le long du projet, l'attention portée au retour d'expérience. Nous considérons ici un risque d'une manière classique comme un événement non souhaité dont la probabilité d'occurrence n'est pas nulle et qui peut avoir des conséquences graves sur un acteur ou sur le collectif.

Référence :

- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris : La Découverte, Repères.
- Lièvre, P. (2007), *La logistique*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 120p
- Lièvre, P. Lecoutre, M. Traore, M. K. (2006), *Management de projets, Les règles de l'activité à projet*, Edition Hermès&Lavoisier, Londres, 256p.
- Lièvre, P. sous la dir., (2003), *La logistique des expéditions polaires à ski*, Editions GNGL Production, Paris, 222p.
- Lièvre P., sous la dir., (2001), *Logistique en milieux extrêmes*, Edition Hermès, 280p.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, Oxford, Victoria : Blackwell Publishing

Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ?

Ingrid MAZZILLI

Doctorante en GRH, UPMF-Grenoble II, CERAG

Alors que la gestion des ressources humaines a, jusqu'à présent, été envisagée de manière à réguler le travail des personnes exerçant leur activité dans les organisations, il arrive que certaines activités de GRH soient externalisées. Cette activité, confiée à une organisation tierce, constitue alors une pratique de GRH inter-organisationnelle. Nous observons un certain nombre de ces pratiques, et parmi celles-ci, les pratiques de GRH territoriales ont particulièrement retenues notre attention, quand bien même elles ne seraient qu'émergentes. En effet, celles-ci peuvent prendre la forme de dispositifs de GRH, qui, en n'étant ni totalement externalisés, ni totalement intégrés, trouvent leur ancrage à l'interface de plusieurs organisations et à l'échelle d'un territoire.

Ces pratiques soulèvent un certain nombre de questions pour la GRH. Tout d'abord, comment les appréhender ? Quelle réalité existe derrière l'appellation de « GRH territoriale » ? Quels facteurs sont de nature à la favoriser, pour quels dispositifs ?

Notre communication aura pour objectif de présenter un état de l'art sur l'émergence des pratiques de GRH territoriale, et de mettre en exergue les enjeux qu'elle soulève. Après un rappel des différentes pratiques de GRH inter-organisationnelles, nous nous concentrerons sur l'étude de la GRH territoriale. Nous montrerons quels sont les facteurs qui intensifient la question de l'émergence du

tiers pour la GRH et surtout, comment cette figure du tiers est peu à peu incarnée par le territoire. Nous illustrerons ensuite nos propos par la restitution d'une étude de terrain portant sur un cas concret de GRH territoriale, le pôle de mobilité régional. Nous concluons par des pistes de recherches possibles pour la suite de notre travail doctoral.

Le travail comme « tiers en gestion »

Laurent MENEGOZ

Chercheur, Sociologue - Ergologue

ORT, Observatoire et Rencontres du Travail

La question posée est celle de « l'approche du travail comme tiers immatériel dans la relation travailleur/poste de travail ». Pour reformuler, trop schématiquement, la question, nous avons une personne au travail, avec tout ce que cela suppose comme dimension humaine, face à un artefact managérial, préconçu par des experts, classiquement appelé « bureau des méthodes ».

Cette rencontre est par essence problématique du point de vue du temps et de l'espace. D'une part, le poste de travail est défini avant que l'activité de travail n'ait lieu, il relève donc de « normes antécédentes », et il est conçu hors le lieu de travail, il est donc « exterritorialisé ». Alors que d'autre part, la personne au travail est dans le « ici et maintenant » de l'activité de travail en butte à tout ce que la norme « poste de travail » n'a pas pu, ou su, prévoir et qu'il va lui falloir résoudre à son initiative, au nom de valeurs qui lui sont personnelles.

Entre la carence irréductible des normes antécédentes et l'activité de travail, il y a un écart (prescrit / réel) que la psychodynamique appelle « travail » ou « ...ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés » (Dejours, 2003).

Toujours partiellement imprévisible, l'activité de travail se présente donc comme une énigme constamment renouvelée entre poste de travail et travailleur. Notre propos ici est de faire valoir cette énigme comme « tiers » entre travailleur et poste de travail et il appartient à

l'Ergologie de disposer des outils conceptuels qui permettent de l'appréhender : « normes antécédentes et renormalisations », « dramatiques d'usage de soi », « débat de valeurs », « ECRP ou Entité Collective Relativement Pertinente » en font partie (Schwartz, 2000).

Références :

- Dejours Ch. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA Editions, p. 14.
Schwartz Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès Editions.

Stress et burnout : Le rôle du tiers

Virginie MOISSON

ATER IMPGT, Université Paul Cézanne
Doctorante IAE Aix-en-Provence CERGAM

Les risques psychosociaux au travail ont fait l'objet d'un rapport remis au Ministre du travail le 12 mars dernier par Philippe Nasse et Patrick Légeron. Ainsi, ce rapport martèle l'importance du stress professionnel dans les organisations françaises et le coût élevé que ce dernier représente pour les salariés et les employeurs. A la lecture des principaux modèles de stress au travail (Karasek, 1979, Lazarus et Folkman, 1984, Siegrist, 1996), la compréhension du stress professionnel et ses conséquences apparaît bien plus complexe qu'une relation causale entre situations de travail potentiellement stressantes et manifestations (physiques, comportementales, psychologiques). En effet, de nombreuses variables sont à prendre en considération dans cette relation telle que le rôle de la personnalité (Type A ou B, Friedman et Rosenman, 1974), les variables personnelles (âge, ancienneté, nombre d'enfants à charge...) et le rôle du soutien social (Karasek, 1979). Le soutien social et le soutien organisationnel perçus peuvent en effet avoir des effets modérateurs sur des sources de stress ou sur le stress lui-même. Dès lors, mesurer le poids de ces variables et favoriser leur développement dans le secteur hospitalier pourraient permettre d'instaurer une relation de travail durable saine dans un contexte marqué par des difficultés à recruter et retenir son personnel. Ainsi, nous proposons de présenter les premiers résultats d'une étude menée auprès de soignants (N=593) s'intéressant à l'influence du tiers sur l'état de santé des soignants.

Références :

- Friedmann M. et Rosenmann R.U., 1974, Type A Behavior and your heart, Knopf, New York
Karasek, R.A., 1979, «Job demands, Job decision Latitude and Mental Strain : Implications for Job Redesign », *Administrative Quarterly*, 24, 285-304
Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.
Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, p.27.

La fonction de tiers social en GRH, une contribution à la gestion des personnes

Dominique PATUREL
Assistante de Service Social du Travail
Doctorante Université Montpellier III

La fonction sociale est intimement liée à l'histoire de la fonction Personnel et des entreprises françaises. Les surintendantes d'usine en sont les pionnières dans la première moitié du 20^e siècle et à partir de 1946, ce sont les assistantes de service social qui prennent le relais. Cette fonction sociale se dilue pendant les Trente Glorieuses en se réservant à la prise en charge individuelle et psychosociale des salariés les plus fragiles. A la fin des années 80, la modernisation des entreprises et entre autre de sa fonction RH, oblige les différents acteurs GRH à se repositionner. La logique de compétences, l'individualisation des pratiques de gestion, les nouvelles pathologies, la souffrance au travail d'un côté et les changements profonds à l'œuvre dans la société de l'autre bouleversent les pratiques des assistants de service social et questionnent fortement les missions du service social du travail. La mise en perspective historique des liens entre les deux fonctions permettra de comprendre les enjeux actuels.

A partir de l'analyse de situations individuelles difficiles traitées par quatre équipes de gestion de ressources humaines d'un établissement de recherche publique, nous poursuivons deux objectifs :

- Comprendre la façon dont les équipes RH construisent leurs réponses actuelles sur la gestion de ces situations, tout en prenant en compte le discours institutionnel sur la GRH. Cela permettra

d'observer le passage à l'œuvre de la *logique domestique* à la *logique connexionniste*.

- Articuler les connaissances pour élaborer une fonction de *Tiers Social*, acteur de la GRH et au cœur de pratiques pluridisciplinaires, le *Faire-Ensemble* et s'appuyant sur l'*accompagnement*.

Cette recherche est une contribution à la gestion des personnes, intégrant la dimension sociale et la santé au travail.

Les résistances aux changements comme tiers

Jean Marie SENDRA

Consultant - Formateur

Doctorant Université Paris Descartes, CEDAG-Gestion

Nous nous proposons de présenter les premiers éléments de notre projet de thèse, portant sur l'accompagnement du changement organisationnel. Dans cette communication, nous nous focaliserons sur le phénomène des résistances aux changements. En nous appuyant sur une revue de la littérature, nous tenterons tout d'abord de définir cette notion presque unanimement évoquée par les managers comme une cause majeure de dysfonctionnements organisationnels, d'en explorer toutes les facettes tout en recensant les différents facteurs d'émergence.

Qu'elles soient individuelles (Kotter et Schlesinger, 1979) structurelles (Hannan et Freeman, 1984) ou collectives, les résistances semblent s'inscrire dans le processus de changement organisationnel, soit comme une étape inévitable dans la théorie du deuil par exemple (Kübler Ross, 1975), soit comme un équilibre homéostatique (Von Bertalanffy et Wiener, ...) de la pression exercée sur l'organisation considérée comme un système. Ces résistances sont-elles inéluctables, inhérentes aux processus cognitifs humains (Teneau, 2006) ou bien sont-elles une résultante des modes d'organisation ? Un changement sans résistances ne peut-il représenter l'un des processus organisationnel ?

Pour apporter des éléments de réponse et consolider notre problématique de recherche, nous recenserons les différentes formes de changement, et plus particulièrement la typologie élaborée à partir de la catégorisation de l'apprentissage en cinq niveaux par

Bateson en « application de la Théorie des types logiques de Russell au concept d'apprentissage » (Bateson, 1977, p.253). Cette distinction entre changements de type I sans changement du processus d'apprentissage et changements de type II, qui ne peut s'opérer que si les sujets ont appris à apprendre, est à l'origine du concept d'organisation apprenante caractérisée par le processus d'apprentissage en double boucle, défini par Argyris et Schön (1978).

Références :

- Argyris C., & Schön, D. (1978), *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading
- Bateson, G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1^{er} tome
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979), Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, 57, pp. 106-114
- Hannan M.T. et J.Freeman (1984) "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164
- Kübler Ross, E. (1975), *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides
- Teneau, G. (2006), *La résistance au changement organisationnel*, L'Harmattan

Le cynisme comme vecteur d'apprentissage organisationnel

Carolina SERRANO-ARCHIMI

Doctorante, Université Paul Cézanne, CEROG-CERGAM

L'apprentissage organisationnel, décrit comme un processus de détection et de correction d'erreurs par Argyris et Schön (1978), devient une condition nécessaire pour réussir les changements organisationnels dans les organisations. Il est cependant complexe et difficile à mettre en œuvre. Depuis une décennie, des recherches sur un phénomène décrit comme cynisme organisationnel (Dean et al, 1998) se multiplient. La thèse principale sous-jacente issue de cette littérature est que le cynisme est une attitude négative de désabusement des employés envers leur management, attitude considérée comme un frein aux initiatives organisationnelles et à leurs réussites.

Les résultats de nos recherches exploratoires nous poussent à confronter cette thèse et à la revisiter sous l'angle de la dissidence organisationnelle (Graham, 1986, Kassing, 1997) et de sa potentialité de levier d'apprentissage organisationnel. En effet, les cyniques en organisation peuvent souligner, sous des formes rhétoriques d'ironie et de sarcasme, des dysfonctionnements réellement existants et source d'inefficacité. Cette clairvoyance, si elle est amenée par des cyniques qu'on nomme « positifs » (collaborateurs engagés auprès de l'organisation à laquelle ils appartiennent, et qui ne trouvent pas d'autre moyen pour exprimer leur vision que la dissidence verticale de critique constructive de type cynique), peut être un levier potentiel de détection d'erreurs organisationnelles. Cette confrontation peut avoir lieu à un niveau d'apprentissage en simple boucle (modification de pratiques afin de

corriger les problèmes constatés sans pour autant remettre en question les principes qui sous tendent ces pratiques), mais c'est surtout au niveau d'un apprentissage en double boucle (Argyris 1978, 1995) qu'elle révèle toute sa potentialité. C'est l'apprentissage en double boucle (interrogation réflexive des principes et de buts qui sous tendent les pratiques) qui est déterminant pour 1) permettre l'émergence de la volonté collective des changements organisationnels, et 2) réduire le cynisme organisationnel « négatif », celui qui est porté par des collaborateurs non engagés auprès de l'organisation et pratiquant la dissidence latérale de critique destructive. L'objet de notre présentation est de montrer le rôle de ce tiers utile et gênant en même temps, le cynique positif, et de montrer à quelles conditions il peut constituer un levier d'apprentissage organisationnel.

Références :

- Andersson, L, Bateman, T. (1997), Cynicism in the workplace: some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18
- Argyris, C, Schön, D. (1995), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Prentice-Hall
- Dean, J, Brandes, P, Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23
- Edmondson, A, Detert, J. (2007), Why Employees Are Afraid to Speak, *Harvard Business Review*, 85
- Graham, J. (1986), Principled Organizational Dissent: a theoretical essay, *Research in Organizational Behavior*, 8
- Kassing, J. (1997), Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent, *Communication Studies*, 48
- Wanous, J, Reichers, A. (2000), Cynicism about Organizational Change: measurement, antecedents, and correlates, *Group & Organization Management*, 25

La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management.

Delphine VAN HOOREBEKE

Maître de conférences

Université du Sud-Toulon-Var/IAE, ERMES

Le management, dans les organisations de nos sociétés modernes, diffère fondamentalement de celui qui dominait dans les années 20. Le travail actuel est davantage fondé sur le service, organisé sur un ensemble de talents, sur un capital social. L'information, la communication et les relations interpersonnelles y sont établies grâce aux nouvelles technologies. À cet égard, les organisations modernes dépendent de ces talents, car ce sont eux qui font la différence entre une entreprise et ses concurrents. Dans ce contexte, manager dans nos entreprises contemporaines réclame, donc, des compétences spécifiques permettant, non seulement, de créer un complexe relationnel, fondé sur une identité commune, une cohésion sociale entre les différents talents de l'entreprise, mais aussi de prendre les bonnes décisions, très rapidement ou encore de faire accepter les changements indispensables à une flexibilité de l'organisation face à un marché en constante évolution.

En cela, ce papier tend à décrire, dans chacune des tâches allouées au manager, la contribution des émotions. Contribution, qui, si elle est assimilée, peut, selon nous, favoriser le management moderne au quotidien. Après avoir établi un tour d'horizon sur les définitions et conceptions actuelles du management, l'objectif est de montrer, à travers une analyse théorique d'une revue de la littérature récente en management, neurologie et psychologie, le concours des émotions, dans la prise de décision, la gestion du changement

(Hatfield et al., 1994), l'autorité et les relations sociales inter et intra-entreprise. Approchant notre position, Mc Allister (1995) précise que la recherche en management reconnaît qu'une grande partie du travail managérial est accomplie à travers l'interaction interpersonnelle et que la nature des relations entre les managers et leurs pairs peut déterminer leur capacité à accomplir leur travail.

Références :

- Hatfield E., Cacioppo J.T.& Rapson R.L. (1994), *Emotional Contagion*, Paris : Cambridge University Press.
- McAllister, D.J. 1995. « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38, 24-59

Les changements organisationnels sont-ils des précurseurs à la violence psychologique au travail ?

Rim ZID

Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paris Descartes - CEDAG-gestion

Le phénomène de la violence au travail serait en augmentation dans les organisations contemporaines et constitue l'une des premières menaces pesant sur la sécurité des salariés dans le monde (BIT, 2000). C'est surtout en Amérique du Nord et en Europe que la fréquence et la gravité de la violence au travail sont le mieux documentées (Chappell et Di Martino, 2000).

La violence au travail prend diverses formes : physique, morale, psychologique, sexuelle, ou encore intimidation, du harcèlement, *bullying* ou *mobbing*. Quoique l'utilisation de ce concept soit largement répandue, celui-ci reste souvent difficile à définir.

Un certain nombre de facteurs ou de situations contribuent à favoriser la violence dans le milieu du travail. Quelques recherches ont établies un (ou des) lien (s) entre quelques types de changements organisationnels et certaines formes de violence, cependant, nous ne pouvons généraliser ces résultats. En effet, le lien causal entre les changements organisationnels et la violence psychologique au travail reste encore à établir de manière scientifique, malgré les nombreux indices qui vont dans le sens d'une telle hypothèse.

Dans le cadre de cette présentation, nous traiterons des principales études mettant le lien entre la violence psychologique et les changements organisationnels. Également, nous présenterons les pistes que nous voulons explorer dans le cadre nos études doctorales afin de vérifier si les changements organisationnels sont (ou ne sont pas) des précurseurs à la violence psychologique au travail.

Références :

Chappell. D. et DiMartino. V. (2000), *La violence au travail*, Publication du BIT, Bureau international du travail, Genève

Le Rôle du Tiers-Acteur en Gestion

Le cas de la prévention du suicide au travail

Martine BRASSEUR
Professeur des Universités
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

Le phénomène du suicide au travail interpelle les pratiques de gestion des entreprises sans pour autant pouvoir être ramené exclusivement à un problème de management tant les acteurs internes des organisations sont démunis pour l'anticiper, le prévenir et le résoudre. La nécessité du recours à un tiers-acteur, personne physique ou morale, souvent externe à l'organisation, du moins se positionnant hors de l'interaction entre le sujet concerné et ses interlocuteurs professionnels quotidiens, semble s'imposer.

Partant de ce constat, l'objectif de la table ronde est de tirer du croisement des différents points de vue, des enseignements pour l'action et la recherche.

Dans un premier temps, les participants seront invités à répondre aux questions suivantes :

- Le choix du tiers-acteur, son champ et son cadre d'intervention : Quelle est la pertinence du recours à un tiers-acteur ? Quels sont les différents tiers à solliciter ? Quel est leur rôle, leur posture, leur légitimité ? A quelles conditions et dans quelles limites peuvent-ils intervenir ?

- Le déclenchement et la fin de l'intervention : Quelles sont les indicateurs ? Quel dispositif d'alerte ? Quelle légitimité de la sollicitation d'un tiers ? Qui prescrit ? Qui demande ? A quel moment ? Quelle nécessité/possibilité/légitimité du recours à un tiers

intermédiaire entre le sujet (en demande ou non) et un intervenant ?
Quelle évaluation de l'intervention du tiers ?

- La coordination des acteurs : Quels rôles du management ? Qui coordonne ? Quelles interactions avec les acteurs en lien avec le sujet ? Quel impact/portée d'une intervention limitée à un seul sujet désigné comme le porteur de symptômes ?

Dans un deuxième temps, les participants de la table ronde répondront aux questions de la salle.

La table ronde sera clôturée par une synthèse et une mise en perspectives de l'ensemble des échanges pour le management puis pour la recherche en Sciences de Gestion.

Gilles AMADO
Professeur Psychosociologie des Organisations
Hautes Etudes Commerciales, HEC - Paris
Membre fondateur ISPSO (New York) et du CIRFIP
International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations
Co-rédacteur en chef de la Revue Internationale de Psychosociologie
Comité Scientifique

Gerald AUGUSTIN
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Directeur du Master Audit
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
gerald.augustin@univ-paris5.fr
Comité scientifique

Christel BEAUCOURT-LOUART
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE de Lille, Université de Lille 1
Lille Economie & Management, UMR 8179, LEM
christel.beaucourt@iae.univ-lille1.fr
Atelier 1 (co-auteur Pierre LOUART) : « L'intervention des tiers en matière de FLEXICURITE, un moyen de territorialiser la GRH et d'enrichir ses moyens d'intervention. Exemples de la CCI Grande Lille, de l'ATES et des GEIC »

Céline BOTTEGA
Professeur agrégée du secondaire
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeur de thèse : Martine BRASSEUR
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
cbottega@free.fr
Atelier 6 : « L'humour comme levier de changement organisationnel »

Gautier BOURDEAUX
Maître de Conférences en Droit Privé
Directeur du Master Banque et Finance
Université Paris Descartes, CEDAG-droit et gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
gautier.bourdeaux@univ-paris5.fr
Accueil des participants
Comité d'organisation
Atelier 1 : « L'externalisation en matière bancaire »

Martine BRASSEUR
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Paris Descartes
Directrice du CEDAG-gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion, (EA 262)
martine.brasseur@univ-paris5.fr
Accueil des participants
Comité d'organisation et Comité scientifique
Lancement des travaux des ateliers
Animation de la table ronde

Marie-Laure BUISSON
Docteur en Sciences de Gestion
IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherches d'Aix-Marseille
marie-laure.buisson@iae-aix.com
Atelier 4 : « La légitimité comme tiers invisible »

Julie CHRISTIN-MOULIN
ATER Université de la Méditerranée
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeurs de thèse : Jean-Marie PERETTI et Martine BRASSEUR
IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
julie.christin@iae-aix.com
Atelier 2 : « Le temps déterminé par l'âge de la retraite »

Rodolphe COLLE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE de Grenoble
Centre d'Etudes et de Recherche Appliqués en Gestion, CERAG
rodolphe.colle@iae-grenoble.fr
Atelier 5 : Rapporteur

Sébastien DINE
Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur associé
IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherches d'Aix-Marseille
sebastien.dine@iae-aix.com
Atelier 3 : « Le rôle du tiers dans la gestion des conflits interpersonnels »

Komla DRZEKE
Doctorant en Sciences de Gestion
Directeur de Recherche : Gérald AUGUSTIN
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
komla.dzreke@yahoo.fr
Atelier 5 : « Quand la valeur ajoutée est un facteur de conflit »

Marie-Aude DUPONT
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeur de Recherche : Martine BRASSEUR
IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
marie-aude.dupont@iae-aix.com
Atelier 4 : « La confiance comme tiers dans la relation manager-managé »

Marie-Cécile FAGART
Professeur des Universités
Université Paris Descartes, LIRAES
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches Appliquées en Economie de la Santé
marie-cecile.fagart@univ-paris5.fr
Atelier 5 (avec Claude Fluet) : « Assurance et responsabilité pour faute »

Pauline FATIEN
Doctorante HEC Paris
ATER Université de Lyon 3
Centre de Recherche Magellan
pauline.fatien@mailhec.net
Atelier 6 : Rapporteur

Martine GADILLE
Chargée de Recherche, CNRS
Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail, LEST
UMR Université Aix-Marseille I, Université Aix-Marseille II et CNRS. Aix-en-Provence
Introduction du thème : « Le tiers, comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs dans les organisations »

Catherine GLEE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Responsable du Master Ressources Humaines et Organisation
IAE - Université de Lyon 3
Centre de Recherche Magellan
glee@univ-lyon3.fr
Atelier 2 (co-auteur Marc PONCIN) : « Le temps sécurisé par la multiplication des tiers »

Bernard HEVIN
Fondateur et codirecteur du DOJO
Centre de Développement Personnel et Professionnel Systémique et Stratégique
Coach et Formateur
Dernier ouvrage : *Manuel de Coaching d'équipe, Champ d'action et pratique*, Dunod, 2008
contact@ledojo.fr
Atelier 3 : Président
Table ronde

Hajer KEFI
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Paris Descartes, CEDAG-gestion
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
Comité d'organisation
Atelier 3 : Rapporteur
Atelier 3 (avec Isabelle Walsh) : « Les systèmes d'information :
Tiers actants dans les processus de socialisation organisationnelle »

Alain LACROUX
PRAG à l'Université du Sud Toulon Var
Doctorant en Sciences de Gestion
Directeurs de thèse : Martine BRASSEUR et Pierre GENSSE
IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM
Centre d'Etudes et de Recherche d'Aix-Marseille
Atelier 2 : « L'incertitude instrumentalisée : le cas des intérimaires »

Agnès LANCINI
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II
Laboratoire CRET-LOG - Aix en Provence
Centre de Recherche en Transport et en Logistique
lanciniagnes@hotmail.com
Atelier 4 : « Les démarches collaboratives de gestion des connaissances
dans un contexte de coopération »

Pascal LIEVRE
Maître de Conférences, HDR en Sciences de Gestion
IUP de Management, Université d'Auvergne
CRET-LOG, CRCGM
Centre de Recherche en Transport et en Logistique
Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management
PascalLievre@wanadoo.fr
Atelier 6 : « Le risque comme facteur de construction de l'organisation »

Pierre LOUART
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Président de L'AGRH, Association de Gestion des Ressources Humaines
Président du Réseau des IAE, Institut d'Administration des Entreprises
Directeur de l'IAE de Lille
Lille Economie & Management, UMR 8179, LEM
pierre.louart@iae.univ-lille1.fr
Comité Scientifique
Atelier 1 (co-auteur Christel BEAUCOURT) : « L'intervention des tiers en
matière de FLEXICURITE, un moyen de territorialiser la GRH et d'enrichir
ses moyens d'intervention. Exemples de la CCI Grande Lille, de l'ATES et
des GEIC »

Ingrid MAZZILI
Doctorante en Gestion des Ressources Humaines
Directeur de thèse : Christian DEFELIX
Université Grenoble II
Centre d'Etudes et de Recherche Appliquées en Gestion, CERAG
Ingrid.Mazzilli@upmf-grenoble.fr
Atelier 1 : « Une GRH à l'interface des organisations »

Ariel MENDEZ
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Directrice du LEST, UMR 6123 CNRS
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail
ariel.mendez@univmed.fr
Comité Scientifique

Laurent MENEGOZ
Docteur en Sociologie des Organisations,
Observatoire et Rencontres du Travail, ORT
laurent-menegoz@orange.fr
Atelier 5 : « Le travail comme tiers »

Virginie MOISSON
ATER Institut Management Public et Gouvernance Territoriale, IMPGT
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeurs de thèse : Jean-Marie PERETTI et Olivier ROQUES
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, CERGAM
virginie.moisson@iae-aix.com
Atelier 5 : « Le stress comme tiers »

Renaud MULLER
Maître de Conférences
Université Blaise Pascal Clermont-Ferrand, CRCGM
Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management
Renaud.MULLER@univ-bpclermont.fr
Introduction : « Le rôle du Tiers en Sciences de Gestion »

Florent NOEL
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE de Paris, GREGOR
Groupe de Recherche en Gestion des Organisations
noel.iae@univ-paris1.fr
Atelier 2 : Rapporteur

Claude PARAPONARIS
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Savoie
Institut de Recherche en Gestion et en Economie, IREGE
Claude.Paraponaris@univ-savoie.fr
Atelier 1 : Rapporteur

Frédéric PARRAT
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Directeur du Master Entrepreneuriat, CEDAG-gestion
Université Paris Descartes
Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)
frederic.parrat@univ-paris5.fr
Atelier 4 : Rapporteur

Dominique PATUREL
Assistante de service social du travail
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeur de thèse : Jean-Michel Plane
Université Montpellier III, ARPES/IRSA
dpaturel@lyon.inra.fr
Atelier 2 : « La fonction du Tiers social en GRH »

Jean-Marie PERETTI
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
ESSEC - IAE de Corte
Directeur de l'IAE de Corte
Président de l'Institut de l'Audit Social, IAS
Président d'Honneur de l'Association de Gestion des Ressources
Humaines, AGRH
peretti@essec.fr
Président de la journée d'étude et de rencontre
Introduction et Clôture de la journée
Atelier 1 : Président
Table ronde

Eric PERRET
Dirigeant Renaissance Conseil
Commission Nationale Diversité du Centre des Jeunes Dirigeants, CJD
eric.perret@renaissance-conseil.com
Atelier 5 : Président
Table ronde : Mise en perspective pour le management

Marc PONCIN
Responsable Ingénierie des Compétences ADECCO
Doctorant en Sciences de Gestion
Directeurs de recherche :
IAE, Université de Lyon 3
Centre de Recherche Magellan
marc.poncin@adecco.fr
Atelier 2 (co-auteur Catherine GLEE) : « Le temps sécurisé par la
multiplication des tiers »

Alain ROGER
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Directeur du Centre de Recherche Magellan
IAE - Université de Lyon 3
alainroger.iae@wanadoo.fr
Comité Scientifique
Table ronde : Mise en perspective pour la recherche

Michèle ROSSI
Direction des Affaires Sociales de l'AFB
Association Française des Banques
Table ronde

Jean-Marie SENDRA
Formateur et Coach en management
Doctorant en Sciences de Gestion
Directeur de thèse : Martine BRASSEUR
Université Paris Descartes
Centre de Droit des Affaires et Gestion, CEDAG-gestion
jean.marie.sendra@free.fr
Atelier 6 : « Les résistances au changement comme tiers »

Carolina SERRANO-ARCHIMI
Maître de Conférences associée
Responsable du Master Communication et Changement
Doctorante en Sciences de Gestion
Directeur de recherche : Maurice THEVENET
IAE - Université Aix-Marseille III
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, CERGAM
carolina.serrano@iae-aix.com
Atelier 6 : « Le cynisme comme vecteur d'apprentissage organisationnel »

François-Guy TREBULLE
Professeur des Universités Agrégé de Droit Privé
Université Paris Descartes, CEDAG-droit
Responsable chronique « entreprise et développement durable » au JCPE

Auteur notamment de : - *Responsabilité Sociale des Entreprises : L'entreprise et l'éthique environnementale*, Répertoire Dalloz Sociétés, 2003 ; - « L'entreprise citoyenne ? » in *Figures de la citoyenneté*, dir. E. Desmons, Paris, 2006, L'Harmattan, p.195-239
trebulle@hotmail.com
Atelier 6 : Président
Table ronde

Georges TREPO
Professeur Emérite Hautes Etudes Commerciales, HEC-Paris
Past Président Association de Gestion des Ressources Humaines, AGRH
Past Président de la division conseil de l'Academy of management (USA)
Membre de Comité Editorial : *Sciences de Gestion, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Journal of Management Inquiry*
Dernier ouvrage : *L'appréciation du personnel - mirage ou oasis ?*, Editions d'Organisation, 2002 (en coll. avec N. Estellat, E. Oiry).
Table ronde

Delphine VAN HOOREBEKE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IAE Toulon
Université du Sud-Toulon-Var
vanhoore@univ-tln.fr
Atelier 3 : « La gestion des émotions, une revue vers une nouvelle conception du management »

Isabelle WALSH
Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paris Dauphine, DRM - UMR 7088
Dauphine Recherches en Management
Atelier 3 (avec Hajer KEFI) : « Les systèmes d'information : Tiers actants dans les processus de socialisation organisationnelle »

Jean-Jacques WITTEZAELE
Fondateur et codirecteur de l'Institut Gregory Bateson (Liège)
Thérapeute et Formateur
Institut Gregory Bateson

CONTRIBUTEURS

Atelier 2 : Président

Table ronde

Rim ZID

Chargée de cours UQAM - Université de Montréal

Doctorante en Sciences de Gestion

Directeur de thèse : Martine BRASSEUR

Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

Centre de Droit des Affaires et Gestion (EA 262)

rim_zid@yahoo.fr

Atelier 6 : « La violence comme résultante du changement organisationnel »