

L'Université Grenoble Alpes (UGA) propose
**un contrat doctoral en sciences de gestion et du management, spécialité
gestion des ressources humaines**
sur la thématique suivante :
**« Articuler la gestion des ressources humaines et l'innovation en PME *via* le
style d'attachement du dirigeant »**

Laboratoire d'accueil : CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion)

Ecole doctorale : Sciences de gestion

Direction de thèse : Ludivine ADLA, Maître de conférences HDR à Grenoble IAE-INP

Modalité de financement : Projet ANR ATTACHED

Démarrage de la thèse : 1^{er} octobre 2023 (durée de 36 mois)

Contexte

Fortement touchées par l'inflation, les petites et moyennes entreprises¹ (PME) connaissent des difficultés de recrutement sans précédent et un turnover inédit² : 91% des dirigeants de ce type de structure sont concernés par cette double problématique. L'enquête CPME souligne alors l'enjeu du renforcement de l'attractivité et de la fidélisation des salariés. Au vu des nombreuses difficultés (coût de l'énergie, remboursement des dettes, etc.) auxquelles ils sont confrontés³, les dirigeants ne sont pas tous en capacité d'augmenter les salaires⁴. Dès lors, ces derniers, particulièrement sous pression, doivent faire preuve de résilience et actionner d'autres leviers à disposition en améliorant, par exemple, la qualité de vie et des conditions de travail *via* la création d'un environnement sain.

Un autre enjeu consiste à pousser les dirigeants de PME à emprunter davantage la voie de l'innovation en renforçant les politiques d'incitation et de soutien (Bpifrance, 2022)⁵. Si l'on regarde de plus près les messages clés présentés au début du rapport de Bpifrance visant à agir en ce sens, aucun ne porte sur l'importance du facteur humain ou sur le rôle déterminant joué par la qualité des relations nouées entre dirigeant et salariés. Il s'agit pourtant des principales ressources, encore trop sous-estimées, sur lesquelles s'appuient les dirigeants pour innover (Adla et Gallego-Roquelaure, 2021, 2019b). En effet, l'innovation s'apparente à un processus collectif et interactif qui repose sur des échanges pouvant revêtir plusieurs formes : temps, soutien, etc. (Alter, 2011).

De récentes études commencent seulement à établir un dialogue entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'innovation dans ce type de structure (Stokes et *al.*, 2021).

Entrant dans le cadre du projet ANR ATTACHED, la thèse de doctorat aura donc pour ambition d'articuler la GRH et l'innovation en PME en proposant un nouveau mécanisme adapté. En ce

¹ Une PME est une « entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros » (Commission européenne, 2003).

² Enquête CPME (Confédération des PME) été 2022 « La santé économique et l'emploi dans les TPE-PME ».

³ Les Echos, « 2023, l'année de tous les dangers pour les PME », 6 janvier 2023.

⁴ Enquête CPME, octobre novembre 2022, « La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE-PME ».

⁵ Bpifrance, « PME et ETI Industrielles : innover pour produire en France », Novembre 2022.

sens, la théorie de l'attachement sera mobilisée afin d'apporter un éclairage sur les dynamiques relationnelles et sur leur mode de fonctionnement. Celle-ci explique que les liens sociaux, tissés avec les membres de la famille durant l'enfance, façonnent les attentes, les schémas émotionnels et les comportements relationnels fréquemment adoptés par un individu (Bowlby, 1958 ; Ainsworth, 1991), y compris sur son lieu de travail (Harms, 2011). Issue de la psychologie, cette théorie distingue, entre autres, trois styles d'attachement qui correspondent à des représentations affectives et cognitives qu'un individu développe envers lui-même et envers les autres lorsqu'il noue des relations (Bowlby, 1969). Premièrement, un attachement sécure signifie que l'individu a développé « *a sense based on expectations that key people will be available and supportive in times of need — and result in the formation of positive working models (mental representations of self and others)* » (Mikulincer & Shaver, 2015, p. 18). Deuxièmement, un attachement évitant (insécure) fait référence à « *the extent to which a person distrusts others' good will and defensively strives to maintain behavioral and emotional independence* » (Mikulincer & Shaver, 2015, p. 18). Troisièmement, un attachement anxieux (insécure) renvoie à « *the extent to which a person worries that others will not be available in times of need and anxiously seeks for their love and care* » (Mikulincer & Shaver, 2015, p. 18). Cette théorie permet aussi de comprendre de manière approfondie les croyances intrapersonnelles et interpersonnelles venant régir l'attitude des individus qui recourent ainsi à des schémas fonctionnels ou dysfonctionnels (Manning, 2003).

Objectifs

Le projet de recherche proposé vise à comprendre : comment le style d'attachement du dirigeant permet-il d'articuler la GRH et l'innovation en PME ? Cette problématique propose de répondre à trois principaux objectifs.

Le premier objectif est d'identifier l'impact du style d'attachement du dirigeant sur l'innovation. En effet, en fonction de la nature de son style d'attachement, celui-ci peut adopter des comportements s'apparentant à des leviers ou à des obstacles à l'innovation.

Le deuxième objectif est d'analyser les modes d'activation du style d'attachement du dirigeant par les pratiques de GRH favorisant l'innovation. Il s'agit alors de s'intéresser à ces pratiques de GRH qui vont révéler ses schémas émotionnels et relationnels.

Le troisième objectif est d'expliquer les interrelations entre la GRH et l'innovation au travers du rôle joué par le style d'attachement du dirigeant. En ce sens, la nature de ce dernier peut être à l'origine de la création d'un cercle vertueux ou vicieux entre ces deux éléments.

Méthodologie

Le protocole méthodologique repose sur la conduite d'une recherche qualitative de nature longitudinale et ethnographique fondée sur une étude de cas multiples afin de réaliser une analyse comparative (Yin, 2018). Au vu de la problématique et des objectifs définis, des projets d'innovation technologique menés par des PME seront suivis de manière approfondie.

Pour récolter les données, la méthode des récits de vie (Atkinson, 1998) sera utilisée pour mieux comprendre les événements qui ont conduit les dirigeants à développer ce style d'attachement et les effets qu'il produit à la lumière des croyances forgées. Ensuite, des entretiens semi-directifs seront également effectués avec les membres du projet d'innovation pour mieux cerner son déroulement et les choix opérés concernant les pratiques de GRH déployées.

Par ailleurs, le projet implique une très forte immersion sur le terrain pour saisir des éléments intangibles en lien avec les relations interpersonnelles à l'image des émotions générées. Elle se traduira par des observations participantes et non participantes qui constitueront une

opportunité d'obtenir plus d'informations et de créer une relation de confiance grâce aux échanges informels. En outre, des restitutions intermédiaires annuelles seront organisées sous la forme de *workshops* qui réuniront les parties prenantes du projet.

Conditions de recrutement

- Le/la doctorant(e) devra être diplômé(e) de niveau Master, en spécialité gestion des ressources humaines de préférence, et avoir suivi idéalement une formation à la recherche.
- La thèse s'inscrit dans le projet ANR ATTACHED, qui implique ainsi une forte aptitude au travail collaboratif. Le/la candidat(e) retenu(e) sera amené(e) à échanger régulièrement avec des partenaires socio-économiques ainsi qu'à intégrer une équipe de recherche pluridisciplinaire (chercheurs en sciences de gestion et du management, et en psychologie clinique).
- Une bonne maîtrise de l'anglais est également requise afin de pouvoir lire et rédiger des textes de recherche en anglais. Il sera en outre demandé de présenter les travaux réalisés lors de conférences de référence internationales.
- Les candidatures sont à envoyer au plus tard le **8 septembre 2023** à ludivine.adla@grenoble-iae.fr.

Le dossier comprendra les pièces suivantes : un CV, une lettre de motivation, un projet de thèse (5-10 pages maximum) portant sur la thématique proposée, le mémoire de Master 2 ainsi que les relevés de notes du Master 1 et du Master 2.

- Des entretiens seront proposés le **15 septembre 2023** à la suite d'une pré-sélection.

Bibliographie

- ADLA, L., & GALLEGRO-ROQUELAURE, V. (2021). Innovation in SMEs through the lens of gift exchanges between owner-managers and employees. *Review of Entrepreneurship*, 20(1), 18-36.
- ADLA, L., & GALLEGRO-ROQUELAURE, V. (2019b). *Manager l'innovation en PME: focus sur la GRH*, Caen : EMS.
- ALTER, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation? *Gestion*, 36(4), 5- 10.
- AINSWORTH, M. D. S. (1991). Attachments and other affectional bonds across the life cycle. In C.M. Parkes, J. Stevenson-Hinde, & P. Marris (Eds.), *Attachment across the life cycle* (pp. 33-51), London: Routledge.
- ATKINSON, R. (1998). *The life story interview*. Sage.
- BOWLBY, J. (1969). *Attachment. Attachment and loss: Vol. 1*. New York: Basic Books.
- BOWLBY, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350-371.
- HARMS, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
- MANNING, T. T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 20-30.
- MIKULINCER, M., & SHAVER, P. R. (2015). The psychological effects of the contextual activation of security-enhancing mental representations in adulthood. *Current Opinion in Psychology*, 1, 18-21
- STOKES, P., ADLA, L., GALLEGRO-ROQUELAURE, V. & DEFELIX, C., (2021), HRM and innovation in SMEs, [Guest Editorial] *Employee Relations*, Vol 43(2), 369-372.
- YIN. R. K. (2018). *Case study research and applications*, SAGE.