



La réforme et l'emploi

Deux disparitions à quelques jours d'intervalle en France. Deux personnages aussi différents dans leur parcours que dans leurs idées et leurs champs d'analyse. Mais deux auteurs qui aident à réfléchir sur le modèle français des relations sociales et de distribution du pouvoir dans les entreprises et les organisations. Un modèle aujourd'hui gravement menacé. Michel Crozier avait déclaré la guerre à la bureaucratie. Robert Castel s'inquiétait de l'ébranlement de la société du salariat. Ils résument à eux deux les enjeux du futur pour une France consciente des menaces de décrochage qui pèsent sur elle, mais divisée sur la forme et le contenu des réformes à accomplir.

Michel Crozier était l'aîné. Il avait 23 ans à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Robert Castel, à peine 12 ans. Les idées du premier vont se forger dans les années 1950, au cœur de la guerre froide quand la France intellectuelle se fracture en deux blocs, l'un séduit par l'élan libéral et consumériste impulsé depuis les États-Unis, l'autre, fidèle au rêve socialiste et à la méthode marxiste en dépit des violences du stalinisme. La pensée de Robert Castel elle, se forme une décennie plus tard, au plus fort des « Trente Glorieuses », à l'ère heureuse de l'apothéose du salariat, du plein emploi et de l'État social.

Trait typiquement français, l'itinéraire intellectuel des deux auteurs sera profondément marqué par leur origine sociale avec un seul point commun : leur agacement face à l'emprise de Pierre Bourdieu sur le milieu universitaire avec sa « vulgate de la dénonciation ». Michel Crozier était diplômé de HEC mais il affichait

au départ des idées de gauche, ce qui lui ouvrira les portes du CNRS et les colonnes des *Temps Modernes* pour ses premiers articles. La rencontre de Daniel Bell et une année sabbatique à Stanford le transformeront en « toquevillien » et l'amèneront très vite à s'installer dans son créneau de dénonciateur de la « société bloquée » et d'analyste du « phénomène bureaucratique ».

À l'inverse, Robert Castel n'était pas un produit des grandes écoles. Au départ, il avait un diplôme d'ajusteur mécanicien et c'est son professeur de maths qui l'encouragera à poursuivre des études qui l'amèneront à l'agrégation de philosophie et à l'enseignement. Dans les années soixante, il opte pour la sociologie, choisit Raymond Aron pour diriger sa thèse et côtoie Pierre Bourdieu au Centre de sociologie européenne. Mais, nouveau virage, il s'oriente un temps vers la psychanalyse, tisse des liens intellectuels avec Michel Foucault

avant de se fixer une fois pour toutes sur un seul sujet d'études : la condition salariale. Il publiera son plus grand livre *Les métamorphoses de la question sociale* à la veille des grandes grèves de 1995 contre la réforme des retraites. Le moment dramatique où notre pays venait d'annoncer – comme cette année – un record historique du chômage.

Michel Crozier et Robert Castel disparaissent au moment où la France n'a plus la possibilité de reculer face à deux défis antagonistes. D'une part, stopper la dérive de la dépense publique et se résoudre aux réformes structurelles sans cesse évoquées, sans cesse repoussées depuis trente ans. D'autre part, contenir la marée de la précarité, consolider l'État social, tout en réinventant les filières qui conduisent de l'école à l'emploi. C'est-à-dire de l'école à l'entreprise, dans un pays qui doit apprendre à mieux les soutenir toutes les deux.

- 7 **Éditorial** – Jacques Barraux
- 11 **Ont contribué à ce numéro**
- 15 *Les administratrices des grands groupes français cotés.
Quels « atouts » privilégier ?*
Yves Moulin, Sébastien Point
- 33 *Du harcèlement moral au harcèlement managérial.
Les limites de l'objectivation légale*
Brigitte Pereira
- 55 *Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique.
Le cas d'une entreprise de gestion du logement social*
Thierry Colin, Benoît Grasser, Ewan Oiry

Dossier : Ressources humaines et dynamique entrepreneuriale

Sous la direction de Kathleen Randerson, Alain Fayolle, Christian Defélix

- 75 *Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ?*
Kathleen Randerson, Alain Fayolle, Christian Defélix
- 89 *Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales
et conservatrices*
Émilie Bargues, Véronique Bouchard
- 107 *Écosystème intrapreneurial et innovation. Le cas Google*
Michel Ferrary
- 123 *Comment développer le capital social des intrapreneurs ?*
Fanny Simon, Albéric Tellier
- 141 *Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat.
Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises*
Olivier Lisein, Fabrice De Zanet
- 161 *Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation.
Clés d'analyse et interrogations*
François Pichault, Thierry Picq
- 183 **Summary**
- 187 **Note aux auteurs**

Émilie BARGUES est professeure à France Business School, chercheur au CRCGM et chercheur associé au LEST. Elle dirige le Centre régional associé au Céreq de Clermont-Ferrand dont les travaux sont consacrés à la relation formation-emploi-travail. Ses recherches portent sur la socialisation des nouvelles recrues dans les organisations. Elle étudie notamment les spécificités des pratiques de socialisation des petites entreprises et des entreprises innovantes ainsi que la socialisation à la gouvernance démocratique.

Véronique BOUCHARD est professeur associé à EMLyon Business School et chercheur associé au Centre de recherche en entrepreneuriat (CRE). Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat organisationnel. Elle a publié de nombreux articles sur ce sujet dans des revues francophones et anglophones, et a dirigé plusieurs numéros spéciaux. Elle est l'auteur de *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance*, Grand prix du livre de l'entrepreneuriat Advancia en 2010.

Thierry COLIN est maître de conférences à l'IUT Charlemagne (Université de Lorraine) et chercheur au CEREFIGE. Il a publié des articles et a contribué à des ouvrages collectifs sur la gestion des compétences et sur les liens entre participation à des associations professionnelles et mise en place de la gestion des compétences. Il est membre groupe thématique « Gestion des compétences » au sein de l'AGRH. Ses

recherches récentes s'intéressent au rôle des managers de proximité.

Christian DEFÉLIX est professeur en gestion des ressources humaines, chercheur au CERAG de Grenoble et directeur de l'IAE. Auteur de plusieurs contributions sur la gestion des compétences, il est membre du groupe thématique « GRH et territoire » ; il s'intéresse depuis quelques années aux liens entre ressources humaines et innovation, et a fondé à Grenoble la chaire « Capital humain et innovation ». Ses travaux actuels concernent la gestion étendue des compétences dans les territoires, l'articulation des stratégies ressources humaines avec les stratégies d'innovation, et la gestion des personnes-clefs pour l'innovation dans les PME.

Fabrice DE ZANET, licencié en psychologie du travail (ULg) et docteur en sciences de gestion (HEC-ULg), est professeur assistant à HEC-École de gestion de l'Université de Liège. Ses travaux portent principalement sur les questions de leadership, de proactivité et de coopération au sein des organisations. Il s'intéresse plus particulièrement au rôle de la confiance comme mécanisme de coordination et de motivation au sein des organisations. Ses travaux de recherche ont notamment été récompensés par le prix de la meilleure contribution lors du XXI^e congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (2010).

Alain FAYOLLE est professeur et directeur de centre de recherche à EMLyon Business School. Il est par ailleurs chercheur au CERAG (unité mixte de recherche CNRS/Université Pierre Mendès-France de Grenoble), professeur visiteur à l'École hôtelière de Lausanne et éditeur associé de *Journal of Small Business Management*. Il est également rédacteur en chef de la *Revue de l'Entrepreneuriat* et d'*Entreprendre & Innover*. Ses centres d'intérêt principaux recouvrent l'étude des processus de création d'activités innovantes, l'entrepreneuriat organisationnel, la création d'entreprise par nécessité et l'enseignement en entrepreneuriat. Il est l'auteur de nombreuses publications académiques et professionnelles. Il vient de recevoir un prix international pour ses travaux sur l'éducation entrepreneuriale et d'être élu, dans une position initiale de PDW Chair, par les membres de la division « Entrepreneurship » de Academy of Management.

Michel FERRARY, docteur en gestion d'HEC Paris, est professeur à l'Université de Genève et chercheur affilié à Skema Business School. Depuis dix ans, il est régulièrement chercheur invité à l'Université de Stanford. Il a également publié de nombreux articles académiques sur le management de l'innovation dans la Silicon Valley et le fonctionnement des clusters de hautes technologies.

Benoît GRASSER est maître de conférences à l'ISAM-IAE de Nancy (Université de Lorraine) et chercheur au CEREFIGE. Il a publié des articles et contribué à des ouvrages collectifs sur la caractérisation et la diffusion des démarches compétences et

sur les liens entre organisation et compétences. Il est membre groupe thématique « Gestion des compétences » au sein de l'AGRH. Ses derniers travaux portent sur le rôle des managers de proximité.

Olivier LISEIN, docteur en sciences de gestion, est professeur assistant à HEC École de gestion de l'Université de Liège (Belgique) et chercheur affilié au LENTIC (Laboratoire d'études sur les nouvelles technologies, l'innovation et le changement – HEC-ULg, Belgique). Il est également post-doctoral Research Fellow à la Bentley University (Waltham, Greater Boston, MA – USA). Ses travaux portent essentiellement sur les enjeux stratégiques, organisationnels et humains des processus d'innovation ainsi que sur la gestion du changement; ce faisant, il s'intéresse également aux questions de stratégie d'entreprises, d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

Yves MOULIN, docteur ès sciences de gestion de l'Université de Nancy, est actuellement maître de conférences à l'École de management Strasbourg (Université de Strasbourg). Menées au sein du laboratoire HuManiS, ses principales recherches se situent à l'intersection des ressources humaines et de la gouvernance d'entreprise (restructurations d'entreprises, rémunération des mandataires sociaux, féminisation des conseils d'administration). Après trois années d'enseignement à l'ICN et à l'IAE de Nancy, il a rejoint l'EM Strasbourg au sein de laquelle il assume la responsabilité du master « Ressources humaines » et de la coordination des cours des disciplines stratégie, ressources humaines et management.

Il est également membre de l'AIMS et de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

Ewan OIRY est professeur à l'IAE de Poitiers (Université de Poitiers) et chercheur au CEREGE. Il a publié des articles et des ouvrages sur gestion par les compétences et sur l'appréciation du personnel. Il est actuellement co-coordonnateur (avec C. Defélix et A. Klarsfeld) du groupe thématique « Gestion des compétences » au sein de l'AGRH. Il s'intéresse aujourd'hui plus particulièrement aux usages des intranets RH.

Brigitte PEREIRA est professeure de droit et de responsabilité sociale des entreprises à l'École de management de Normandie. Elle est chercheuse en droit et RSE au sein du Centre de recherche METIS et du laboratoire NIMEC de l'IAE de Caen. Ses travaux concernent l'éthique pénale des entreprises, l'entrepreneuriat illicite, les rapports contractuels et sociaux entre entreprises, organisations, fournisseurs, et sous-traitants. Elle est l'auteure de nombreuses publications académiques et professionnelles, relatives à l'intégration des droits de l'homme en entreprise dans le contexte de la mondialisation, à la prévention de la fraude en entreprise, à la flexisécurité, et aux plans sociaux.

François PICHAULT, docteur en sociologie, est professeur des universités à HEC-École de gestion de l'Université de Liège (Belgique). Il est également professeur affilié en gestion des ressources humaines à l'ESCP-Europe. Il dirige, à l'Université de Liège, le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude

des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation. Il a rédigé de nombreuses publications en théorie des organisations et gestion des ressources humaines. Ses domaines d'étude sont les évolutions et rôles de la fonction RH, l'articulation entre politiques de GRH et stratégies d'entreprise, les nouvelles formes organisationnelles, les nouvelles formes de transition sur le marché du travail, la question culturelle dans les pratiques de gestion et la gestion du changement.

Thierry PICQ, docteur en gestion et habilité à diriger des recherches, exerce au sein de l'EM Lyon Business School une triple activité d'enseignement, de recherche et de conseil dans le domaine du management des hommes et des organisations. Il est doyen associé et directeur des innovations pédagogiques à l'EM Lyon. Ses thèmes d'intervention et de recherche concernent le management de projet, les structures en réseau et le développement des nouvelles formes d'organisation, l'animation des équipes transverses et les pratiques innovantes de GRH et de management.

Sébastien POINT est professeur des Universités à l'École de management strasbourgeois, Université de Strasbourg. Il mène ses travaux de recherche au sein du laboratoire HuManiS (EA 1347). Ces derniers sont principalement ancrés sur l'analyse des discours organisationnels (notamment *via* les rapports annuels d'activité et internet); il s'agit notamment de comprendre comment les grands groupes tendent à promouvoir le(ur)s ressources humaines et, dans un sens plus large, leurs responsabilités soci(ét)ales. À ce jour, il est l'auteur

d'une trentaine de publications dans des revues nationales et internationales. Il a fondé et anime depuis 2010 l'Observatoire des thèses en sciences de gestion au sein de la Fnege.

Kathleen RANDERSON enseigne l'entrepreneuriat, le management stratégique et la gestion de projets à l'Université de Grenoble. Elle est professeur visiteur à l'Université de Bergame (Italie). Ses centres d'intérêt portent sur l'entrepreneuriat organisationnel, l'orientation entrepreneuriale, le management entrepreneurial et l'entrepreneuriat familial. Elle a été récemment éditeur invité pour un numéro spécial de *l'International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Ses travaux ont été publiés dans des revues à comité de lecture en langue française et anglaise. Elle est la coordinatrice du groupe thématique « Cor-

porate Entrepreneurship » de l'European Council of Entrepreneurship and Small Business (ECSB).

Fanny SIMON, docteure en sciences de gestion, est maître de conférences à l'IAE de l'Université de Caen Basse-Normandie. Au sein du centre NIMEC, elle mène des recherches sur la constitution et le comportement des équipes dédiées à des projets d'innovation en mobilisant la théorie des réseaux sociaux.

Albéric TELLIER, docteur en sciences de gestion, est maître de conférences habilité à diriger les recherches à l'IAE de l'Université de Caen Basse-Normandie. Au sein du centre de recherche NIMEC, il développe des travaux sur les situations de compétition technologique, les stratégies collectives et les réseaux d'innovation.