

**Présentation du track-AGRH pour le 33<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH**  
**« RESILIENCE, LEADERSHIP ET PRATIQUES RH »**

*Sophie Le Bris, IAE de Bretagne Occidentale*

*Adnane Chader, IAE de Bretagne Occidentale*

*Laura Asi-Natiran, Ecole Navale*

*Bertrand Urien, IAE de Bretagne Occidentale*

▪ **Présentation de la thématique**

Les organisations font face à des perturbations qui augmentent en fréquence et en intensité et sont inscrites dans un environnement de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu comme le suggère l'acronyme VUCA (Bennett et Lemoine, 2014) et la crise liée à la Covid-19 en est un exemple récent. Face à ces nouveaux enjeux, développer sa capacité de résilience semble être une nouvelle réponse pertinente pour les organisations. La résilience peut être définie comme étant « *la capacité d'une entreprise à absorber efficacement, à développer des réponses spécifiques à la situation et, finalement, à s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation* » (Lengnick-Hall et Beck, 2011, p. 244). Ainsi, les questions relatives à la résilience suscitent un intérêt croissant en sciences de gestion notamment dans les recherches en ressources humaines.

L'objectif de cette session thématique est de questionner le champ de recherche de la résilience selon la perspective de la stratégie en pratique (*strategy-as-practice*). Dans ce courant, la stratégie est perçue comme une pratique sociale dans laquelle le rôle des acteurs qui font de la stratégie (managers opérationnels, chefs de projets, leaders etc.) est central (Whittington, 1996). Il s'agit de s'intéresser aux pratiques RH qui permettent aux organisations de gérer des perturbations inattendues de façon positive pour parvenir, pour certaines, à développer de nouvelles compétences voire saisir de nouvelles opportunités, avec un regard proche de ce qui se passe dans les organisations, sur ceux qui font « réellement » la stratégie (Chanal, 2008). Par ailleurs, afin de construire leur stratégie et de la déployer, les individus sont amenés à interpréter leur environnement et construire du sens (*sensemaking*) de façon collective ou individuelle (Weick, 1993, 1995), ce qui est d'autant plus complexe en situation de crise. Etudier la résilience avec la lentille de la stratégie en pratique dans le contexte particulier de la crise nous permet de venir interroger ces concepts avec d'autres tels que le leadership, le management, la gestion des émotions, le sensemaking, la confiance, l'engagement et le capital social (Luthans et al., 2004), l'improvisation, l'innovation.

Les questions à titre indicatif et de façon non limitative sont les suivantes :

- A travers quelles pratiques la GRH peut-elle être vectrice de résilience ?
- Dans quelle mesure le leader joue un rôle moteur pour renforcer la résilience de son organisation ?
- Quelle place occupe la gestion des émotions dans des situations de crise ?
- Comment et dans quelle mesure la confiance peut-elle être un levier de performance collective en situation de crise ?
- Quelles sont les interactions entre les différents niveaux de résilience (individuelle, collective, organisationnelle...) ?
- Comment mesurer la résilience que ce soit au niveau individuel, au niveau du groupe ou de l'organisation ?

Les organisateurs de ce track-AGRH invitent les chercheurs intéressés à soumettre des travaux qui permettent de questionner la résilience organisationnelle à la lumière du concept des pratiques.

Considérant le manque d'études empiriques sur la mise en œuvre de la résilience (Annarelli et Nonino, 2016) et les difficultés sur les niveaux d'appréhension de la résilience (King et al., 2016), les études sur tout type d'organisations (entreprises, institutions, collectivités...) et sur les différents niveaux d'analyse (individuel, collectif, organisationnel, multi-niveaux) seront les bienvenues. Les soumissions qui abordent des questions ou des approches moins courantes et stimulantes sont encouragées. Une attention particulière sera portée à la variété des méthodologies utilisées pour étudier les différents niveaux de résilience.

-----

▪ Groupe de Recherche Thématique proposé : **Résilience, Leadership et Management**

Nous proposons que ce track-AGRH soit le point de départ d'un nouveau GRT « Résilience, Leadership et Management ». Dans le cas où ce GRT mobiliserait des chercheurs, confirmés comme débutants, motivés à le rejoindre et à le faire vivre, nous envisageons des projets de recherche tels que des ouvrages collectifs, publications et communications. Il s'agira d'opportunités de collaboration entre des chercheurs mais également avec des praticiens en RH, en management ou en leadership.

-----

### **Bibliographie indicative**

- Annarelli, Alessandro, and Fabio Nonino. "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions." *Omega* 62 (2016): 1-18.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Chader, A., Pijoan, N., & Plane, J. M. (2021). Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question (s) de management*, (4), 19-33.
- Chanal, Valérie. "La stratégie en pratiques." *Management, fondements et Renouveau, Editions Sciences Humaines* (2008): 42-50.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, and Mark L. Lengnick-Hall. "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management." *Human resource management review* 21.3 (2011): 243-255.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Powley, Edward H. "Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis." *Human relations* 62.9 (2009): 1289-1326.
- Weick, Karl E. "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster." *Administrative science quarterly* (1993): 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, Karl E., and Kathleen M. Sutcliffe. *Managing the unexpected*. Vol. 9. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, and David Obstfeld. "Organizing and the process of sensemaking." *Organization science* 16.4 (2005): 409-421
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.

## ▪ Calendrier des soumissions

Les communications respecteront les normes de présentation détaillées sur le site du congrès. Les soumissions se feront via la plateforme Scienceconf.org uniquement (<https://agrh2022.sciencesconf.org/>).

- **1er avril 2022 : date limite de dépôt des communications** sur la plateforme  
Sélectionner le *track* « *Résilience, Leadership et Pratiques RH* » lors du dépôt.
- 16 juin 2022 : retour des évaluations aux auteurs
- 1er septembre 2022 : date limite de dépôt des communications définitives avec les modifications demandées