



HAL
open science

Entreprise agile et bien-être au travail : le cas des stations de ski des Alpes

Mireille Barthod-Prothade, Erick Leroux

► To cite this version:

Mireille Barthod-Prothade, Erick Leroux. Entreprise agile et bien-être au travail : le cas des stations de ski des Alpes. *Management & sciences sociales*, 2017, Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne, 22 (22), pp.91-110. hal-01865912

HAL Id: hal-01865912

<https://hal.science/hal-01865912>

Submitted on 2 Sep 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.

Copyright

Entreprise agile et bien-être au travail : le cas des stations de ski des Alpes

Mireille Barthod-Prothade

Enseignant – chercheur, INSEEC Business School
mbarthod@inseec.com

Erick Leroux

Maître de conférences HDR, Laboratoire CEPN CNRS UMR 7234, Université de Paris 13-Sorbonne Paris Cité
leroux_erick@hotmail.com

La finalité de l'entreprise agile est d'évoluer dans un environnement incertain en changeant de manœuvres dans le temps. Le déploiement de sa stratégie repose sur un certain nombre de moyens mais aussi et surtout sur des personnes épanouies au travail et dans les relations avec leurs collaborateurs et leur hiérarchie. Dans le cadre de cet article nous nous intéressons aux facteurs de développement de l'épanouissement professionnel et personnel de la personne en situation de travail. Et plus spécifiquement, nous nous intéressons aux liens entre certains des attributs de l'entreprise agile et ceux du bien-être au travail facilitant l'épanouissement professionnel et personnel d'une part, ainsi qu'à la mise en place de ces liens d'autre part. Une étude a été menée dans 4 entreprises de remontées mécaniques des stations de ski des Alpes en Savoie et en Haute-Savoie. Les données sont traitées avec le logiciel Alceste puis par la théorie enracinée. Les résultats proposent un apport théorique et un apport managérial.

Mots-clés : entreprise agile, bien-être au travail, théorie des ressources, théorie de la régulation sociale, Alceste, théorie enracinée.

The aim of the agile business is to evolve in an uncertain environment by changing maneuvers over time. The deployment of its strategy rests on a number of means, but also and above all on people who have flourished at work and in relations with their employees and their hierarchy. In this article we are interested in the factors of development of the professional and personal development of the person in work situation. More specifically, we are interested in the links between some of the attributes of the agile enterprise and those of well-being at work, facilitating professional and personal fulfillment on the one hand, and the establishment of these links. A study was carried out in 4 ski lift companies in the Alps ski resorts in Savoie and Haute-Savoie. The data are first processed with the Alceste software, then with the rooted theory. The results propose two theoretical contributions and a managerial contribution.

Keywords : agile enterprise, well-being at work, theory of social regulation, Alceste, grounded theory.

Introduction

La valorisation de la neige en or blanc a transformé le paysage des alpages, ainsi que l'organisation sociale des habitants : les alpages sont transformés en piste de ski et de nouveaux métiers apparaissent. Le développement du tourisme hivernal, les évolutions sociologiques, et la promotion des vacances au sport d'hiver ont contribué à développer les sports d'hiver de masse.

De fait depuis les années 1960, la filière montagne française génère des activités de sport d'hiver et des revenus pour les régions de montagne en France.

Pour ce qui est de la Savoie, avec 90 % de son territoire situé en zone de montagne, le département possède un vaste domaine skiable. Le territoire compte en effet 63 stations de sports d'hiver dont certaines de renommée internationale (Courchevel, Val Thorens, Val d'Isère, Tignes) mais aussi des stations-villages familiales (Valloire, Pralognan-la-Vanoise, Aussois, Arêches-Beaufort...). Avec un chiffre d'affaires de 589 M€ pour l'hiver 2014-2015, la Savoie représente 45 % du chiffre d'affaires généré par les domaines skiables en France.

La gestion des domaines skiables fait intervenir une multiplicité d'acteurs publics comme les communes ainsi que des acteurs privés. Faute de compétences techniques et de moyens financiers (Marcelpoil et Boudières, 2006), la grande majorité des communes font appel à un opérateur pour développer le tourisme et plus spécifiquement le tourisme d'hiver. Dans le cadre de cet article, nous porterons plus particulièrement notre attention sur l'opérateur qui est mandaté par la commune pour assurer l'activité d'exploitation des remontées mécaniques, la vente des forfaits et la gestion des pistes (sécurisation, aménagement, entretien).

Le tourisme d'hiver contribue à l'économie locale et à la création d'emplois. Mais, aujourd'hui, l'or blanc n'est plus un don du

ciel. L'évolution climatique apporte de la complexité et de l'incertitude. À ces deux paramètres s'ajoutent la concurrence et la compétitivité internationale auxquelles les professionnels des métiers de la filière montagne sont confrontés. Depuis quelques hivers, la filière montagne française est consciente qu'elle doit évoluer. Les efforts d'innovation technique et technologique ont été réalisés.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux liens entre certains des attributs de l'entreprise agile et ceux du bien-être au travail facilitant l'épanouissement professionnel et personnel. Une approche est menée auprès de salariés de 4 entreprises de remontées mécaniques des stations de ski des Alpes en Savoie et en Haute-Savoie. Les données sont traitées avec le logiciel Alceste et la théorie enracinée.

Cet article est composé de trois parties. Dans la première partie, nous nous intéresserons aux liens entre les attributs de l'entreprise agile et ceux du bien-être au travail qui contribuent à l'épanouissement de la personne au travail. Une deuxième partie traitant de la méthodologie présentera le contexte de l'étude. Nous y énoncerons des propositions qui seront testées par des processus de traitement des données avec le logiciel Alceste et la théorie enracinée. Les résultats seront enfin présentés et discutés dans la troisième partie.

Les liens entre les attributs de l'entreprise agile et ceux du bien-être au travail

Le repérage de ces liens est nécessaire mais n'est pas suffisant pour opérationnaliser un processus de management du bien-être au travail. À cet effet, nous ferons appel à la théorie de la régulation sociale. Nous examinerons d'abord les attributs de l'entreprise agile, puis ceux du bien-être au travail, avant d'analyser, avec la théorie de la régulation sociale, les effets de leurs liens sur l'épanouissement de la personne en situation de travail.

**Les attributs de l'entreprise agile :
facteur d'épanouissement
professionnel et personnel des
personnes salariées de l'entreprise**

À l'origine, la notion d'agilité émerge pendant les années 1950 dans le domaine du combat aérien (Richards, 1996). On définit alors l'agilité en termes de capacité de changer de manœuvres dans le temps. Nagel et al. (1991) étendent la notion au domaine de l'entreprise. La littérature sur l'entreprise agile apparaît dans un environnement économique caractérisé par l'incertain, et le

renforcement de l'intensité concurrentielle. Le concept est alors développé pour apporter aux entreprises des réponses stratégiques et organisationnelles. Dans le cadre de notre recherche nous nous intéressons à certains des attributs de l'entreprise agile qui facilitent l'épanouissement professionnel et personnel des personnes salariées de l'entreprise. Le tableau 1 montre que l'entreprise agile opère une rupture avec l'organisation centralisée et taylorienne au plan stratégique, organisationnelle et du management des personnes (Sharp et al., 1999 : 157).

Tableau 1
L'entreprise agile : une rupture avec l'organisation centralisée et taylorienne

	Entreprise centralisée et taylorienne	Entreprise agile
Fondements	Prix, économie d'échelle, marchés stables, produire pour vendre.	Client, économie de la diversité, marchés imprévisibles, produire selon la commande.
Intérêt	Equipements et installations	Individus et informations
Organisation	Division des tâches, Hiérarchique .	Multi – compétences, Responsabilisation / Délégation.
Processus	Rigides, qualité ordinaire.	Personnalisés, qualité selon la demande.
Philosophie	Autoritaire.	Managériale.

Source : adapté de Sharp *et al.* (1999 : 157).

Goldman et al. (1995) confirment les apports de Sharp et al. (1999) en explicitant certains des attributs de l'entreprise agile au service de la personne, comme la valorisation des connaissances et des compétences humaines, et le développement de celles-ci à travers la mise en place d'équipes transversales.

De leur côté, Yusuf et al. (1999) présentent d'autres attributs tels que le bien-être, l'empowerment, ainsi que la formation continue. Le processus de décision décentralisée et le travail en équipe constituent également des caractéristiques des per-

sonnels de l'entreprise agile. Dyer et Shafer (1999), Yusuf et al. (1999), ainsi que Kassim et Zain (2004) associent les pratiques agiles à la valorisation des ressources humaines et à la coopération. Ensuite, pour soutenir et maintenir de manière pérenne, les attributs facilitant l'épanouissement du personnel, certains auteurs identifient les pratiques managériales : le partage de la finalité, le type de leadership (Barrand, 2006), ainsi que la clarté de la vision. D'autres auteurs précisent que ces pratiques sont exercées sur la base des relations humaines, façonnées par la

confiance, le respect, la responsabilité, et une perspective d'épanouissement (Barrand, 2006). Gunasekaran (1999), Breu et al. (2001) précisent que d'autres attributs peuvent être relevés : la coopération, une dynamique collaborative, l'empowerment des salariés et le soutien managérial. Akremi et al. (2004) introduisent le slack organisationnel, ainsi que la notion de contrôlabilité.

À l'issue de cette revue de la littérature sur certains des attributs de l'entreprise agile, nous retenons quatre attributs de l'entreprise agile que sont l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel d'une part, la contrôlabilité et le slack organisationnel d'autre part. Après les avoir définis, nous observerons en quoi ces attributs constituent des ressources créatrices de valeur pour l'épanouissement des personnels.

Au plan individuel, l'empowerment de la personne est un processus dynamique au cours duquel celle-ci acquiert les capacités, les compétences et les connaissances lui permettant d'acquérir l'estime de soi, la confiance en soi, et de prendre des initiatives et le contrôle sur sa vie (Eisen, 1994).

Lackey et al. (1987) soulignent que l'empowerment individuel facilite l'empowerment organisationnel. Celui-ci est construit sur la base de valeurs partagées, du leadership, de la coopération, de la circulation de l'information entre les membres de l'organisation. Selon Lackey et al. (1987), le processus d'empowerment organisationnel se développe en deux étapes.

Pendant la première étape, les membres font connaissance, développent des relations interpersonnelles, ainsi que le dialogue et la création d'un sentiment d'appartenance à l'unité, à l'équipe, au groupe et à l'organisation.

Au cours de la seconde étape, après discussion et concertation, les membres posent un diagnostic de la situation de travail dans laquelle ils évoluent au quotidien et proposent alors des objectifs d'améliorations à atteindre. La contrôlabilité indique une variété de procédures, de règles, de technologies, de configurations, de compétences et de

comportement (Akremi et al., 2004). La notion de slack définit le professionnalisme des membres de l'organisation, et « permet aux personnels et aux équipes de s'engager dans un changement et l'innovation en utilisant les redondances et les marges de manœuvre au niveau des ressources et des standards de performance ». (Akremi et al., 2004).

La finalité de l'entreprise agile est de s'adapter à un environnement incertain et concurrentiel. Suivant la définition descriptive de chacun des attributs, la contrôlabilité et le slack organisationnel peuvent soutenir l'entreprise agile.

Néanmoins, leur déploiement durable n'est possible que si les pratiques managériales au sein de l'entreprise soutiennent l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel.

Les attributs du bien-être au travail : facteur d'épanouissement professionnel et personnel des personnes salariées de l'entreprise

Dans la session suivante, nous définirons les caractéristiques du bien-être au travail et établirons ses liens avec les attributs de l'entreprise agile en examinant en quoi ils contribuent d'une part à l'épanouissement professionnel et personnel (ou empowerment) et d'autre part au slack organisationnel ainsi qu'à la contrôlabilité.

Les employeurs doivent veiller à la sécurité et à la protection de la santé physique et mentale de leurs salariés (directive de 1989 transcrite en droit français en 1991) en prenant des mesures de prévention des risques professionnels.

Selon la stratégie adoptée par l'entreprise, la gestion des risques peut recouvrir la gestion des risques psychosociaux, ou la gestion du bien-être au travail. Dans le cadre de cet article nous nous attachons au bien-être au travail.

Le bien-être au travail présente différentes caractéristiques. Parmi les principales caractéristiques du bien-être au travail, nous retenons celles de Morin (2008).

Tableau 2

Les caractéristiques du bien-être au travail

1) L'utilité sociale	faire quelque chose qui est utile aux autres et qui apporte une contribution à la société.
2) L'autonomie	pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes, et prendre des décisions qui concernent son travail.
3) Les occasions d'apprentissage	faire un travail qui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir.
4) La rectitude soutenu et adéquatement encadré dans l'exercice de ses fonctions	faire un travail qui est moralement correct, et qui respecte les valeurs humaines, la justice et l'équité.
5) La coopération	faire un travail qui permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues et leur soutien
6) La qualité des relations avec son supérieur	avoir le respect et l'estime de ses supérieurs, se sentir soutenu et adéquatement encadré dans l'exercice de ses fonctions.

Le tableau 2 précise les caractéristiques du bien-être au travail. Des liens apparaissent entre l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel avec les attributs du bien-être au travail. Plus spécifiquement, les quatre premières caractéristiques du bien-être au travail soutiennent l'empowerment individuel, tandis que la coopération et la qualité des relations avec son supérieur permettent l'empowerment organisationnel.

Ensuite, Morin et al. (2009) distinguent le sens du travail et le sens au travail.

- Le sens au travail se rapporte aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction,
- Le sens au travail s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses

collaborateurs, ses collègues et la clientèle. Les auteurs comparent le sens du travail et le sens au travail en associant les quatre premiers traits du bien-être au travail au sens du travail et les traits 5 et 6 au sens au travail. Enfin, les auteurs ajoutent qu'il est possible que la personne au travail puisse être dans différentes situations : « *la personne peut en effet soit 1) Faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, 2) Faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a, 3) Idéalement, faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a* ».

Ainsi, selon ces auteurs et selon la définition de l'empowerment individuel et organisationnel, il est possible d'associer le sens du travail à l'empowerment individuel, et le sens du travail et au travail à l'empowerment individuel et organisationnel. Le tableau 3 illustre ces deux associations.

Tableau 3

Les liens entre les attributs de l'entreprise agile et du bien-être au travail empowerment individuel et organisationnel/sens du travail et sens au travail

Attributs de l'entreprise agile	Attributs du bien-être au travail
Empowerment individuel.	1. Sens du travail (faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas)
Empowerment individuel et empowerment organisationnel	3. Sens du travail et sens au travail (faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a)

Source : Adapté de Eisen (1994), Lackey *et al.* (1987), Yusuf *et al.* (1999), Gunasekaran (1999), Breu *et al.* (2001), Morin *et al.* (2009).

Les quatre attributs de l'entreprise agile, à savoir la contrôlabilité et le slack organisationnel, l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel, sont des ressources nécessaires à l'entreprise agile pour évoluer dans un environnement incertain et concurrentiel. Néanmoins, leur déploiement durable n'est possible que si les

pratiques managériales au sein de l'entreprise entretiennent un lien entre l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel, et le sens du travail et le sens au travail. Dans le tableau 4 nous détaillons ce lien qui crée et du bien-être au travail et de la performance organisationnelle, représentée alors par la contrôlabilité et le slack.

Tableau 4

Le lien entre l'empowerment individuel, l'empowerment organisationnel et le sens du travail et le sens au travail, et ses effets sur l'épanouissement de la personne et sur la performance organisationnelle

L'empowerment individuel est un processus dynamique au cours duquel la personne développe les capacités, les compétences et les connaissances lui permettant d'acquérir l'estime de soi, la confiance en soi, et de prendre des initiatives et le contrôle sur sa vie.
Le sens du travail facilite l'épanouissement de la personne, c'est-à-dire l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle sur sa vie. L'empowerment individuel en constitue un pré requis.
L'empowerment individuel est concomitant à l'empowerment organisationnel caractérisé par : des valeurs partagées, le leadership, la coopération et la circulation des informations entre les membres de l'organisation.
Le sens au travail correspond à la qualité des relations avec les collègues et les managers. L'empowerment organisationnel en constitue un pré requis.
Les pratiques managériales ciblées sur le lien empowerment individuel et empowerment organisationnel, d'une part, et le sens du travail et le sens au travail, d'autre part, développent l'épanouissement personnel et l'entreprise agile. Ce lien facilite le déploiement de la contrôlabilité et du slack organisationnel. Lesquels favorisent la performance de l'entreprise agile dont les membres sont capables de changer de manœuvre dans le temps afin que l'entreprise et ses membres évoluent durablement dans un environnement incertain et concurrentiel.

Source : Adapté de Eisen (1994), Lackey *et al.* (1987), Akremi *et al.* (2004), Morin (2008), Morin *et al.* (2009).

À la lecture du tableau ci-dessus, nous pouvons observer que le lien est une ressource qui crée de la valeur : le bien-être au travail et la performance organisationnelle.

Cependant, nommer la ressource créatrice de valeur ne suffit pas, il faut également identifier le processus par lequel elle se déploie. Nous poursuivons alors notre démarche en mobilisant la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1999).

Théorie de la régulation sociale et épanouissement de la personne en situation de travail

L'étude du travail, de la production, des relations au travail et des relations sociales montre que l'acteur invente des solutions, maintient et transforme des règles (Reynaud, 1999 ; Crozier et Friedberg, 1977).

L'idée directrice de la théorie de la régulation sociale est de considérer l'autonomie de l'acteur, dans le sens où il est capable de construire des règles sociales et d'y consentir. Reynaud ajoute que les résultats de la négociation peuvent produire trois types de régulation sociale : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe.

La régulation de contrôle est une démarche venant de la direction « top down ». Les règles de contrôle ont pour but d'agir sur les incertitudes. Cependant, le contrôle n'exclut pas l'opposition et l'autonomie des acteurs. La régulation autonome signifie que les acteurs auxquels s'applique le contrôle peuvent soit s'opposer, soit contourner la règle s'ils disposent d'une autonomie. Crozier montre que l'autonomie de l'acteur émerge dans les lacunes du fonctionnement de l'organisation qui ne peut pas tout prévoir et tout contrôler. Ils produisent des règles autonomes nécessaires à la régulation du travail, et celles-ci peuvent devenir source d'innovation sociale, culturelle et technique dès lors que ces règles autonomes sont

légitimes aux yeux des dirigeants et des managers.

La régulation conjointe, comme résultante des accords entre la direction et les syndicats, signifie que l'employeur reconnaît une légitimité à la production des règles autonomes. Celles-ci sont construites avec le personnel dans un contexte de travail, et à un moment donné.

Ces règles issues de la régulation conjointe initialisent le développement de l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel. Les membres posent un diagnostic de la situation de travail dans laquelle ils évoluent au quotidien et proposent des objectifs d'améliorations à atteindre (Lackey et al., 1987). Les personnes développent des capacités, des compétences et des connaissances leur permettant d'acquérir l'estime de soi, la confiance en soi, et de prendre des initiatives et le contrôle sur leur vie (Eisen, 1994) d'une part, tout en facilitant le dialogue, l'échange sur les pratiques du métier, et le renforcement de fierté et d'un sentiment d'appartenance à l'unité, à l'équipe, au groupe et à l'organisation d'autre part.

Par ailleurs, s'intéresser au déploiement des règles issues de la régulation conjointe c'est également questionner les pratiques managériales et le rôle des managers. Compte tenu de la définition de l'empowerment individuel et organisationnel, il est important pour les managers de développer des pratiques managériales basées sur la confiance, la responsabilisation, le dialogue, ainsi que sur la formation des personnels, et la décentralisation du processus de décision.

Enfin, s'intéresser au déploiement de l'empowerment individuel et organisationnel au sein de l'entreprise, c'est également questionner les rôles du responsable du personnel et des dirigeants. Ulrich et Brockbank (2010) proposent un modèle de différents rôles et fonctions du DRH :

- être le partenaire de la stratégie de

- l'entreprise au quotidien,
- gérer, accompagner, anticiper le changement, par la formation et le développement des compétences,
 - valoriser l'expérience concrète des collaborateurs,
 - développer le capital humain, et être l'avocat des salariés,
 - être un leader.

En qualité d'avocat des personnels, de stratège, d'agent du changement, le responsable du personnel agit avec les managers et auprès des membres de la direction et des représentants du personnel en faveur de la régulation conjointe nécessaire à l'empowerment individuel et organisationnel.

Méthodologie

Dans cette deuxième partie nous présentons d'abord le contexte de notre étude, puis formulons nos propositions, avant de préciser quels sont les processus de recueil et de traitement de données mobilisés, notamment une analyse du discours avec le logiciel Alceste, complétée par la théorie enracinée.

Le contexte de l'étude et nos propositions

Le contexte de l'étude est composé de quatre entreprises d'exploitation des remontées mécaniques des domaines skiables situées en Savoie et en Haute-Savoie. Le caractère saisonnier et cyclique des sports d'hiver nécessitant une gestion adaptée du personnel, l'entreprise pratique la flexibilité (Atkinson, 1984) ; on y retrouve un noyau et la périphérie. Le noyau est composé de personnels permanents et la périphérie est composée de saisonniers qui représentent 80% des effectifs pendant la saison des sports d'hiver. Au sein des remontées mécaniques, la clause de reconduction engage l'employeur, à embaucher le saisonnier l'année suivante.

Notre enquête s'est déroulée de juin 2014 à décembre 2016, soit sur une durée de 31 mois.

La méthodologie de recherche mise en œuvre est une enquête menée auprès des salariés de quatre entreprises de quatre domaines skiables dans les Alpes en France, et dont le métier est l'exploitation des remontées mécaniques, la billetterie, le marketing, la gestion des pistes (sécurisation, aménagement, entretien).

Le choix de ces quatre entreprises repose sur la prise en considération des critères suivants: la taille de l'entreprise, la pratique de la flexibilité pendant la saison hivernale, le statut de grande station, les capacités de financement, et le statut juridique : Il s'agit d'opérateurs qui interviennent dans le cadre de délégations de service public et dont l'actionariat est privé. À ces critères s'ajoute celui de la perception de l'environnement par les décideurs ; ils le qualifient comme complexe, turbulent et incertain.

Dans le cadre de la méthodologie, nous examinons le processus de déploiement du lien entre l'empowerment individuel, l'empowerment organisationnel et le sens du travail et le sens au travail. Nous observons également de quelle façon ce lien est une ressource qui crée de la valeur : le bien-être au travail et la performance organisationnelle.

Pour ce faire, nous avançons les propositions suivantes.

P1 : L'empowerment individuel et organisationnel, associé au sens au travail et du travail est soutenu par des pratiques managériales centrées sur le dialogue, le respect, la confiance, et l'apprentissage des personnels.

P2 : Le déploiement de l'empowerment individuel et de l'empowerment organisationnel s'inscrit dans une politique de dialogue social basée sur la régulation conjointe ;

P3 : Une condition de succès du déploiement

du bien-être au travail est d'impliquer dès le démarrage le DRH et les managers dans le processus.

P4 : La création de valeur que sont le bien-être au travail et la performance organisationnelle est générée par des pratiques managériales ciblées soutenues par le DRH.

La collecte et le traitement des données

La collecte des données

Les méthodes de collecte des données sont multiples. Nous avons mené des entretiens semi-directifs, des focus groupe, des observations non participantes, des échanges informels et l'analyse des documents internes, pendant la saison touristique d'hiver en 2014, 2015, 2016 ainsi qu'en dehors de la saison hivernale.

Au cours des 31 mois de terrain, 120 entretiens semi-directifs d'une durée variant de 1 h 30 à 2 h ont été menés auprès de 60 managers de proximité et de 60 opérateurs, répartis dans les quatre entreprises. Huit focus groupes d'une durée de 2 heures chacun, ont également été réalisés auprès des managers et des opérationnels dans les différentes entreprises. Nous avons mené des entretiens dans les 4 entreprises auprès de 6 membres du comité de direction, (10 entretiens), avec les directeurs du personnel (10 entretiens), les animateurs de la qualité et sécurité, (8 entretiens), ainsi qu'avec 8 représentants du personnel et les syndicats (16 entretiens).

Nous avons également réalisé des analyses documentaires portant sur les rapports d'activité, les outils d'évaluation du personnel, les enquêtes de satisfaction, et les rapports d'incidents. Enfin des observations non participantes (au moment du démarrage de l'activité en début de saison hivernale, pendant des réunions de Comité de direction) et des échanges informels avec les DRH, les

animateurs qualité et sécurité, et les délégués syndicaux ont complété les données.

L'échantillon des répondants est composé de 4 responsables du personnel (2 hommes et 2 femmes, la moyenne d'âge est de 40 ans), de 6 membres de la direction, de 4 animateurs de la qualité et sécurité, de 8 représentants du personnel (CGT, FO), de 60 managers de proximité (80 % sont des hommes et la moyenne d'âge est de 42 ans) ainsi que de 60 opérationnels (60 % d'hommes et la moyenne d'âge est de 43 ans).

La construction des groupes de managers et des opérationnels a été réalisée selon une méthode empirique et sur la base du volontariat des personnels. Les deux échantillons ont été construits selon cinq critères : 1) la fonction occupée (manager, opérationnel), 2) la représentativité des différents métiers dans les différents domaines skiables, 3) le statut de saisonnier, 4) l'ancrage dans le territoire, 5) l'ancienneté dans l'entreprise (3 ans et plus).

Pour ce qui est des focus groupe, les groupes de quinze personnes chacun, ont été construits sur la base du volontariat et en reprenant les cinq critères définis ci – dessus. Les données issues de cette enquête ont été recueillies puis traitées en deux temps. D'abord, l'exploitation des données recueillies auprès des DRH est réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel ALCESTE.

Les méthodes de traitement des données : le logiciel Alceste et la théorie enracinée

Rappelons brièvement, pour la bonne compréhension des résultats, qu'ALCESTE procède à un premier classement statistique des « phrases » (dites unités de contexte élémentaire ou UCE) en fonction de la répartition des mots dans ces « phrases », afin de dégager les principaux « mondes lexicaux » ou « espaces référentiels ». La théorie enra-

cinée a pour objet d'approfondir les thématiques analysées avec le logiciel Alceste.

La démarche par théorie enracinée permet de faire émerger des inférences théoriques et de mettre en relation des concepts (Strauss et Corbin, 2004). Dans le cadre de la théorie enracinée nous avons appliqué le processus d'échantillonnage (Glaser et Strauss, 1967), ainsi que les principes éthiques auprès des personnes qui ont participé à notre recherche.

Les premières personnes interviewées ont accepté de participer à la recherche, ensuite elles ont été informées de notre décision d'interviewer d'autres acteurs institutionnels, politiques et privés. Elles ont donné leur accord par téléphone, et ont été interviewées soit in situ sur leur lieu de travail, soit par téléphone, soit par Skype.

De même, nous avons observé le critère de saturation théorique proposé par Glaser et Strauss (1967). Ces auteurs énoncent que la collecte de données s'arrête lorsque les catégories d'analyse ont atteint un point de saturation : les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris. Une autre considération concerne l'intervalle de temps. Dans le cadre de notre approche, les moments de collecte de données ont été échantillonnés. Notre décision se base sur l'approche longitudinale de l'étude et de notre question de recherche.

Validation empirique, principaux résultats et discussion

Après une présentation de l'analyse des données issue des entretiens semi-directifs avec les DRH, réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel ALCESTE, nous développerons les résultats avec la démarche par théorie enracinée, avant de discuter ces résultats.

L'analyse des données des entretiens des DRH avec ALCESTE

Le discours écrit présente un avantage en termes de structure, de rigueur et d'homogénéité. Le total des corpus représente environ 76 pages au format Word en Times New Roman 12 simple interligne. Compte tenu du volume global du corpus recueilli, l'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel ALCESTE. L'analyse qui va suivre présente les résultats issus du traitement des données textuelles.

Le principe de la méthode est le suivant : le corpus à analyser est découpé en une suite de segments de texte et l'on observe la distribution des mots pleins dans ces segments d'où le nom de la méthode : « Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un ensemble de Segments de Texte ». (ALCESTE). Le corpus contient 5281 mots distincts et 1218 formes réduites. La représentativité est excellente d'une part et d'autre part dans la mesure où le corpus, ne présente aucune anomalie au sens de la loi de Zipf¹.

L'analyse fait ressortir 3 classes de discours. Via la classification descendante hiérarchique, il est possible de procéder à une agrégation des classes qui possèdent des affinités non fortuites et d'effectuer deux regroupements, en deux discours, comme exposé ci-après.

Les cinq thématiques des classes 1 et 2 du discours

Dans un premier temps, nous pouvons observer qu'il existe une corrélation entre les classes 1 et 2, à savoir la finalité de l'entreprise agile et ses composantes (tableau 5).

1. La loi de Zipf est une observation empirique concernant la fréquence des mots dans un texte. Elle a pris le nom de son auteur, George Kingsley Zipf (1902-1950). La loi de Zipf énonce que, si l'on ordonne les mots d'un texte par fréquence décroissante et si on leur attribue un rang, alors le rang trouvé est inversement proportionnel à la fréquence.

Tableau 5

Corrélation entre les classes 1 et 2 du discours

CLASSE 1 (33 % DES UCE) : finalité de l'entreprise agile			CLASSE 2 (27 % DES UCE) : composantes de l'entreprise agile		
Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2	Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2
Adaptatif	94	333	Agile	78	132
Recours	84	318	Manager	72	128
Souhait	73	304	Travail	69	115
Repenser	67	298	Valeur	67	109
Instaurer	65	287	Développer	58	105
savoir-faire	58	274	Important	55	98
Environnement	55	264	Problème	48	87
Turbulent	49	231	Compétent	46	79
Définir	43	229	Collègue	43	74
Entendre	39	207	Syndicat	39	71
Modifier	38	198	Saisonnier	36	67
Communiquer	37	182	Consulter	32	63
Stratégie	34	178	Réfléchir	28	59
Marche	30	164	Responsable	26	55
Quotidien	29	158	Sécurité	23	51
Turbulent	27	149	bien-être	19	48
notion	24	138	Fidéliser	17	44
Simple	19	105	Sens	15	39
floue	17	98	Contribue	12	35

Par ailleurs des phrases types relatives aux classes 1 et 2 qui ont pu être relevées permet d'identifier cinq thématiques : 1) la finalité de l'entreprise agile, 2) le rôle de la direction dans sa mise en place, 3) la vision partagée et 4) l'autonomie des personnels, 4) la formation des personnels, 5) la décentralisation du processus de décision.

- la finalité de l'entreprise : « *Mais ce n'est plus l'adaptation à un marché, un environnement connu d'une certaine façon, c'est savoir-faire dans un environnement flou, turbulent, imprévisible* »,

- le rôle de la direction dans la mise en place : « *L'entreprise agile est une stratégie que doit définir la direction et sur laquelle elle doit communiquer avec les personnels* »,

- la vision partagée avec les parties prenantes

internes à l'entreprise : « *Je crois bien qu'il est important de faire un travail sur les valeurs de l'entreprise avec la direction, les personnels, les managers, les syndicats* »,

- la formation des personnels,

- la décentralisation du processus de décision:

« *Enfin, le plus important, c'est d'arrêter de vouloir trouver à tout prix d'engager des solutions sans impliquer les personnels concernés ; ce qui revient à dire, que les personnes concernées doivent aussi être amenées à faire le même travail que nous avons démarré pendant la formation* ».

Les trois thématiques de la classe 3 du discours

Dans le tableau 6, la classe 3 propose un discours en lien avec l'expérience que les DRH ont dans le domaine de l'empowerment.

Tableau 6
Classe 3 du discours

CLASSE 3 (40 % DES UCE) : l'expérience de la DRH au service de l'entreprise agile		
Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2
Informations	67	45
Système	62	43
Permis	58	39
Stress	51	37
Thérapeute	47	35
Démarche	44	32
Conscient	42	28
Préserver	39	25
Psychologue	37	22
Questionnaire	32	19
Impact	30	17
Décision	28	15
Nécessité	26	13
Pilote	21	11
Gestion	19	9
Ressources	17	7
Conduite	16	6
Humain	15	5
Métier	14	4

Les phrases types relatives à la classe 3 permettent de dégager trois thématiques :

1) l'expérience qu'ont les DRH d'un déficit d'empowerment individuel et organisationnel « *J'ai piloté un changement et ce fut très difficile, j'avais en charge la mise en place du système d'information RH dans une autre entreprise. J'ai fait un burn out. Je m'en suis remis très difficilement, j'ai fait un travail personnel avec un psychologue, ce qui m'a permis de comprendre mes erreurs et de mieux comprendre mon malaise dans l'entreprise.* » « *Lors de la mise en-place du système d'information ressources humaines, lors de ce changement nous avons fait pas mal d'erreurs, qui ont été source de conflits, de tensions ; mais nous n'avons pas fait une analyse de la situation, car la situation était tendue et la direction voulait que nous avançons au pas de charge.* »

2) le besoin d'être soutenu, « *Il faut inventer*

le métier d'un thérapeute d'entreprise »,

3) les outils RH existants « *ensuite il y a aussi les questionnaires auxquels peuvent répondre les personnels, avec les systèmes d'information de la gestion des ressources humaines* ».

L'analyse des résultats de l'analyse lexicale des discours des DRH produite par Alceste a permis de dégager des thématiques dont nous avons ensuite approfondi le sens auprès des dirigeants, des DRH, des managers, des animateurs Qualité, Sécurité, Environnement (QSE), des représentants du personnel, des opérationnels en mobilisant la démarche par théorie enracinée.

L'analyse des données par la théorie enracinée`

Le processus de codage que nous avons mobilisé est celui de Miles et Huberman

(1991), Saldana (2009), Bandeira-De-Mello et Garreau (2008) qui ont configuré trois niveaux de codage. Nous les avons donc mobilisés : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif.

Nous avons réalisé la catégorisation en observant les liens qui résultent du premier codage axial.

Le second codage axial permet de préciser huit méta-catégories.

Les trois premières méta-catégories que nous présenterons sont le résultat de l'analyse des discours des dirigeants, des DRH, des managers, des animateurs QSE, ainsi que des représentants du personnel. Elles concernent 1) les connaissances et les compétences pointues, 2) le bien-être du personnel, 3) le dialogue social.

Les cinq méta-catégories que nous présenterons ensuite sont issues de l'analyse des discours des opérationnels. Plus précisément il s'agit de 4) les relations avec la hiérarchie, 5) les relations entre les collègues, 6) l'emploi, 7) la charge émotionnelle, 8) l'autonomie.

Nous aborderons ensuite la catégorie centrale dégagée par l'analyse par codage sélectif de ces huit méta-catégories : il s'agit de la régulation de contrôle dont les conséquences sont le déficit d'empowerment individuel et professionnel.

L'analyse du discours des dirigeants, managers, DRH, animateurs QSE, et représentants du personnel

Les connaissances et les compétences pointues

Les connaissances et les compétences pointues concernent la première méta-catégorie. Les dirigeants évaluent la compétence du personnel autour de savoir-faire liés à la neige de culture, la durabilité des équipements, la sécurité, l'application, le respect des procédures et la satisfaction des clients.

Les acteurs estiment que la technologie (la neige de culture), apporte des solutions pour gérer la complexité et l'incertain : « *la neige de culture est un des leviers du succès*

économique, social car toutes les activités en station, et donc tous les emplois, dépendent directement de la capacité des domaines skiables à être attractifs tout au long de la saison d'hiver, en ayant de la neige. »

Les dirigeants considèrent les savoir-faire des professionnels comme un levier pour gérer les aléas de la météorologie et les changements climatiques : « *Les professionnels (services des pistes, dameurs) se sont également adaptés et ont réduit leur vulnérabilité à l'aléa climatique, « notre savoir-faire, comme la neige de culture, le damage, les travaux d'aménagement des pistes permettent d'intégrer les effets du changement climatique ».*

Les connaissances et les compétences pointues concernent également l'application et le respect des procédures de la démarche QSE. Pour les dirigeants, les managers, les animateurs QSE, ainsi que les représentants du personnel, ces compétences sont essentielles pour assurer et la durabilité des équipements et leur productivité en saison hivernale : « *La démarche QSE est bien plus qu'une stratégie de management des hommes, c'est une stratégie de durabilité de nos équipements et de rentabilité. »*

Le bien-être au travail

Le bien-être au travail concerne la seconde catégorie. Il ressort des discours des acteurs des déclarations du type : « *la confiance, le respect, la crédibilité du management, la fiabilité et la transparence des informations, l'encouragement des initiatives, la valorisation des compétences, la qualité de vie au travail ».* Ils ajoutent que des actions développées dans l'urgence ont permis de prendre en charge des salariés en souffrance, « *Notre politique de bien-être au travail traite les personnels identifiés comme étant en souffrance au travail ».* Selon les acteurs l'engagement de la personne concerné est en partie la clé de succès de l'action. « *Nous mettons en place un dispositif, la prise de conscience et l'engagement de la personne lui permettent d'aller mieux ».*

Les DRH et les managers estiment avoir besoin d'acquérir des compétences pour

développer le changement de comportement, « *il faudrait des formations pour nous préparer à apprendre à changer nos comportements tout en restant nous-mêmes.* »

Pour les DRH, il s'agit plus précisément « *de développer des compétences en management du changement, et en management du changement des pratiques de management des managers pour leur permettre d'animer des équipes autonomes et de participer au dialogue social* ». Les managers de leur côté estiment que les formations qu'ils ont suivies en management et en développement personnel pourraient être reprises pour « *mettre en débat les difficultés rencontrées auprès de l'équipe et des personnes* ».

Ensuite, les DRH tout comme les managers affirment une évolution nécessaire de leur métier, et de leur rôle. Selon les DRH l'évolution de leur métier est associée à la prise en compte de la dimension humaine, comme une des conditions de succès du changement des comportements : « *notre métier est en train de changer dans la mesure où nous devons vraiment intégrer le changement et la dimension humaine dans les décisions que nous prenons. Il faut apprendre à prendre des décisions avec son intelligence rationnelle et son intelligence émotionnelle pour accompagner le changement, mettre en place la qualité de vie au travail, valoriser les compétences, le respect, la confiance.* »

Cependant, les responsables du personnel précisent que l'évolution du métier prendra effet à partir du moment où, la direction s'engagera en faveur de l'entreprise agile. Ils en précisent deux indicateurs : « *une vision partagée, le processus de mise en place de l'entreprise agile sont deux indicateurs qui montrent la force de l'engagement des dirigeants* ». Enfin, ils ajoutent que la clarté de la vision, et des étapes du processus leur permettra alors d'évoluer vers des rôles de soutien des managers et d'accompagnement du changement « *au DRH d'accompagner les managers et les représentants du personnel à s'adapter* ».

Les managers envisagent l'évolution de leur

métier avec appréhension, et comptent sur le DRH pour les soutenir et les accompagner dans l'évolution de leur fonction : « *on nous demande de changer notre management à l'égard des personnels, et d'aller vers l'entreprise libérée, agile, mais bon c'est difficile, car les personnels ne sont pas autonomes et motivés pour appliquer les procédures, pour l'heure nous sommes plutôt dans le contrôle et non dans la confiance.* »

Enfin, les DRH et les managers indiquent que ces formations, ces compétences nécessaires ne peuvent être durables que si les dirigeants définissent la stratégie pour aller vers l'entreprise agile et la communiquent : « *il est urgent de modifier le moule de la formation des dirigeants et qu'ils apprennent à communiquer sur la stratégie de l'entreprise auprès du personnel* ».

Le dialogue social

La troisième méta-catégorie qui résulte du codage axial est le dialogue social. L'analyse du discours des acteurs permet de dégager 4 axes du dialogue social qui sont : 1) les relations entre le DRH avec les partenaires sociaux, 2) les relations entre les managers et les DRH, 3) les relations entre les managers et les salariés, 4) les relations entre le DRH et les membres du Codir.

Avec les partenaires sociaux les DRH s'attachent surtout à discuter des conditions qui leur permettent de maintenir le dialogue et un climat de confiance pour répondre aux attentes de la Direction, et de celles des partenaires sociaux : « *un bon climat social ; c'est-à-dire pas de grève, la rentabilité, le respect des procédures, et la sécurité* ».

Les partenaires sociaux prennent leur place dans le dialogue social autour des thématiques récurrentes comme la sécurité, l'approche QSE, la rémunération, les horaires, et les conditions de travail, « *les débats avec le DRH sont toujours possibles, même si nous ne sommes pas toujours d'accord avec la direction* ».

Les DRH impliquent également les managers dans le dialogue social. Les DRH comptent sur les managers pour qu'ils apportent des réponses aux salariés sur la formation, sur

l'emploi, ainsi que sur la démarche QSE : *« C'est important que les managers informent leurs collaborateurs des décisions qui ont un impact sur leur travail, certains d'entre eux le font mais une grande majorité ne le fait pas ».*

L'analyse du discours des opérationnels

Nous avons poursuivi l'analyse par théorie enracinée des données, issues des entretiens semi-directifs et des focus groupe réalisés auprès de 60 opérationnels répartis par groupe de 15 personnes dans les quatre entreprises. L'analyse du discours par théorie enracinée permet de dégager cinq autres méta-catégories que sont 1) les relations avec la hiérarchie, 2) les relations entre les collègues, 3) l'emploi, 4) la charge émotionnelle, 5) l'autonomie.

Les relations avec la hiérarchie

Les relations avec la hiérarchie sont marquées par différentes caractéristiques : des tensions, un manque de soutien, un manque de reconnaissance.

Des tensions : *« le comportement des chefs suscite de la méfiance entre les managers et les hommes »* ; un manque de soutien : *« je fais part de mes demandes et de mes besoins en formation, je n'ai jamais de retour », « quand j'ai un problème, je n'en parle pas car mon chef au lieu de m'aider, il me met la pression », « Nous sommes confrontés à un gros problème, soit nous appliquons les procédures et nous ne démarrons pas à l'heure, soit nous mettons en danger notre sécurité et celle des skieurs pour démarrer à l'heure ; c'est impossible d'aborder le sujet avec les managers ».*

Un manque de reconnaissance : *« j'ai l'impression que pour certains de nos chefs c'est difficile de dire : merci et vous avez fait du bon travail ».*

Les relations avec les collègues

Pour ce qui est des relations entre les collègues, celles-ci varient d'un site à un autre, *« L'ambiance au travail, c'est fonction des lieux de travail, quand on a dix minutes pour prendre le café, c'est plus instructif,*

maintenant, il n'y a plus d'échanges ». Néanmoins, on observe deux tendances : 1) la méfiance et le manque de dialogue, 2) l'absence de solidarité entre les collègues et le manque de soutien du chef.

1) La méfiance et le manque de dialogue : *« Il y a un climat de méfiance entre nous, il faut le dire, si nous nous arrêtons pour discuter en prenant un café, tout de suite, radio moquette se met en place, alors on évite ».*

2) L'absence de solidarité et le manque de soutien du chef : *« L'ambiance au travail dépend beaucoup de la solidarité entre les personnes, et il y a des personnes qui vous appuient sur la tête, ils voient que vous êtes en difficulté. Et le chef est là, il le voit mais il n'intervient pas. »*

L'emploi

La méta-catégorie relative à l'emploi exprime un sentiment d'insécurité des opérationnels pour l'avenir : *« Le travail de la neige a aussi évolué avec les avancées technologiques comme les canons à neige. Le travail est plus performant, mais il y a moins d'emploi, les départs à la retraite ne sont pas remplacés. La masse salariale diminue, la direction veut réduire les coûts ».*

La charge émotionnelle

La charge émotionnelle, l'autonomie au travail sont les deux dernières méta-catégories de notre analyse par la théorie enracinée. Les salariés ont une forte charge émotionnelle du fait de l'accueil des clients et qu'ils doivent toujours avoir le sourire quelles que soient les difficultés qu'ils rencontrent pour bien faire leur travail :

« Nous faisons tous des métiers d'accueil (sauf les dameurs qui travaillent la nuit) et parfois c'est bien difficile car nous devons toujours avoir le sourire même si, nous savons que la journée sera mauvaise car nous n'avons pas le temps d'appliquer les procédures. »

L'autonomie

Avec la méta-catégorie de l'autonomie, les opérationnels expriment leur besoin de bien faire leur travail lequel passe par un dialogue

avec leurs pairs et leur manager pour discuter des solutions. Mais les solutions ne sont pas abordées, si bien qu'ils ont le sentiment de manquer et de soutien de la part de leur manager et d'autonomie pour bien faire leur travail.

Les opérationnels disposent de peu de temps pour la prise de poste : « *nous avons peu de temps pour préparer notre poste, et accueillir les premiers clients, les procédures à appliquer sont contraignantes* ». Ils estiment que leur chef passe leur temps à les surveiller : « *Nous sommes toujours dérangés pour expliquer au chef ce que nous faisons* », « *Le déroulement du travail est perturbé par les interventions fréquentes de la hiérarchie qui vérifie si j'applique la procédure* », « *moi j'ai envie de leur dire, mais laissez-moi faire mon travail, c'est usant d'être en permanence surveillé* ». Enfin sur certains postes, les personnels évoquent le travail répétitif : « *j'ai fait le tour de mon poste, et je n'ai plus d'occasions d'apprendre, si je prends des initiatives, j'ai le chef sur le dos* », et le sentiment d'inutilité, de dévalorisation du travail « *nous notre travail c'est d'assurer que tout va bien, de prévenir les pannes, donc comme nous le faisons bien, il n'y a pas de panne, mais bon, c'est terrible d'avoir à faire des tâches comme vider les poubelles, moi je me sens rabaissé, inutile, nous avons proposé au chef d'aller faire régulièrement le tour des remontées mécaniques et des cabines pour discuter avec les collègues sur la perception de l'état de marche, comme ça nous pouvons aussi anticiper, et bien non, c'est refusé, ça me déprime* ».

Les catégories centrales

Le second codage axial introduit le codage sélectif et donne deux catégories centrales : la régulation conjointe et la régulation de contrôle.

La régulation conjointe est le résultat de l'analyse des trois méta-catégories : 1) les connaissances et les compétences pointues, 2) le bien-être du personnel, 3) le dialogue social. Celles-ci sont le produit de l'analyse du

discours des dirigeants, managers, DRH, animateurs QSE, et représentants du personnel.

La régulation de contrôle est produite par l'analyse des cinq méta-catégories : 1) les relations avec la hiérarchie, 2) les relations entre les collègues, 3) l'emploi, 4) la charge émotionnelle, 5) l'autonomie. Celles-ci sont le produit de l'analyse du discours des employés exerçant les métiers de pisteurs, pisteurs secouristes, de dameur, techniciens de la production de neige, de remontées mécaniques, de la billetterie, de l'entretien des équipements et des services administratifs : marketing, financier, informatique, commercial, RH.

La régulation conjointe produit des règles issues de l'analyse que font les employés ; ces règles discutées avec la direction et les employés issus du même métier, sont ensuite, légitimées par la direction. Ce processus en s'enrichissant dans le temps, renforce l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel.

La régulation de contrôle est une démarche venant de la direction « top down ».

Les règles de contrôle sont formalisées sous forme de procédures, et de standards de performance. Dans le cadre de notre étude, au sein des quatre organisations d'exploitation de station de ski, la régulation conjointe et la régulation de contrôle coexistent. Dans la discussion des résultats, nous apportons un éclairage sur la coexistence de ces deux types de régulation existants au sein des quatre organisations d'exploitation de ski.

Discussion des résultats

La finalité de l'entreprise agile est d'évoluer dans un environnement incertain et concurrentiel. Suivant la définition descriptive de chacun des attributs, la contrôlabilité et le slack organisationnel peuvent soutenir l'entreprise agile. Néanmoins, leur déploiement durable n'est possible que si les pratiques managériales au sein de l'entreprise soutiennent le bien-être au travail.

Dans le cadre de la méthodologie, nous avons examiné le processus de déploiement du lien entre l'empowerment individuel, l'empowerment organisationnel et le sens du travail et le sens au travail. Nous avons observé également de quelle façon ce lien est une ressource qui crée de la valeur : le bien-être au travail et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons avancé quatre propositions présentées précédemment P1, P2, P3 et P4.

Nous avons mis à l'épreuve les propositions présentées dans la partie de la méthodologie, et compte tenu des résultats, les propositions sont validées uniquement pour la régulation conjointe.

Proposition P1

La proposition P1 concerne les personnels des métiers des dameurs, des pisteurs, ainsi que des techniciens qui gèrent les canons à neige. Elle est validée. Dans une station de ski, les innovations technologiques basées sur les canons à neige ont une grande importance aux yeux des dirigeants, des DRH, et des managers. Car la production de neige artificielle, le travail de la neige, la sécurité des pistes, assurent la rentabilité financière des investissements et la rentabilité économique de la station.

Proposition P2

La proposition P2 en lien avec le déploiement de l'empowerment individuel et de l'empowerment organisationnel est partiellement validée uniquement pour les métiers du damage, des pisteurs, pisteurs secouristes, ainsi que des techniciens gérant la production de la neige artificielle. En cela la régulation conjointe signifie que l'employeur reconnaît une légitimité à la production des règles autonomes, que produisent les personnels du damage, de la production de la neige artificielle, des pisteurs qui sont souvent confrontés à des situations de travail non prévisibles et à un environnement complexe. Ils doivent prendre rapidement des décisions en fonction de la situation qu'ils rencontrent

et du contexte dans lequel ils évoluent. Le dialogue et la confiance avec les managers et la direction sont nécessaires pour soutenir leur prise de décision. Les personnels de ces métiers développent des compétences, et le sentiment d'appartenir à une équipe.

Cependant, les animateurs de la politique de management de la qualité, de la sécurité, et de l'environnement, les représentants du personnel, ainsi que les personnels des métiers de la billetterie, des remontées mécaniques ne sont pas informés de l'évolution des règles issues de la régulation conjointe ; une conséquence de ce manque de dialogue est que pendant les réunions du Comité d'entreprise, les représentants du personnel et les animateurs du management de la QSE occupent le terrain sur les questions de la sécurité du personnel sans pouvoir avancer des propositions. Enfin, les personnels de la billetterie, des remontées mécaniques, de l'entretien des équipements et leurs managers respectifs ne sont pas associées à la régulation conjointe. Ils sont placés sous la responsabilité des animateurs de la QSE qui veillent au respect de l'application des procédures.

L'absence de communication sur les règles produites par la régulation conjointe a pour effet de créer un sentiment d'exclusion et de méfiance des personnels vis-à-vis des dameurs, des pisteurs, des pisteurs secouristes, et des techniciens de la production de la neige.

Proposition P3

La proposition P3 inhérente à la condition de succès du déploiement du bien-être au travail est également validée. Les DRH sont impliqués dans le processus du bien-être au travail dans la mesure où ils sont tenus informés des résultats de la régulation conjointe produite par les dameurs, les pisteurs, les techniciens de la neige de culture, les pisteurs secouristes avec les directions des quatre entreprises dont ils font partie.

Leur implication au cours de la régulation

conjointe, leur permet d'être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, de gérer, accompagner, anticiper le changement, par la formation et le développement des compétences des métiers à forte valeur ajoutée, et de valoriser l'expérience concrète des collaborateurs de ces métiers. En cela ils participent au développement du bien-être au travail des employés exerçant les métiers de dameur, de techniciens de production de neige, de pisteurs et de pisteurs secouristes.

Proposition P4

La proposition P4 portant sur la création de valeur est aussi validée. En cela le bien-être au travail des dameurs, des pisteurs, des pisteurs secouristes et des techniciens de la neige de culture crée de la valeur dans les quatre organisations d'exploitation de station de ski. Les pratiques managériales produites par la régulation conjointe développent l'empowerment individuel et l'empowerment organisationnel auprès des métiers suivants : les techniciens de la production de neige artificielle, les dameurs, les pisteurs et les pisteurs secouristes. Ce sont dans le cadre des stations de ski et compte tenu de l'environnement incertain et concurrentiel, des métiers qui créent de la valeur car l'expertise est précieuse à la performance financière et économique de ces quatre organisations ; cette performance repose sur la contrôlabilité et le slack organisationnel, lesquels sont entretenus par la régulation conjointe qui renforce l'empowerment organisationnel et individuel.

Enfin il paraît utile de signaler que les personnels des remontées mécaniques, des billetteries, de l'entretien des équipements et leurs managers respectifs ne sont pas associés au processus de régulation conjointe.

Conclusion

Au terme de cette analyse, nous proposons de discuter d'abord des apports et ensuite

des limites. Les résultats proposent deux apports théoriques et un apport managérial. Au niveau théorique, l'approche de Reynaud est intéressante car elle met en lumière la possibilité de l'exercice de trois typologies de régulation au sein d'une entreprise : la régulation conjointe, la régulation de contrôle ainsi que la régulation autonome. Elle souligne également l'existence de différentes pratiques managériales proches de l'entreprise agile et relevant de l'entreprise centralisée.

Le second apport théorique concerne l'analyse des données. Il est intéressant de constater que le logiciel Alceste et la théorie enracinée sont complémentaires. Alceste produit une première base d'informations et d'un point de vue phénoménologique (Husserl, 1970), celles-ci sont ensuite approfondies à partir de la perception qu'ont les personnes de leur situation de travail.

Compte tenu de l'existence de l'empowerment individuel et de l'empowerment organisationnel dans certains des services de ces quatre organisations, il est possible de développer un apport managérial centré sur des pratiques en faveur du bien-être au travail pour l'ensemble des personnels.

Les pratiques managériales centrées sur la régulation conjointe produisent des effets positifs à la fois pour les employés concernés et pour la performance financière et économique de l'entreprise. Nous observons effectivement que le processus de déploiement du bien-être au travail est porté par la régulation conjointe. Nos propositions sont validées pour les personnels qui ont une expertise dans la production de la neige artificielle, le travail de la neige, et la sécurité des pistes ainsi que le secours apporté aux skieurs.

Cependant, d'autres pratiques managériales relevant de la régulation de contrôle sont développées auprès d'un certain nombre d'employés de différents services. Nous avons pu observer les effets négatifs pour l'empowerment individuel et sur l'empowerment organisationnel. Ces effets négatifs peuvent avoir aussi d'autres conséquences ; effectivement, les personnels

des remontées mécaniques et de la billetterie sont en contact direct avec les clients, et à l'heure où la servuction devient un atout dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il est de plus en plus important d'impliquer les personnels qui produisent un service dans un processus de régulation conjointe. Au niveau pratique, compte tenu de l'expérience d'un processus d'apprentissage individuel et organisationnel autour de l'empowerment individuel et de l'empowerment organisationnel auprès des personnels de certains services, il est possible d'envisager de développer un processus de déploiement du bien-être au travail auprès des managers et des employés des autres services. D'un point de vue pratique, il s'agit alors de prendre appui sur les DRH pour soutenir auprès des managers et des animateurs qualité sécurité et environnement le processus de déploiement de la régulation conjointe dont la finalité est de développer l'empowerment individuel et organisationnel en faveur de l'entreprise agile.

Enfin cette étude comporte également des limites. Une première limite est dans le choix de l'échantillon. Nous avons privilégié des stations en altitude avec une capacité d'investissement dans les innovations technologiques. Il serait pertinent d'observer les stations de ski situées en moyenne montagne et dont les capacités de financement sont limitées. Ceci nous permettrait de comprendre le rôle des capacités de financements sur le processus de déploiement du bien-être au travail dans les organisations d'exploitation de station de ski, quelle que soit leur altitude.

Références bibliographiques

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 16(8) 28-31.

Bandeira-De-Mello, R. & Garreau, L. (2008). Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée, *Communication à Association Internationale de Management Stratégique*.

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Paris : Dunod.

Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17(1).

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

Dyer, L. & Shafer, R. A. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility, in P. Wright,

L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, p. 53-74. Greenwich, CT : JAI Press.

El Akremi, A., Igalens, J., Vicens, C. (2004). Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles, *Revue de Recherches, Flexibilités et Performances*, Paris : La Découverte, 21-50.

Eisen, A. (1994). Survey of neighborhood-based, comprehensive community empowerment initiatives, *Health Education Quarterly*, 21 (2), 235- 252.

Lackey, A. S., Burke, R., Peterson, M. (1987). Healthy Communities: the goal of community development, *Journal of the Community Development Society*, 18 (2) 1-17.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of grounded theory analysis*. Chicago : Adline.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.

Husserl, E. (1970). *L'Idée de la phénoménologie*, Paris : PUF.

Kassim, N. M. & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of Organizational Agility. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1), 174-177.

Miles, M. B. & Huberman, M. (1991). *Analyse des*

données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles.

Marcelpoil, E. & Boudières, V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité, Dossier 7 | 2006 Proximité et environnement.

Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Santé psychologique, *Étude et recherche, IRSST, Rapport R-543.*

Morin, E., Gagné, C., Cherré, B. (2009), Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique, <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PublRSST/R-624.pdf>

Nagel, R. & Dove, R. (1991). 21st century manufacturing entreprise strategy: An industry led view, Bethlehem : lococca Institute, Lehigh University.

Penrose, E. (1951). *The Economics of the International Patent System*, Johns Hopkins Press.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.

Reynaud, J.D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale, *Sociologie et sociétés*, 23 (2).

Reynaud, J.D. (2001). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

Richards, C.V. (1996). Agile manufacturing : beyond lean ? *Production of Inventory Management Journal*, 37(2) 60-4.

Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*, Los Angeles, CA : Sage.

Sharp, H., Irani, Z., Desai, S. (1999). Working towards agile in the UK industry, *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 7-22.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg : Academic Presse Fribourg Éditions Saint-Paul.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2010). *RH, création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck.

Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33-43.

Mireille BARTHOD-PROTHADE

Sociologue des organisations, formée à l'Institut de sociologie de Lille, elle a complété sa formation chez Michel Crozier et Erhard Friedberg. Elle a occupé différentes fonctions managériales. Ensuite, elle a fait une thèse sur la qualité du lien entre les personnels et les managers dans les situations de crise. Enseignante-chercheuse à l'INSEEC, ses travaux portent sur le tourisme durable, le luxe et le bien-être au travail.

Ses récentes publications sont : L'impact du leadership sur la culture organisationnelle dans le cadre du développement touristique en Corse (avec É. Leroux), *Revue des Sciences de Gestion*, mai 2016, rang FNEGE 4 ; La gastronomie du terroir, source de plénitude : le cas de la Haute-Savoie (avec R. Sages et H. Cristini), *Management & Avenir*, 85, 131-148, April 2016, rank FNEGE 4, rank CNRS 4 ; Toward a general theory of luxury : Advancing from workbench definitions and theoretical transformations (avec H. Cristini, H. Kauppinen-Raisanen et A. Woodside), *Journal of Business Research*, online July 2016, rank FNEGE 2, rank CNRS 2.

Erick LEROUX

Maître de conférences HDR, membre du Laboratoire CEPN UMR CNRS 7234 de l'Université de Paris-Sorbonne Paris Cité. Chef de projet du colloque annuel international « les journées scientifiques du tourisme durable ». Il est membre de l'AFEST (Association francophone des experts et des scientifiques du tourisme) et de l'AIEST (Association Internationale des experts et des scientifiques du tourisme). Ses plus récentes publications sont : Développement durable et chaîne hôtelière: le cas d'EDEN GREEN en Algérie (avec F. Fethi), *Gestion 2000, HCERES, FNEGE, CNRS Rang 4/*, (à paraître en 2017) ; L'impact du leadership sur la culture organisationnelle dans le cadre du développement touristique en Corse (avec M. Barthod-Prothade), *Revue des Sciences de Gestion*, rang FNEGE 4, mai 2016 ; Modelling cloud computing adoption in major French local public authorities (avec P.C. Pupion), *Système d'Information et Management*, 20(20), AERES, CNRS 2, FNEGE A (2015).