



HAL
open science

Les innovations managériales au défi de l'épanouissement du personnel

Marie Noeline Sinapin

► **To cite this version:**

Marie Noeline Sinapin. Les innovations managériales au défi de l'épanouissement du personnel. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2018. hal-01741276v2

HAL Id: hal-01741276

<https://hal.science/hal-01741276v2>

Submitted on 4 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

Sinapin Marie-Noëline

Les innovations managériales au défi de l'épanouissement du personnel

Résumé

Le bien-être au travail recouvre des dimensions multiples qui peuvent contribuer à l'amélioration de la santé physique et mentale des salariés. Le bien-être a un impact sur le bon fonctionnement et sur la performance de l'entreprise. La motivation, l'implication sont des pistes phares pour contribuer à une nouvelle approche de l'organisation du travail. Une de nos difficultés actuelles réside dans notre capacité à assurer le bien-être des salariés. Cet article s'inscrit dans une étude plus large. Il propose d'explorer deux concepts clés : Le bien-être et innovation managériale. En outre, il présente une étude exploratoire qui débouche sur la mise en lumière des sphères qui renferment en son sein l'épanouissement des employés au travail.

Mots clés

Innovation- management- épanouissement,-bien-être

Introduction

Les salariés depuis une dizaine d'années aspirent à travailler dans des organisations où ils peuvent s'épanouir et contribuer à la performance de l'entreprise. C'est une aspiration fondée, mais l'entreprise à elle seule ne peut pas créer les meilleures conditions, d'où la co-création. Les entreprises actuelles s'efforcent de répondre aux attentes de leurs collaborateurs, mais il est complexe de savoir ce qui contribue réellement au plaisir et au bien-être au travail. Certaines organisations s'attardent à dire qu'il existe deux principaux facteurs :

- La mission confiée et le niveau de responsabilité.
- L'ambiance au travail.

Il semble selon (**Francis Boyer, 2011**) consultant dans le domaine du management et spécialiste en psycho-sociodynamique, que les entreprises peuvent agir sur le deuxième facteur, en revanche le premier facteur dépend étroitement du vécu émotionnel qu'éprouve chaque collaborateur dans la réalisation de sa mission. C'est donc un facteur endogène qui émane du choix professionnel de chaque individu dans l'entreprise. Le bien-être et le plaisir sont complexes, car dépendent des points de vue subjectifs des salariés et le ressenti des

équipes. Partant de ces postulats, il nous a paru crucial de connaître et d'entendre les ressentis des salariés sur leurs conditions de travail. Le climat délétère dans certaines entreprises moyennes françaises laisse supposer une certaine réalité amère.

1. Hypothèses

Nous nous attendons à entendre les salariés de certaines entreprises en France, afin de détecter les facteurs favorisant ou pas à leur bien-être au travail.

Nous nous attendons par ailleurs à déceler les émotions et les vécus des salariés.

2. Matériel et méthode

- L'entretien comme méthode de recherche
- Etude documentaire (articles)
- Statut de l'entretien : Par Focus Groupe
- Type de l'entretien : Directif/ Semi-Directif
- Méthode de l'échantillon : Aléatoire simple (20 entreprises).
- Logiciel NVIVO 11

3. Résultat brut

Fiche Excel joint. (Annexes 1)

4. Résultat transformé

Les cinq cercles sémantiques dégagés des entretiens et articles.

Tableau 1 : Les univers sémantiques de l'innovation managériale

Univers	Taux de couverture	Codage des sources
• Niveau structurel	20%	Des unités textuelles
• Niveau stratégique	10%	Des unités textuelles
• Niveau systémique	20%	Des unités textuelles
• Niveau scientifique	15%	Des unités textuelles
• Niveau du bien-être organisationnel	35%	Des unités textuelles

Tableau 2 : Les liens entre les formes les plus représentatives et nœuds

Univers	Lemme	Fréquence du vocabulaire
• Niveau structurel	➤ Transformer ➤ Organisation ➤ Travail conjoint	➤ 56 fois ➤ 75 fois ➤ 30 fois
• Niveau stratégique	➤ Adopter ➤ Nouveau model	➤ 54 fois ➤ 78 fois
• Niveau systémique	➤ Modifier ➤ Processus ➤ Système d'information ➤ Système de production	➤ 64 fois ➤ 74 fois ➤ 56 fois ➤ 60 fois ➤ 62 fois
• Niveau scientifique	➤ Apports ➤ Progrès ➤ Evoluer	➤ 45 fois ➤ 55 fois ➤ 80 fois
• Niveau du bien-être organisationnel	➤ Culture d'entreprise ➤ Mode de pensée ➤ Collaborer ➤ Habitudes de travail ➤ Bien-être	➤ 65 fois ➤ 75fois ➤ 82 fois ➤ 55 fois ➤ 87 fois

L'analyse des univers sémantiques révèle les formes les plus représentatives sous forme de fréquence chiffrée d'utilisation dans les articles. Nous constatons, qu'au niveau structurel, le lemme organisationnel est très important. Au niveau stratégique, un nouveau modèle est dominant. Au niveau systémique, le lemme processus est flagrant, au niveau scientifique, le lemme évoluer est aussi marquant. Enfin, au niveau du bien-être organisationnel, le lemme bien-être est mis en avant, suivi du lemme épanouissement,

collaborer et mode de pensée. La répartition des concepts est dense pour les deux univers : Systémique et du bien-être organisationnel.

5. Discussion

Chaque nœud fait référence à un univers qui traite les niveaux des innovations managériales. Nous allons discuter de chaque nœud, par ordre d'importance en nombre de taux de couverture et de fréquence lexicale conceptuelle. Le nœud 5, la plus importante (35%) renferme un vocabulaire spécifique aux mesures du bien-être social et organisationnel. Les termes de ce nœud renvoient au courant managérial en vogue dans l'hexagone mais aussi en Europe qui est basé sur les innovations managériales. Le bien-être se construit et gravite autour de la culture, du partage, de la convivialité, de la confiance et de la coopération et du choix et de l'agilité organisationnelle.

L'analyse du corpus, met en lumière la nécessité de changer de mode de gouvernance et de repérer les failles quant à la dimension purement cartésienne de la performance. Aujourd'hui, les salariés ressentent le besoin d'être reconnus avec une création de conditions susceptibles de favoriser leur épanouissement. L'organisation qui veut travailler dans ce sens définit dans sa charte des ressources humaines, qui permettent aux futurs salariés de s'engager dans l'entreprise. En outre, nous avons aussi noté que les managers et les autres parties prenantes espèrent un nouveau modèle de gouvernance au travers des actions menées par deux philosophies managériales à tendance structurantes qui sont le management participatif et collaboratif. Ces deux innovations managériales procurent le bien-être et donne du sens au travail de **M.Barthod-Prothade, (2012 p.123-157)** qui précise que l'innovation managériale humaine basée sur la transparence, la clarté, la confiance et la coopération concourent à l'épanouissement du personnel.

Les nœuds 1 et 3 traitent de la dimension systémique et structurelle des innovations managériales. Elle rend compte d'une démarche globale et interconnectée. Dans l'absolu, les organisations cherchent à remodeler les acquis pour mieux faire face à un environnement en mutation constante et complexe, où les informations changent tous les jours, FAVI spécialisée

dans les alliages à base de cuivre, par exemple : « a mis en place une organisation en mini-usines où producteurs et commerciaux travaillent conjointement pour un client ».

L'analyse systémique renvoie à la modification du processus et systèmes d'information ou de production, comme Orange et Google qui ont mis en place un réseau social interne, afin de mieux échanger des idées entre tous les salariés de l'entreprise.

Le nœud 4 avec une importance de 20% concerne l'apport de la recherche dans l'évolution et la présentation des biens, c'est-à-dire que les organisations sont attentives au progrès de la science, d'en faire une connaissance valable utile dans les organisations en quête perpétuelle de nouveaux produits, afin de satisfaire sa clientèle.

Le nœud 2 avec 10% relève de la stratégie d'entreprise représente un niveau de l'innovation qui consiste à opter pour un nouveau « business model ». Apple par exemple avec l'itunes et Nitendo avec Wii. L'innovation managériale est une démarche soutenue par les entreprises qui cherchent stratégiquement à se différencier de leurs concurrents en proposant des produits et des services plus attractifs aux nouvelles générations de clients plus exigeantes et volatiles. Les organisations travaillent sur leur stratégie en développant leur agilité de façon à s'adapter à un environnement hostile, changeant et en pleine mutation. Une des stratégies importantes consiste à attirer des collaborateurs engagés, passionnés et désireux de s'épanouir à long terme dans une entreprise. Les firmes actuelles ont compris que la conformité n'est plus à l'ordre du jour, que l'innovation managériale permet d'assurer la pérennité de l'entreprise ; ce sont les convictions des entreprises comme APPLE,LEGO....

L'analyse du contenu des articles sélectionnés montre que les entreprises s'inscrivent dans des innovations managériales qui comportent une dimension RSE, éthique et contribuent à revoir la gestion des ressources humaines (**Beaupré et al, 2008, p.133**). Selon l'analyse des auteurs, il existe un malaise des salariés au travail, qui se traduit par la dépression, la maladie, l'absentéisme, ce qui représente un coût pour les entreprises. C'est une raison valable qui pousse les organisations à revoir leur mode de gouvernance, afin d'impliquer leurs collaborateurs dans de bonnes conditions de travail. Il est vrai, que les entreprises étaient jusqu'alors bousculées par une vive concurrence, mises sous pression par les actionnaires et surtout anxieuses quant à la survie de l'organisation. Le bien-être des salariés doit être au cœur des innovations managériales. Le modèle de (**Beer et al, 1984**) nous montre que le bien-

être organisationnel n'est pas suffisant, que le bien-être des parties prenantes de la responsabilité sociale et de la société en général est utile. « Nous constatons que les organisations terrestres existent pour servir et répondre aux besoins des humains et non l'inverse. » nous dit Beaupré et al [op-cit].

Selon les auteurs, les innovations managériales qui permettent de répondre aux questions suivantes :

- Comment construire des relations basées sur la confiance ?
- Comment vivre le plaisir et le bien-être au travail ?
- Comment développer l'agilité et la créativité, la collaboration et la cohésion ?

Le management collaboratif est basé sur la communication, la coopération, le choix, la confiance et la convivialité.

Tout d'abord examinons l'aspect de la communication dans l'organisation de l'entreprise, et plus particulièrement comme elle est appliquée dans les entreprises depuis les années 1980 aux États-Unis. Beaucoup de grands groupes, comme Apple, Google, Microsoft, Canonical (Linux), ont adopté au sein de leur organisation le système du management collaboratif, lequel fonctionne d'après les principes de communication de **(Paul Watzlawick, 1972, p.280)**. Il est l'une des figures de proue de la recherche en psychologie de la communication, au sein de ce que l'on appelle l'école Palo Alto, située en Californie.

Dès les années 1950, ce courant a développé une approche systémique de la communication, dont l'une des originalités est de proposer à la fois une théorie générale et une thérapie, dont « Une logique de communication » expose les principes.

Le principe de base mis en œuvre par Watzlawick et ses collègues est de ne jamais considérer l'individu comme un être isolé, mais comme un élément d'un système de communication qui comprend plusieurs personnes (par exemple, le couple, la famille ou les collègues) et au sein duquel « le comportement de chacun est lié au comportement de tous les autres et en dépend ». D'autre part nous ne pouvons pas ne pas communiquer. Tout comportement, même le silence, est un message qui influence les autres et conditionne en retour leur comportement.

5.1 Les 5 axiomes ou principes de la communication selon Paul Watzlawick.

Il existe de nombreux modèles de communication, Watzlawick résume en 5 axiomes les principes de la communication :

On ne peut pas ne pas communiquer (la non communication n'existe pas), la communication non-verbale est aussi la communication comme les expressions physiques et la gesticulation. Avoir par exemple quelqu'un dans le groupe qui ne dit rien dans une situation d'une séance ou d'une réunion est porteur d'un message.

Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication, ou la communication sur la communication, comme lorsque nous disons par exemple « fais ce que je te dis » ou « je plaisantais ». Cette métacommunication « est la condition sine qua non d'une bonne communication ». Cet acte de communication s'exprime par tout ce qui est du non-verbal (regard, intonation, gestuelle, posture, mimique, corporelle...).

Le premier aspect concerne ce que nous voulons faire passer, le contenu peut être oral ou écrit (dans l'entreprise on voit les deux formes de communication). Les interlocuteurs ne se concentrent sur le contenu que si le climat de confiance règne dans l'entreprise, sinon rien sera possible.

Le second aspect concerne notre relation avec les autres. Dans la communication rien n'est jamais que du contenu, car on cherche toujours à communiquer autre chose, un contentement, une émotion ou un sentiment et si la relation est mauvaise, dans un climat négatif avec une mauvaise ambiance, cela crée de la frustration et de la colère entre les collaborateurs. Pour Watzlawick, ce second aspect est prioritaire, car si la relation est mauvaise le contenu sera soit rejeté, soit déformé, soit ignoré.

La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires. On distingue dans la communication, la ponctuation positive et la ponctuation négative entre les interlocuteurs. Une ponctuation négative se présente par exemple en cas d'une information incomplète. On ignore si les autres partenaires ont la même information que nous sur certains aspects de la situation dont il s'agit, et donc on a une tendance à réagir

d'après notre cadre de référence, ce qui implique que l'on puisse avoir une réaction erronée et une mauvaise posture. Dans ce contexte, la conversation n'aura pas lieu et la relation s'arrête. La ponctuation négative est un phénomène propre à un système de management pyramidal.

Une ponctuation positive se présente lorsque les partenaires savent structurer l'échange des informations entre eux, tout en éliminant des données erronées, il y a remise en cause de ce qui est dit, reformulation, et écoute réciproque. Dans ce cas la conservation et la relation se poursuit, parce qu'elle va se ponctuer positivement, ce qui est un élément incorporé dans le management collaboratif par exemple.

La communication humaine utilise simultanément deux modes de communication : digital et analogique. Le langage non-verbal (gestes ou mouvements avec les mains pour montrer quelque chose) est le mode de communication analogique, et donc sans paroles. Si l'interlocuteur comprend notre langue, on utilise le langage et donc un code qui ne montre rien, mais qui nous permet d'être compris par notre interlocuteur, est le mode de communication digital. Dans la vie de tous les jours on utilise les deux modes en même temps.

La communication est soit symétrique, soit complémentaire Une relation symétrique est une relation d'égalité, comme par exemple dans les équipes au sein d'une entreprise gouvernée par le management collaboratif. La relation dans ces équipes est très équilibrée car chaque membre est autonome dans ses actions en accord avec les autres membres.

La relation complémentaire, exprime la différence, avec deux positions. L'une est dite haute, l'autre est dite basse. Dans le système du management pyramidal la relation entre le manager et les salariés est complémentaire, du type parent–enfant. Fonction apostolique du manager : « Je sais ce qui est bon pour l'entreprise ». C'est le manager qui a le savoir et la connaissance, c'est lui qui s'occupe à démontrer qu'il a raison, qu'il communique mieux, mais il filtre toutes information et il ne transmet pas tout, les salariés sont tenus dans l'ignorance les privant de l'information essentielle concernant la stratégie de l'entreprise.

Dans le système de management collaboratif, l'autorité du manager n'existe plus et tout le monde se trouve dans une relation d'égalité avec les mêmes prérogatives où la communication est symétrique. Dans ce système chacun apporte son propre savoir (relation symétrique) et reçoit le support et le soutien nécessaires des autres (relation complémentaire). De ce fait, la

communication symétrique et complémentaire se fait d'une façon alternée avec beaucoup de souplesse.

Pour Watzlawick et ses collègues, la source des « maladies mentales » (terme qu'ils refusent d'employer) ne doit pas être cherchée dans l'histoire et l'inconscient du « malade », comme postule la psychanalyse, mais dans les dysfonctions de la communication qui induisent un comportement inadapté. Dans le même contexte, la communication négative (comportement inadapté, où tout est noir et chaque action interprétée d'une façon négative) au sein d'une organisation, trouve son origine dans les dysfonctions à l'intérieur du système mis en place. L'organisation avec une telle communication en son sein, dit long sur les compétences de ses dirigeants. Les innovations managériales peuvent contribuer à l'épanouissement du personnel en les impliquant.

6. Le management participatif

Le management participatif consiste à impliquer davantage les collaborateurs dans le processus de fonctionnement de l'entreprise et dans ses prises de décision. Il en résulte un renforcement des liens interpersonnels au sein des équipes et une implication plus forte des collaborateurs, motivés par leur contribution réelle sur la vie de l'entreprise. Sur le plan pratique, le management participatif se base sur cinq principes fondamentaux qui permettent de concrétiser les valeurs qu'il propage :

6.1 Mobiliser l'ensemble des salariés

Le management participatif permet aux salariés de s'impliquer dans le processus de décision. Le responsable de l'équipe incite ses collaborateurs à fixer les objectifs de l'équipe et à prendre les décisions qui permettront d'atteindre les buts fixés.

6.2 Mettre en place une politique de développement personnel

L'élément essentiel dans le management participatif est le développement de la communication au sein de l'entreprise et la mise en place de conditions de travail favorables. La stimulation de l'écoute, le partage et la collaboration du personnel dans le cadre du projet de l'entreprise permet de développer la confiance individuelle d'abord, ensuite collective ce qui renforce l'esprit d'équipe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

6.3 Déléguer du pouvoir

Une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) est déléguée aux salariés. Cette délégation est progressive et nécessaire au fonctionnement du management participatif qui se base sur deux principes :

- la subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité de prendre une décision à son niveau de compétence, sans l'intervention de son supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ces décisions. Ce qui est autorisé à être décidé au niveau de compétence d'un membre de l'équipe, ne doit jamais remis en question au niveau de la direction.

- le respect ou l'adhésion à la stratégie et à la philosophie de l'entreprise, qui incite à la participation à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

6.4 Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées, décentraliser le règlement des conflits

Le management participatif fonctionne avec la constitution des équipes autonomes en les laissant de l'espace pour solutionner les problèmes à leur échelon. Les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

6.5 Mettre en place des dispositifs de régulation

Pour que le système de management puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si on l'accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

7. Afin de permettre ce nouveau système de gouvernance d'être efficace, le management participatif requiert cinq qualités :

7.1 Le sens de l'écoute : le dirigeant ou le chef de l'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Cette écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens entre les collaborateurs et de supprimer les éventuelles tensions.

7.2 La communication : il est primordial de mettre en place une bonne communication positive entre les dirigeants, les collaborateurs et les salariés afin d'éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum l'émergence des conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité.

7.3. Le respect de l'autre : encore plus que la communication, le respect est une valeur intrinsèque à la philosophie du management participatif, et à garder en mémoire comme une référence de taille pour tout contact et échange entre les membres de l'entreprise. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.

7.4. Le dialogue : une condition sine qua non pour établir une bonne communication et écoute pour rassembler des suggestions et des avis, en rapport avec des tâches, propices à faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

7.5. La délégation a pour objectif l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, en rapport avec ses compétences et sa fonction, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.

Le management participatif attache une grande importance à l'implication de tous les salariés de l'entreprise dans le processus de la réalisation de ses objectifs. C'est un mode de management pragmatique, qui augmente l'efficacité au travail car chaque salarié a sa responsabilité individuelle dans ce processus. Ce système de management est une mode de gouvernance moderne et innovante qui constitue un levier permettant la mise en place du changement. C'est un système de management très souple et évolutif qui peut s'adapter tout à type d'entreprise. Le management participatif trouve déjà son application dans des grands groupes comme Air France Industries, Valéo (fournisseur d'industrie automobile), Cap Gemini (Géant en conseil en entreprise, formation, management).

8. Le management agile

Une forme de management qui privilégie l'adaptabilité et la flexibilité. L'entreprise agile est formée d'un ensemble de petites unités internes et/ou externes totalement interconnectées, qui partagent une culture, des processus... Dans son application, le management agile, également appelé management 3.0, se repose sur 4 valeurs, issus du Manifeste Agile (**Kieran Conboy & Brian Fitzgerald 2001**), lesquels se résument comme suite :

- Privilégier une interaction entre les acteurs plutôt que la mise en place de processus rigides et d'outils.
- S'orienter vers l'opérationnel plutôt qu'accumuler une masse d'informations difficile à traiter et qui fait perdre de vue l'essentiel.
- Rechercher la collaboration avec le client et sortir d'une logique de négociation.
- S'adapter aux changements qui s'opèrent durant la réalisation du projet plutôt que suivre un plan préétabli, qui ne prend pas en compte l'évolution de la situation.

Autour de ces 4 valeurs viennent s'articuler 12 objectifs qu'il faut avoir en mémoire avant d'entamer un projet d'après l'approche agile

- La satisfaction du client vient en premier

En gestion agile, l'accent est mis sur le fait que le client reçoit toujours un résultat final de haute qualité. Toutes les démarches qui en suivent dépendent de ce principe.

- La bienvenue aux exigences changeantes

Les goûts et les besoins des clients subissent de changements, et l'entreprise devra s'adapter à ces changements pour convenir aux souhaits de la clientèle. Les exigences changeantes dans les échanges entre les clients et l'entreprise productrice sont inévitables, lutter contre elles est contre-productif. Afin d'échapper à cette contre-productivité, les équipes agiles devraient prendre en considération ces exigences changeantes comme une occasion de se dé-

marquer de la concurrence en les présentant rapidement aux clients comme un alternatif avec une qualité élevée en tant que produit et service

- Offrir un travail de qualité rapidement et fréquemment

Les entreprises qui paient dans de brefs délais exigent également un haut niveau de qualité pour leur argent dépensé. Dans la situation économique actuelle, chaque euro est chèrement dépensé pour une entreprise. Pour cette raison, les équipes agiles doivent être en mesure de fournir ce résultat final.

- Les managers et les employés travaillent ensemble

Les équipes agiles sont autosuffisantes et autonomes, car, en effet elles sont constituées de membres qui possèdent toutes les compétences et les pouvoirs nécessaires pour accomplir leurs tâches. Afin de produire des résultats rapides et de haute qualité et de s'adapter rapidement à un marché en constante évolution, les équipes agiles doivent pouvoir fonctionner avec une surveillance minimale.

- Construire des projets autour de personnes motivés

S'il y a une absence de motivation parmi les membres de l'équipe à faire le travail au plus haut niveau de qualité qu'ils peuvent réaliser, le management agile ne fonctionne tout simplement pas. Les dirigeants des équipes agiles doivent être des défenseurs enthousiastes des initiatives qu'ils soutiennent.

- La communication directe est la meilleure

La messagerie électronique peut être plus efficace à court terme car plus rapide et immédiate ; Mais à long terme, il n'y a pas de substitut à la discussion. La communication directe (en face-à-face) aide à éliminer la confusion, les malentendus et à créer un consensus ce qui présente une composante inestimable de la réflexion sur de nouvelles idées.

- Mesurer les progrès réalisés par les travaux livrés

Dans l'approche agile, les produits livrables ont une haute importance. Une équipe agile a atteint son objectif quand elle a livré un produit haut de gamme au client, mais cela ne signifie pas pour autant que le travail de l'équipe est terminé car celui-ci se prolonge dans la continuité et est un travail sans fin.

➤ L'agilité est durable

De nombreuses entreprises qui mettent en œuvre une agilité à leur façon, créent incorrectement un système qui épuise inutilement ses salariés. Bien que l'agilité nécessite une réponse rapide avec précision, donc avec de réactions rapide ciblées, ces équipes et projets agiles doivent être gérés et structurés de telle façon que le rythme sera indéfiniment maintenu.

➤ Faites attention à l'excellence technique

La rapidité et l'enthousiasme sont importants, mais tout aussi important est la capacité d'exécuter des fonctions de travail à un haut degré et de précision et de qualité.

➤ La simplicité est essentielle

Pour qu'un cycle de travail agile soit durable, les équipes agiles doivent simplifier autant que possible. Réduire le travail superflu et inutile constitue la clé de la simplicité.

➤ Les équipes s'organisent

Les meilleures équipes agiles se réunissent puisque leurs membres décident de l'organisation de l'équipe et des objectifs que l'équipe cherche à accomplir.

➤ L'équipe s'auto-réfléchit régulièrement et s'adapte constamment

Pour s'adapter efficacement au changement sur une base cohérente, les équipes doivent aborder ce changement de manière productive. Ils doivent se rencontrer régulièrement pour réfléchir à leur processus actuel et à ce qu'ils ont appris de leurs expériences, afin d'apporter des ajustements pour améliorer l'efficacité et le flux de travail à l'avenir.

➤ La charte du management agile (Agile Management)

L'émergence de la charte du management agile, au début des années 1990, a été portée par la vague des nouvelles technologies (NTIC), et elle a trouvé son expression dans 12 principes qui forme la charte du management agile. Il s'agit d'une organisation de type holistique et humaniste basée essentiellement sur la motivation rationnelle des ressources humaines.

La traduction suivante des 12 points, plus proche du texte "**Agile Manifesto**" en américain, exprime bien en règles évidentes la simplicité des principes à appliquer :

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Notre plus haute priorité est de satisfaire le client par la livraison rapide et continue de logiciels de qualité.

- Welcome changing requirements, even late in development. Agile process harness change for customer's competitive advantage.

La simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail accompli – est essentielle.

- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

9. Remarques conclusives et limites

A partir d'une analyse de données textuelles des travaux français qui traitent des problématiques d'innovations managériales et du bien-être au travail sur la période de 2000 à 2010, ainsi que les résultats des entretiens par focus groupe auprès de 20 enseignes, nous avons constaté l'ampleur des écrits sur ces sujets. L'idée était de clarifier comment les auteurs se sont saisis des concepts précités dans les organisations. Nos résultats laissent émerger des approches conceptuelles. Nous avons étudié un corpus important nous permettant d'obtenir cinq principaux univers sémantiques :

- **Le bien-être** se construit autour de divers facteurs liés à la culture de l'entreprise qui renferme en son sein des pratiques, des codes, des rituels, des habitudes. Mais aussi au mode de gouvernance en place, des conditions de travail, la collaboration et l'esprit d'équipe pour que les salariés puissent s'épanouir au sein de leurs organisations.
- **L'approche systémique** vise le process, le système d'information et le système de production. L'idée qui sous-tend ce concept repose sur la mobilisation des énergies pour adapter les process aux complexités environnementales.
- **Le concept structurel** dans un contexte organisationnel est traité en le mettant en relation avec la transformation, l'organisation et surtout l'aspect de travail conjoint.
- **La stratégie** est abordée comme un levier d'adaptabilité aux marchés à l'innovation.
- **L'apport scientifique** est appréhendé sous l'angle de valeur ajoutée, de progrès et d'évolution.

Nous avons remarqué l'ampleur du sujet traité surtout depuis une décennie dans les pays anglo-saxons, que la littérature francophone est à son stade d'éveil en matière d'innovations managériales au service du bien-être des salariés. Le bien-être social au sein des organisations est une véritable quête en France. Nous avons également constaté que le mot bien-être et innovations managériales revenaient régulièrement dans le corpus et dans les entretiens. Ce qui explique l'importance de la dimension humaine et de la volonté des auteurs à nous la montrer en tant qu'aspect fondamental dans la démarche organisationnelle des firmes.

Nous sommes avertis des limites de ce papier, il serait intéressant de mener une enquête exploratoire d'un échantillon plus large, afin de cerner si les innovations managériales à elles seules suffisent pour contribuer à l'épanouissement du personnel. Il faudrait étudier la question de bien-être dans une vision plus globale et sélectionner des articles qui traitent le concept avec une approche psychologique et sociologique.

D'un point de vue psychologique se sentir bien au travail, donc être dans son élément dans une situation sous contraintes sociétales, est quasiment impossible. Car le fait d'aller travailler est une nécessité primordiale dans la société, pour se nourrir, se vêtir, se loger, assurer sa survie et son existence dans une société plus ou moins hostile et indifférente. Or, la non-satisfaction à ces besoins vitaux se fait elle sous la contrainte d'une mort certaine. On peut donc constater que le travail est le seul moyen pour l'homme d'assurer sa survie, car si nous travaillons, c'est donc bien par nécessité, et même par une nécessité qui est naturelle avant d'être sociale. Le travail prive en fait l'homme de sa liberté à choisir son mode d'existence (la liberté de vivre de la cueillette et de la chasse n'est plus autorisée).

La difficulté se situe dans le fait de comment se sentir bien dans une situation sous contrainte et en même temps paradoxale. L'homme a une grande capacité d'adaptation, en particulier dans des situations difficiles, à chercher des solutions et surtout des compromis afin d'atténuer le vécu négatif des contraintes quotidiennes qui est le travail. Il va partir à la recherche des éléments positifs dans son travail qui lui donneront un semblant de satisfaction et lui rendront la tâche moins pénible à exécuter. C'est ainsi que l'homme trouve des compromis, que seul lui peut trouver et personne d'autre. C'est aussi ainsi que l'homme crée ses propres conditions pour le soi-disant « bien-être » au travail, ce qui est en fait « un compromis » car « le bien-être » dans une situation psychologiquement sous contrainte est un état de non-lieu, paradoxale, éphémère et imaginaire comme par exemple le bien-être dans un état autoritaire ou sous la dictature, ce qui est bien évidemment un leurre ou un mirage.

Malgré les bonnes intentions de certaines entreprises, de grands groupes ou compagnies, à élaborer les conditions pour le bien-être au travail par des méthodes managériales innovantes, le travail reste une obligation existentielle à laquelle personne ne peut échapper. De ce fait, cela restera une situation de responsabilité personnelle, existentielle et vitale pour l'homme, ce qui installe la pression et le stress auquel il sera confronté tous les jours. Dans ce contexte, le bien-être au travail c'est une façon de parler. En général, la

majorité des individus dans les entreprises ne se sont plus conscients de leur situation et ne se posent pas la question, d'où le sentiment d'une condition qui arrange un peu la pérennité du travail dans une ambiance pas trop mauvaise.

La clef du bien-être au travail se trouve uniquement dans une communication positive et un échange des informations qui contribuera à la bonne entente entre les membres des équipes. Si telle est le cas, on pourra dire que les conditions pour le bien-être au travail sont réunies. Mais, il faudra peut-être mieux parler de « bonne ambiance » au lieu du « bien-être ». D'une manière générale, les résultats concordent avec nos hypothèses. La majorité des organisations n'offre pas toujours les conditions de travail susceptibles de faire naître le plaisir au travail. En effet, certains sont en faveur d'un changement d'enseigne offrant des conditions de travail meilleures. Leur mal-être global trouve ses causes dans deux principaux facteurs :

- Le manque de flexibilité des horaires de travail.
- La précarité des contrats de travail.

Par ailleurs, nous avons constaté que 99% des salariés interrogés mettent en avant quatre critères principaux pour s'épanouir :

- Le salaire
- Le contrat de travail
- L'ambiance
- La pérennité de l'entreprise

BIBLIOGRAPHIE

M.Barthod-Prothade. (2012) Le bien être donne-t-il du sens au travail ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. xviii, no. 46.

D.Beaupré, et al. (2008) « *Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale* », *Revue internationale de psychosociologie*.

Beer. (2005) <https://www.ukessays.com/essays/management/beers-critical-path-method.php> [consulté le 25.06.2017].

Francis Boyer <http://www.etre-bien-au-travail.fr/experts/experts/francis-boyer> [Consulté le 20.07.2017].

Kieran Conboy & Brian Fitzgerald (2001) *the Agile Manifesto Extreme Programming and Agile Methods*

Watzlawick P, Helmick J. (1972) *Une logique de la communication*.

Annexe

Entreprises interrogées Groupe de 8 salariés	Question 1	Question 2	Question 3	Question 4	Question 6
	Etes-vous heureux au travail?	Pouvez-vous nous dire les raisons?	Resteriez vous dans votre entreprise ?	Auriez vous des améliorations à proposer ?	Qu'est-ce que le bien-être pour vous?
Coca-cola	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	deux personnes proposent: une meilleure flexibilité des horaires	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Kiabi	Oui: 6 Non: 2	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Un meilleur contrat, plus d'heures.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Leclerc	Oui:7 Non:1	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Carrefour	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
SFR	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Orange	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Gemo	Oui:7 Non:1	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2		Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
MacDonald	Oui:7 Non:1	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Air-France	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Plus d'avantages pour les salariés	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Simply market	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Lafayette	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Plus d'avantages pour les salariés	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Nocibe	Oui: 6 Non: 2	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Yves Rocher	Oui: 6 Non: 2	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Camafieu	Oui:7 Non:1	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Célio	Oui:7 Non:1	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Jules	Oui: 6 Non: 2	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Chaussea	Oui:7 Non:1	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Cave Dusenbach	Oui:7 Non:1	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
KFC	Oui: 6 Non: 2	Le contrat de travail.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Super u	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
credit mutuel	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Plus d'avantages pour les salariés	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.
Cora	Oui: 6 Non: 2	oui:Nous évoluons dans une entreprise durable. Pour les non: Les horaires sont compliqués.	Oui: 6 Non: 2	Flexibilité des horaires.	Entreprise saine, l'ambiance, le salaire, la santé.