



HAL
open science

Les risques psychosociaux en temps de crise sanitaire : l'agilité comme vecteur de bien-être

Marie Noeline Sinapin

► To cite this version:

Marie Noeline Sinapin. Les risques psychosociaux en temps de crise sanitaire : l'agilité comme vecteur de bien-être. ORIANE 2021 : 19ème colloque francophone sur le risque : organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque : innovation, analyse technique et managériale, évaluation et pérennisation sociale, Sep 2021, Bayonne, France. hal-03354886

HAL Id: hal-03354886

<https://hal.science/hal-03354886>

Submitted on 26 Sep 2021

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.

Les risques psychosociaux en temps de crise sanitaire : L'agilité comme vecteur de bien-être

Sinapin, Marie-Noëline
LITEM, Univ Evry, IMT-BS

Résumé :

Cet article s'intéresse au mal-être et dépression qui explosent en temps de crise sanitaire au sein des organisations, qui sont des entités intégrées dans une société marquée par une période axiale et de trouble Jaspers.K(1954). La souffrance engendrée par la dégradation des situations au travail, une maltraitance causée en partie par une organisation managériale, pression sur les chiffres et les résultats, le manque de moyens, la perte de sens et l'isolement. Les modes d'organisation du travail seraient mis en cause. L'agilité pourrait être un vecteur de bien-être au service de l'épanouissement des salariés.

Le concept théorique de l'agilité, perçu comme un moyen pour répondre aux difficultés du management, dans le but de permettre aux entreprises de faire face à un univers incertain, non prédictible, en rupture et instable. Un outil qui offre aux organisations l'opportunité d'accompagner le processus transformationnel et organisationnel vers un nouveau cycle de croissance, ce paradigme prend en compte la dimension humaine au service du changement dans les années 90. Depuis, le concept connaît un véritable engouement au sein de la communauté scientifique notamment sur ses pratiques et attributs.

A partir d'une étude qualitative menée au sein de l'Education Nationale (EN), ce papier présente et discute les résultats des entretiens exploratoires pour savoir comment l'organisation se saisit de cet outil et les pratiques et attributs que l'EN utilise pour s'inscrire dans une nouvelle approche organisationnelle dans des situations inédites et urgentes, afin de redonner à l'humain les moyens de s'épanouir au travail.

Mots clés : construit agile- mal-être.

Introduction

Le mal-être et la dépression explosent en temps de crise sanitaire (confinement et restrictions sanitaires). Le nombre de personnes dans un état dépressif a doublé passant de 11 à 21% entre Septembre et début Novembre (Actu.fr). Deux fois plus de dépressifs. Le ministre de la santé Olivier Véran tire la sonnette d'alarme en précisant que la consommation d'anxiolytiques et de somnifères a nettement augmenté. Il qualifie la troisième vague " la vague qui serait une vague de la santé mentale". Au niveau de l'Education Nationale, la rentrée scolaire a été marquée par le port du masque obligatoire pour les écoliers, certains sombrent et le vivent mal. Ce basculement de cette dernière rentrée marqué par le port du masque et l'hommage à Samuel Paty a permis aux enseignants de s'exprimer sur leurs angoisses. Quand le travail devient source de pénibilité au détriment du plaisir, l'intensification du travail dans le contexte actuel, des objectifs difficilement atteignables, une convivialité masquée et stratégique, contrôle et évaluation permanente aboutissent à une véritable perte de sens du travail aboutissant à des tragédies sur le lieu de travail et dans l'indifférence totale, où la solidarité entre les salariés n'existe plus. Selon une étude menée par OpinionWay par empreinte humaine 58% des salariés en 100% télétravail se déclaraient en détresse psychologique au mois d'Octobre 2020.

Les modèles organisationnels pourraient être une source de mal-être au travail. La tendance est claire, plus qu'une tendance, c'est même devenu une évidence : l'entreprise du 21e siècle se doit de tout mettre en œuvre pour que ses salariés se sentent bien, dans ses murs et au-delà" Page, M. (2020). L'agilité organisationnelle pourrait être un vecteur de bien-être en entreprise surtout dans un contexte si inédit. En effet, l'Education Nationale, afin de lutter contre la perte de sens au travail, a misé sur la communication, la méthode, la bienveillance et la confiance, qui seraient des attributs agiles.

L'agilité organisationnelle est une réponse à une nécessité économique, induite par un changement de comportements humains, que la révolution numérique et digitale impulse. Elle impacte les entreprises sur le plan de leur business modèle, du management et de l'innovation. Elles doivent faire face à un monde où tout est devenu complexe, marqué par des crises, des manifestations sociales, remise en cause des principes du capitalisme et surtout par une révolution technologique vertigineuse et impactant notre manière de penser (Nagel, Goldman, Preiss, 1995). Le construit agile se veut être un état d'esprit (Barrand, 2006), avec comme attribut, la capacité à réagir, à être réactif, flexible, à s'adapter, à innover, à avoir une vision commune et l'aptitude à développer l'apprentissage collectif (Shafer, 1997). En filigrane de la crise et les mutations sans précédent, les entreprises sont nombreuses à considérer l'agilité comme un moyen de survie face à un environnement non prédictible (Sharifi, Zhang, 1999) afin de mettre en place un avantage concurrentiel durable, à ce niveau la théorie des capacités dynamiques de (Teece, Pisano, 2004) représente un cadre de référence majeure. En effet, les entreprises doivent se doter de capacités distinctives pour faire face à une société en disruption.

Depuis les années 1990, l'agilité organisationnelle fait l'objet d'intérêt par la communauté scientifique en management, si le discours qui en découle se focalise sur ce construit un peu comme une sorte d'incantation magique pour éviter que l'entreprise puisse voir les forces que traverse son espace, les chercheurs voient dans ce construit un outil de survie dans un monde qui change très vite. Ce concept est nouveau et sa conceptualisation est inachevée, en effet la littérature à son sujet est disparate hétérogène, n'offrant pas un consensus au niveau de sa définition, de son contenu (pratiques opérationnelles et attributs) (Karwowski, Layer, 2007), et donc ce constat nous interpelle et ouvre droit à la recherche dans ce domaine très complexe. Les recherches qui s'intéressent à l'agilité organisationnelle dans son ensemble sont pauvres voire

insuffisantes, ce qui rend son opérationnalisation difficile et sans réelle échelle de mesure, (Barclay, Yusuf,1999) Les chercheurs qui s'intéressent au concept agile l'abordent dans un certain degré bien spécifique, l'agilité au niveau des systèmes et technologies de l'information (Kassim et Zain,2004 au niveau de la logistique (Lin et al. 2006), au niveau des fonctions RH (Shafer et Dyer, (1999). Le concept est un outil sans être un mode d'emploi ou une recette clef en main pour répondre aux maux du management, si les outils de mesure ou de diagnostic existent, ils ne sont pas disponibles (Barrand, 2006) [op.cit.].

Notre étude se propose d'analyser les contours des méthodes agiles au service du bien-être des salariés dans un contexte de la Covid-19 au sein de l'Education Nationale. Nous avons étudié les actions stratégiques dans l'organisation pour assurer le bien-être des salariés. Notre démarche méthodologique adoptée se base dans un premier temps sur une revue de la littérature pour se saisir des attributs du concept théorique de l'agilité organisationnelle et dans un deuxième temps sur une étude qualitative menée auprès des salariés de l'EN. Les résultats obtenus permettent de restituer un ensemble riche sur les pratiques de cette entreprise. Les entretiens sont réalisés à partir d'une grille mettant en exergue les thèmes principaux abordés au regard de la théorie. Les résultats des analyses montrent comment l'EN se saisit du concept théorique pour faire face aux défis auxquels elle est de plus en plus confrontée. Nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique de l'agilité organisationnelle et les pratiques opérationnelles ainsi que ses attributs qui sous-tendent ce concept. Dans un second temps, nous présentons les résultats, apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche pouvant découler d'une telle étude.

1. L'agilité organisationnelle et le bien-être : le cadre théorique

La recherche qualitative visant à tester la validité du construit théorique dans les entreprises, suppose de définir ce concept et de mettre en lumière ses propres caractéristiques. Cette première partie présente les apports de la littérature dédiée au concept agile, ses définitions, son contenu théorique, ses attributs et principes. Cette première partie montre en outre les limites et les ambiguïtés théoriques intrinsèques au concept de l'agilité organisationnelle et l'intérêt de cet outil au service des entreprises souhaitant mettre en place une nouvelle approche managériale dynamique et humaine, afin d'agir dans l'incertitude.

1.1. Emergence du concept théorique agile

Le concept agile a été identifié par quatre chercheurs de l'université de Lehigh (Dove, Goldman, Nagel et Preiss, 1991) [op.cit.]. A cette même époque le Congrès américain demande un rapport circonstancié sur la stratégie à adopter, afin d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, face à la montée de la concurrence étrangère notamment de la Chine. Ce rapport conclut que l'agilité organisationnelle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Suite à cet écrit, une association AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) a été créée, en vue de transmettre une nouvelle vision managériale aux entreprises américaines. Dans les années 1990, les grandes firmes américaines spécialisées dans la conception et dans la production ont intégré les principes dans leur approche managériale surtout dans le domaine électronique, informatique, logiciels, programmation.

Microsoft est la première entreprise qui a utilisé comme slogan publicitaire « Entreprise agile » pour toutes les parties prenantes de son écosystème. Google et IBM suivront le même pas. Cette époque est marquée par la frénésie totale des cabinets de conseils qui apportent des propositions aux clients, afin d'améliorer leur agilité dans la sphère des systèmes d'information.

Actuellement, les grands groupes industriels et tertiaires utilisent le terme « agile », dans leur axe de communication sans savoir réellement ce que recouvre ce construit, il y a manifestement un manque de consensus au niveau de ses attributs et pratiques opérationnelles, (Sherehly, et al. 2007).

Les recherches qui s'intéressent au concept dans son intégralité sont rares et il existe une ambiguïté au niveau de sa dimension principale, ce qui limite in fine ses prouesses opérationnelles, (Sherehly, 2007), (Shafer, 1997).

1.2. Définition du concept

Les auteurs se focalisent sur ce construit comme un moyen de survie pour les entreprises face à un environnement non prédictible, aussi ils le définissent d'une manière générale en lien avec un environnement changeant, dans lequel les organisations doivent s'adapter, (Breu, 2001), l'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude des entreprises à faire face à un environnement changeant, non prédictible, turbulent, interdépendant et à des conditions de marché changeantes. Il s'agit de survivre et de prospérer dans un environnement hautement concurrentiel dont les opportunités de marchés changent constamment et de manière imprévisible, (Goldman et al, 1995). Les auteurs qui proposent une définition exacte et opérationnelle sont rares (Sherehly et al. 2007). Lorsque nous parlons de l'agilité, nous faisons allusion aux attributs comme la réactivité, la flexibilité, la proactivité, l'intelligence collective, l'innovation, l'adaptation, l'apprentissage collectif, la créativité. C'est une faculté de réagir aux mutations externes (technologique, attentes clients, les stratégies des concurrents).

La revue de littérature nous montre que certains auteurs se sont focalisés sur un des principes du construit agile qui est la proactivité, qui permettrait aux entreprises d'exploiter des opportunités lors des changements survenus dans son environnement, (Doz et Kosonen, 2007), Il s'agit d'anticiper ou innover pour provoquer des disruptions, (Breu et al, 2001) Le concept agile s'invite à être un outil pour accompagner le changement dans les organisations en développant des capacités de lecture de l'environnement, de prendre des décisions rapides et d'utiliser ses capacités d'apprentissage dans sa stratégie (Shafer,2007). Il s'agit aussi d'accroître des relations vertueuses avec les différentes parties prenantes internes et externes, (Sanchez et Nagi, 2001). Cette étude théorique et littéraire se propose ainsi de définir l'agilité comme non seulement une nécessité économique mais induite par les changements complexes au niveau des marchés et de l'environnement, que la révolution technologique impulse. C'est un moyen de survie face à l'inattendu, l'urgence. Les entreprises doivent s'armer de potentiels destinés à s'adapter à son univers en constante évolution. C'est donc par le biais de l'innovation, de l'intelligence collective, de l'apprentissage réciproque, des capacités distinctives que l'entreprise peut atteindre un avantage concurrentiel distinctif (Teece, Pisano, 2004). Le construit agile s'affirme comme un outil complexe et multidimensionnel latent relevant d'abord et avant tout d'un état d'esprit.

1.3. L'entreprise agile : étude du concept

De nombreux auteurs ont tenté de mettre en lumière un modèle agile ainsi que ses attributs (Sharifi et Zhang, 1999). Il semble que c'est un état d'esprit qui peut émaner soit des salariés ou soit du responsable hiérarchique, en effet, il s'agit pour les organisations d'agir dans la nécessité, l'urgence, l'imprévu (Barrand, 2006). Au regard des limites de la littérature sur le concept agile, il nous a paru utile de mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise agile qui comprend les leviers, les pratiques et les capacités agiles et qui sont en interconnexion. Les leviers agiles renferment tous les facteurs tangibles et intangibles de l'entreprise, dans l'optique d'être reconfigurés autour d'un objectif commun pour obtenir un avantage compétitif durable qui vont permettre aux entreprises de mettre en place des pratiques agiles (le changement comme nécessité, la gestion des compétences et potentiels, la création de valeur pour les clients, les conditions pour réenchanter l'homme au travail, qui vont permettre d'avoir des capacités agiles (capacité de lire les informations dans l'environnement , de prendre des décisions rapides et d'intégrer cette capacité dans son processus d'apprentissage). Ces capacités agiles vont permettre aux organisations de mener le changement interne et externe (Sharifi et Zhang, 1999).

Pour certains auteurs, les capacités dynamiques recouvrent des dimensions multiples, à savoir, la flexibilité, l'adaptation, la prise de conscience, la construction du savoir, l'innovation, l'apprentissage réciproque (Dove, 2001). L'agilité se présente comme un outil qui a su s'inspirer des travaux scientifiques pour définir ses attributs, afin de faire face à un environnement incertain et très concurrentiel. Cette agilité suppose une base d'infrastructure susceptible de développer les pratiques agiles. A ce propos, il existe un léger consensus quant à ces leviers qui sont configurables ; le processus, la structure, la technologie numérique/digitale, les RH, (Amos, 2000). Ces auteurs précisent que les entreprises peuvent miser sur les leviers stables, afin d'assurer une efficience globale (sociale, économique et environnementale) ; l'objectif et une vision partagée sont importants.

Ces leviers permettent de mettre en lumière les attributs agiles qui sont en réalité les sphères les plus opérationnelles de l'agilité. La littérature souffre d'une absence de consensus au niveau de ses pratiques opérationnelles ; certains auteurs ont mis en exergue leur existence (Sharifi et Zhang, 1999), toutefois, d'autres chercheurs (Yusuf et al, 1999) ont défini des attributs de l'agilité d'une manière très générale qui touche le partage des connaissances, du suivi client, de l'amélioration du processus de production. Ces attributs très généraux nécessitent un éclairage, lorsqu'il s'agit d'étudier l'individualité d'un outil/objet (Simondon, 1968). D'autres auteurs ont étudié la technologie et les systèmes d'information. Constatant ses limites, (Grundy et bradish, 1995) ont défini quatre dimensions agrégeant des pratiques agiles offrant de surcroît un regard plus aiguisé de la théorie agile.

Ainsi, les pratiques opérationnelles dirigées vers la maîtrise du changement permettent aux organisations d'éveiller leur réactivité, leur proactivité, la veille technologique, l'apprentissage réciproque, l'innovation, le partage des connaissances, des visions partagées, en vue d'accompagner l'entreprise vers un nouveau paradigme (Dyer et Shafer, 1999) des pratiques orientées vers la valorisation des RH qui se traduisent par l'implication des salariés dans le processus opérationnel et transformationnel en misant sur leurs compétences, leurs potentiels, leurs émotions, leurs états d'esprit, leur accompagnement et leur évolution, afin de faire face à un environnement incertain et en forte mutation, (Kidd,1994), D'autres pratiques liées aux pratiques de coopération visant à créer des passerelles vertueuses entre les différentes parties prenantes internes et externes, dans le but d'améliorer les connaissances, de développer les apprentissages

mutuels et de construire un projet commun (Sanchez et Nagi,2001) L'agilité organisationnelle consiste aussi à développer une culture clients en créant de la valeur, par sa propre perception mais aussi de tenir compte de ses besoins, et de ses attentes.

Ces auteurs précités ont offert un éclairage majeur dans la littérature en ce qui concerne les pratiques opérationnelles tangibles, dans ce sens, l'intégration et la confrontation des apports de la recherche scientifique permettent un repérage et une structure des attributs agiles, toutefois, la littérature reste fragmentée, hétérogène dans ce domaine, il existe un vrai malaise au niveau du consensus quant aux pratiques agiles adaptables à toutes les entreprises. Les attributs ont un aspect normatif et prescriptif, qui est en réalité des moyens pour rendre la structure agile. Ce qui est très complexe dans la littérature, c'est l'absence de recherche véritable et intégrale du concept agile, ce qui rend difficile son opérationnalisation, d'avoir une vision juste sur cet outil et surtout de sa mesure. L'agilité pourrait être un levier pour prendre en compte la dimension humaine et les interdépendances entre les différentes parties prenantes.

La littérature au sujet du bien-être dans l'éducation relève d'un objet de recherche pour les Sciences Humaines et Sociales. Les recherches sur le bien-être en milieu éducatif et scolaire se développent depuis les années 1970. Elles connaissent un essor dans un contexte marqué par des mutations sans précédent de la sphère socio-économiques et sanitaires, écologiques, les chocs sont importants, alors que l'individu "être" doit se développer tout au long de sa vie. L'arrivée du numérique et des transitions sociales ont affecté le système éducatif surtout dans cette crise pandémique qui est un séisme pour le monde. Se pose alors la question:

L'éducation est-elle possible sans sécurité physique et psychique?

L'intégration du bien-être et l'agilité pourraient être un levier crucial pour assurer l'éducation des apprenants. L'approche théorique et pratique du bien-être dans l'Education Nationale (EN) peut se situer au niveau du savoir-être et de la question de la capacitation (empowerment) de l'espace d'apprentissage qui renvoie à l'environnement qu'il soit physique ou numérique. Le climat scolaire , vivre ensemble renvoie au fait que le bien-être doit être pensé dans un cadre d'un collectif .Ainsi l'analyse du bien-être au sein de l'EN est une préoccupation des psychologues du travail mais aussi des ergonomes. Les grands principes qui sous-tendent cette approche relèvent des travaux de d'Ombredane et de Faverge lancry (2014).

1.4. Les limite des outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle

Certains auteurs ont mis en place des outils permettant d'évaluer le degré de la mise en place des capacités agiles (Valavaris,2002), (Van Hoeck, 2001), notamment des indicateurs mesurant la capacité des entreprises à s'adapter à son environnement changeant, il s'agit de mesurer le niveau de réactivité face à l'évolution des marchés, le taux d'innovation, les dépenses en RetD, l'implication des salariés, la flexibilité des salariés, l'adaptation des offres aux attentes des clients.

Un outil de diagnostic de l'agilité organisationnelle a été mis en œuvre par (Barrand, 2006) à

l'aide des questions relatives à la stratégie, l'organisation et les compétences organisationnelles, qui sont en réalité des pistes d'opérationnalisation acceptables et non arrêtées. Tous ces outils précités ne présentent pas un caractère exhaustif et n'ont pas encore testé leur validité sur le terrain afin de vérifier la solidité du concept agile.

Ainsi, si plusieurs auteurs ont cherché à définir le concept agile et tenté de mettre en place des outils de mesure de l'agilité, il existe un manque de consensus sur sa définition, sur ses attributs et principes et sur les caractéristiques des entreprises agiles, en prenant en compte son aspect très multidimensionnel. Nous avons décidé de mener une étude exploratoire auprès de l'Education Nationale, afin de vérifier ce qui justifie l'agilité dans la gestion des ressources humaines. Cette démarche représente un enjeu majeur au niveau de la recherche aussi bien au niveau théorique, afin de favoriser la recherche dans ce domaine et aussi d'un point de vue managérial, afin d'offrir aux entreprises les clés de variables d'actions concrètes.

A ce propos, l'objectif de cette recherche est de proposer un apport sur le différent degré de l'agilité et le rôle de la culture d'entreprise et de la fonction RH dans la démarche transformationnelle de l'entreprise face à un environnement hostile. Dans cette vision, une étude qualitative semble utile, afin de mettre en lumière les pratiques au sein de l'Education Nationale. La démarche qualitative s'appuie sur le paradigme de (Churchill, 1979) et sur les travaux de (Goldmann, 1995).

2. L'étude qualitative

La démarche se veut qualitative à la lumière de la question de recherche pour répondre à la problématique du concept agile. L'évaluation du bien-être au sein de l'EN dans la période Covid s'est faite de manière qualitative en lien avec l'agilité visant à créer de la valeur pour les parties prenantes.

2.1 Démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie retenue s'appuie sur une approche qualitative dont la finalité repose sur un éclaircissement de l'usage du concept agile au sein de l'EN, de la prise en compte de la dimension humaine dans le processus transformationnel de la firme, en confrontant ses attributs aux évolutions auxquelles doivent faire face l'EN dans le contexte de pandémie, ainsi de déceler les pratiques, dans la conduite du changement. Les données qualitatives ont été collectées grâce à un entretien semi directifs auprès de 40 personnes. Les entretiens ont été dirigés et conduits à l'aide d'un guide d'entretien, conçu selon les apports de (Goldman et al, 1995). Ce guide comprend quatre grandes dimensions présentées dans un tableau en guise de clarté de la compréhension.

Dimensions	Thèmes des questions
La valorisation des	L'implication des salariés dans le processus décisionnel. Le rôle de la fonction RH.

ressources humaines	La technologie numérique dans le partage de la connaissance. La gestion des compétences, réactivité, adaptabilité, rapidité.
La maîtrise du changement	Les capacités de réaction aux changements. Veille technologique. Stratégie éducative à adopter.
Les réseaux internes et externes	Création de partenariats avec les autres acteurs. Avantages des passerelles gagnantes.
La création de valeur pour les parties prenantes	Les attentes des parents et élèves. L'innovation.

2.2. Résultat et analyse des données recueillies

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable **Tropes**. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique (**Pailé et Mucchielli, 2003**) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème. Des extraits de chaque entretien ont donc été retenus pour illustrer les thèmes préétablis du guide d'entretien précité et soutenir les principes du modèle théorique. Les entretiens exploratoires ont été menés de façon non directive et ont visé des spécialistes (Inspecteurs, Chef d'Etablissement, Professeurs, CPE, AED et personnel de service) qui nous ont fait part de leur connaissance du terrain dans le contexte inédit de la Covid-19.

Les entretiens étaient caractérisés par la non-directivité au cours desquels notre interlocuteur était pleinement libre de réponses qu'il apportait, à partir du thème (l'agilité au sein de l'EN) qui lui était proposé. Notre rôle en tant que chercheur se limitait à proposer un stimulus initial, et éventuellement à relancer le discours. Les entretiens nous ont permis de recueillir des perceptions, des expériences et des attitudes par rapport au sujet proposé. L'avantage de ces entretiens était bien qu'ils nous ont fournis des informations riches en détails et nuancées, ce qui nous a permis de pouvoir procéder à une analyse systématique incluant tant la forme que le fond et les modes d'expression de l'interlocuteur. Quant à l'accueil des questionnaires par l'ensemble des collaborateurs à l'EN, nous avons pu constater une posture coopérative et volontaire à 100 % des intéressés au niveau de leur engagement. Le résultat de l'enquête a été présenté sous forme d'un aperçu global, sans mention des collaborateurs concernés.

Les réponses données dans les questionnaires, nous ont permis d'avoir d'une impression générale sur les moyens mis en place par l'EN pour permettre aux personnels de s'adapter et de vivre mieux le contexte de pandémie de la Covid-19. Les répondants notent l'importance d'impliquer les salariés dans le processus transformationnel de l'EN, (nous faisons apparaître Madame x ou Monsieur y pour des raisons de respect). Madame x mentionne « *Cette crise nous a appris à désapprendre, pour mieux apprendre, il y a cette obligation de se détacher du paradigme que nous avons connu, pour s'adapter au monde d'avec avant de s'adapter au monde éducatif de demain* », pour ce faire, l'organisation met en place un outil numérique et des formations pour mieux se réinventer. La culture collaborative et participative permet aux salariés de mieux libérer leur potentiel de créativité et de donner du sens à leur mission. Ce nouveau paradigme semble s'insérer dans l'EN et fait partie d'un élément important dans la culture de l'entreprise. Monsieur y. précise « *le fait de donner des responsabilités aux salariés, ils*

accompagnent le changement dans l'organisation », surtout dans les secteurs de l'enseignement hybride. Il ajoute : « En nous donnant la capacité d'innover pour mieux adapter nos enseignements, c'est donner du sens à notre mission, qui est d'emblée une source de motivation extrêmement forte, chacun se n'engage non pas parce qu'il est contraint mais parce ce qu'il a envie, ce qui contribue au bien-être de chacun, comme à la performance du collectif ». Nous pouvons remarquer qu'une certaine autonomie est laissée aux personnels de l'EN « l'EN a toujours été agile, car elle a toujours su s'adapter à son écosystème qui devient de plus en plus complexe au prisme de la technologie qui permet à chaque élève et enseignant de communiquer à distance ».

Le premier Ministre de l'EN Monsieur Blanquer s'inspire de l'agilité comme un vecteur de bien-être dans le contexte actuel et invite chacun des salariés à innover pour permettre une continuité pédagogique auprès des élèves. Madame x explique *« il y a un changement au niveau de la gestion des RH, nous sommes devenus des clients, nous sommes de plus en plus formés suivis par les inspecteurs qui nous soutiennent dans notre pédagogie repensée, un soutien psychologique est mis en place, le travail transversal et la co-intervention nous montrent que le collectif est crucial en temps de crise ».*

Au sein de l'EN les problématiques sont plus complexes et demandent un travail plus collaboratif, Monsieur x nous dit : *« la constitution d'une équipe autonome, dynamique, ouverte, motivée, compétente, efficace est très importante, et d'ailleurs notre Ministre de l'EN nous demande une communication positive, de la bienveillance, de la confiance et surtout de la méthode pour faire face aux décrochages scolaires ».*

Les collaborateurs sont impliqués dans le processus transformationnel, opérationnel et décisionnel via les conditions créés par l'EN (réunion de partage d'expériences, séminaires, enquêtes, lean management, switch lab. hackathons..), et dont le but est d'échanger des idées d'amélioration d'un process, de développer l'apprentissage réciproque et de remonter les informations aux inspecteurs, il précise *« La pandémie nous oblige à nous réinventer, de trouver de nouvelles manières d'enseigner, d'interagir, mais difficile de travailler distance, car les humains restent des êtres sociaux qui se nourrissent des interactions avec leurs semblables ».* Les salariés se sentent plus impliqués, responsabilisés dans leur travail au quotidien, Madame x mentionne *« le 100% distanciel n'était pas toujours accepté, cette recommandation initiale et gouvernementale n'était pas sans conséquence sur la santé mentale des salariés, en effet certains collègues étaient épuisés psychologiquement par manque de lien social, même si pour certains le distanciel présentait des avantages ».*

Les salariés vivent le retour en cours comme très valorisante et le système hybride recrée des liens avec les élèves et Monsieur Blanquer voit dans ses salariés compétents, qualifiés, comme un réseau organisé de veille pour s'inscrire dans un cycle d'amélioration en continue au sein de l'école de demain. *« Les salariés motivés, qualifiés impliqués épanouis au travail fournissent des informations pertinentes, qui permettent à la fois d'améliorer leurs conditions de travail mais participent à la performance organisationnelle de l'entreprise, c'est eux qui sont dans la réalité des missions confiées et peuvent in fine remonter des informations sur le bon déroulement des tâches ou les difficultés rencontrées ».* L'EN invite le personnel à s'exprimer sur la stratégie à mettre en place dans l'organisation pour une meilleure efficacité. Le Chef d'Etablissement pratique un management très participatif et implique très souvent ses

collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise en matière de sécurité et de qualité de travail. Cette organisation mise sur l'innovation en continue surtout dans un secteur de continuité pédagogique. Le développement des compétences des salariés relève du soutien de la fonction RH et des inspecteurs qui pilotent l'accompagnement des salariés vers la réussite et le bien-être au travail. L'EN est ainsi identifiée comme « une entreprise qui veut tendre vers l'approche agile », le développement des compétences des salariés est primordial pour faire face aux évolutions des technologies qui accentuent les incertitudes au niveau de l'enseignement.

Monsieur x précise « *quotidiennement, les salariés ont besoin d'outils, de savoirs pour effectuer leurs tâches ; la fonction RH soutient la formation, et fait de la veille en matière de formation (compétences requises, entretiens, plan de formation, évolution des postes, création de nouveaux postes de travail, séminaires, conférences, ateliers de partage d'expériences, mobilité et polyvalence).* L'EN consacre environ 4.5% de la masse salariale à la formation et soutient un apprentissage dynamique en continu. L'EN a compris la mise en place du knowledge management pour rendre l'entreprise apprenante et communicante. L'EN reconnaît la difficulté de mettre en place en permanence des mesures d'adaptation aux postes de travail, souvent vécus comme un stress chez certains salariés, car tout va vite. Madame x. mentionne « *Les RH ont une tâche lourde à gérer qui est le dispositif de la gestion de la formation et leur degré de cohérence avec l'évolution des postes et les stratégies de l'EN* ».

En matière de créativité, d'innovation, l'EN fait confiance au personnel et soutient activement le déploiement numérique. « *Il faut miser sur le potentiel créatif de chaque salarié, afin de bénéficier une longueur d'avance sur l'après crise, d'où l'importance de l'innovation et de la création de valeur pour le personnel* ».

La créativité au sein de l'EN est perçue par les collaborateurs comme une seconde nature, pour anticiper le contexte devenu incertain. Les idées sont recueillies, évaluées, traitées et adoptées dans la stratégie de cette grande entreprise. Le ministre de l'EN avoue que les impératifs liés à la créativité et à la réactivité nécessitent la mise en place des conditions pour motiver et enthousiasmer l'homme au travail tout en respectant les règles communes, en faisant ce qu'ils disent et en s'adaptant, ce qui est un principe fondamental du concept agile (Shafer,1997).Toutefois malgré l'aptitude de l'organisation à jeter un œil subreptice sur son avenir, les personnels précisent , si la conduite du changement est facile à dire, elle est plus difficile à faire pour deux raisons principales, la diversité cognitive et émotionnelle de l'homme ».Ces deux facteurs peuvent impacter le changement et le montage des projets en cas de divergence. L'EN encourage dans la pratique le travail collaboratif et coopératif, toutefois les salariés ont un grand besoin de savoirs au sujet du fonctionnement de l'organisation, pour mieux donner du sens à leur travail.

Monsieur x précise « *la réalisation de l'agilité organisationnelle est vécue et souvent acceptée par les salariés, d'où la nécessité de transmettre des informations nécessaires par le biais des réunions et qui portent sur la stratégie de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de la continuité pédagogique* ». L'état d'esprit est un aspect fondamental du concept agile, il s'agit d'expliquer aux collaborateurs comment leur créativité et réactivité peuvent influencer positivement la performance organisationnelle, (Barrand, 2016).

La fonction RH soutient le processus transformationnel de l'entreprise et y contribue en mettant en place les supports de communication. « *Les salariés attendent une reconnaissance* »

note Monsieur x. L'équilibre entre contribution et rétribution représente un facteur de motivation pour les salariés, l'EN « agile » a compris et intégré l'idée que la transformation de l'entreprise repose sur une vision holistique et humaine.

La fédération de l'équipe autour d'une vision et d'un objectif partagé est une nouvelle posture managériale visant à impliquer les salariés dans le processus décisionnel et à reconnaître surtout leurs contributions à la performance éducative.

L'agilité est un concept qui demande d'agir dans l'urgence, l'imprévu, ainsi face à l'épidémie. Un enseignement à distance personnalisé, de nouvelles pratiques pédagogiques, des meilleures relations entre les élèves et les enseignants nous amènent à penser que l'EN est plus agile. Le travail d'équipe transverse et inter fonctionnel apportent une dynamique de groupe, du sens, du bien-être au travail. Tous les enseignants interrogés partagent "les bonnes pratiques" et se sentent moins seuls face à l'incertitude. Madame x dit " *nous avons réfléchi aux thématiques de l'enseignement à distance, aux supports numériques, et aux nouvelles méthodes pédagogiques*".

Toutes ces observations nous amènent à considérer que l'EN se saisit des principes du construit agile qui font l'objet d'un consensus dans la revue de littérature (compétence, réactivité, vélocité, flexibilité) comme un outil pour faire face à l'incertitude. Cela prend du temps, c'est un défi majeur pour cette grande entreprise. La Covid19 semble rendre agile " le mammouth". Cette organisation devient communicante, apprenante, créative, pensante, intelligente qui intègrent tous les aspects de la dimension humaine, ce qui n'est pas toujours simple surtout lorsqu'il s'agit de mettre en place une approche organisationnelle agile apte à prendre en considération la diversité cognitive des humains, les émotions, les divergences, dans un contexte global qui nécessite le travail collaboratif et participatif. Et si la Covid19 était l'occasion de construire l'école d'après crise. Cette analyse nous montre également que l'agilité pourrait être un vecteur au service du bien-être des collaborateurs dans une organisation. Les enseignants sont devenus des acteurs autour de qui et pour qui le projet éducatif national se construit. Les interconnexions sont établies pour répondre au mieux aux besoins des élèves et des familles, eux-mêmes investis dans le projet de l'école de maintenant et d'après covid19. Le concept d'agilité implique donc de remettre l'humain au centre des stratégies de l'EN. Des individus, des interactions, plus que des outils et des processus. La manière dont les salariés travaillent ensemble dans un objectif commun en misant sur les compétences communes et la communication positive. Il ressort de cette analyse une certaine volonté d'accomplir les tâches confiées, en comprenant le sens de la mission ce qui pourrait contribuer au bien-être des collaborateurs prenant part au projet commun. Un projet qui avance dans une organisation en mouvement stimulerait les différentes parties prenantes de l'EN. Il est évident que les équipes transverses qui se concentrent sur un projet pédagogique et l'outil numérique préconisé créent de la valeur ajoutée pour les élèves. Le contexte inédit dans l'histoire de l'humanité depuis un siècle a montré comment les acteurs de l'EN ont su réagir pour innover, pour réagir rapidement avec justesse, où les compétences de tous sont mobilisées, ce qui semble renforcer le sentiment de cohésion des équipes de projet éducatif durable. Ainsi, la cohésion des équipes pourrait être une composante du bien-être au sein de l'EN, qui pourrait conditionner l'ambiance quotidienne au travail et les échanges. Notre Ministre de l'Éducation Nationale se veut agile en disant « le bien-être est une composante essentielle de la réussite des élèves et des personnels, et se transforme tant sur le plan pédagogique que sur le plan personnel, miser sur les talents et donner du sens à l'action ».

Il apparaît que la confiance, la bienveillance et le bien-être sont des mots porteurs de sens et

qui pourraient être des attributs de l'agilité au sein de l'EN.

3. Les limites

Franchissant d'importantes modifications structurelles depuis les années 1990, les entreprises et leurs dirigeants en appellent de plus en plus aux acquis et à la valeur ajoutée des sciences humaines et sociales, dans l'idée d'adopter l'usage des outils de communication modernes et innovants, préconisés et apportés par les chercheurs en SHS et considéré comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Les nouveaux modèles de management, le bien-être des salariés, les réseaux sociaux, la transformation digitale ou la mobilité informatique de l'entreprise sont autant de tendances qui ont profondément impacté les entreprises et au sujet desquels elles ont engagé des réflexions et des recherches significatives ces dernières années.

Hétérogènes et multiples, ces sujets relevant des SHS ont façonné en profondeur l'entreprise :

- équilibre vie professionnelle/vie privée
- accès abondant à l'information
- gestion des carrières en entreprises
- innovation intrapreneuriale
- adaptation du mode de management

En période de remise en cause profonde et structurelle des modèles de croissance économique, ces sujets sont devenus des leviers majeurs pour envisager des solutions globales et durables.

Depuis longtemps la valeur du produit a supplanté la valeur du service. Le service est pour l'entreprise au centre de la proposition de valeur. Cette prédominance de la notion de service engage l'entreprise à entamer des études ou des recherches qui appartiennent bien dans le champ SHS.

Notre recherche a eu lieu dans le champ SHS au sein de l'Education Nationale. Néanmoins, même si cette recherche n'a pas posé des problèmes au niveau de la coopération, nous avons constaté qu'il y a une probabilité que certains facteurs peuvent inhiber une coopération spontanée, limiter la collaboration, et faire émerger une probable inhibition concernant :

- La méfiance par rapport aux attentes trouvant ses origines dans l'historique de l'entreprise
- Le constat d'une revalorisation de rémunération à la traîne depuis des années
- L'interrogation sur le bien-fondé d'une enquête de satisfaction
- La modification probable des conditions de travail
- plus de responsabilités signifie aussi plus de pression et de charge de travail

Si notre recherche ne s'était limitée qu'à des travaux de satisfaction des collaborateurs liée à la technologie, par exemple, on courrait le risque de sous-estimer les rapports relationnels existants entre les acteurs. C'est là où résident, selon nous, les limites de recherche dans le domaine de la SHS en entreprise ; la communication existante qui trouve son origine historique dans le rapport de forces entre collaborateurs, développé et enveloppé dans des codes non communiqués et non dévoilés aux chercheurs. Cela a pour conséquence que le résultat d'une enquête sur le vécu des personnels en temps de Covid-19, ne reflète probablement qu'une réalité

partielle. Les collaborateurs se gardent un certain degré de réserve ou de retenu par rapport aux affaires confidentielles à communiquer pendant l'enquête aux chercheurs. Néanmoins, notre recherche a tout de même permis à l'entreprise concernée d'avoir une image globale de satisfaction et de bien-être au travail de leur salarié.

Effort des entreprises pour un management humain et social sur le long terme en étant agile.

Pendant notre recherche nous avons constaté que le bien-vivre en entreprise est de plus en plus à la mode. Actuellement, la tendance est toujours à l'immédiateté et à la mesure : l'entreprise valorise ce qui a un effet immédiat et qu'elle puisse mesurer. Nous avons vu que même si l'entreprise espère quelques effets immédiats et qu'elle puisse mesurer quelques impacts, elle doit s'inscrire dans une stratégie dans le long terme et sortir des schémas classiques de mesure d'impact à court terme (Goeudevert, 2001). En effet, nous observons que, par définition, l'être humain est très complexe et difficilement mesurable.

Déjà dans les années 1970, l'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud, l'avais bien compris, quand il concluait son discours du 25 octobre 1972 par : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.* »

Au cours de notre enquête au sein de l'EN, nous avons pu observer que l'avancement vers le bien-être au travail passe par une approche systémique et globale prenant en compte, comme par exemple chez Air France Industries, l'appartenance de l'entreprise à un environnement spécifique, la configuration de la structure, l'organisation au sein de cette structure ainsi que la gestion des Ressources Humaines.

Absence d'indications sur la recherche empirique dans la littérature

Notre démarche empirique par des enquêtes qualitatives en entreprise s'est efforcée à vérifier les hypothèses que nous avons formées sur la base de la littérature traitant les méthodes de management en organisations et entreprises. L'entreprise enquêtée avait réellement la volonté de se diriger vers une implication active et agile de leurs collaborateurs. Nous avons constaté que la littérature qui traite le sujet ne donne pas vraiment des liens utiles pour aborder une recherche empirique dans ce domaine.

A propos de l'approche agile dans le management, une seule référence en France est les œuvres de (Barrand, 2016) dans lesquelles il décrit les techniques à appliquer et des outils éprouvés (L'Agile Profile), son ouvrage de référence donnera les clés pour devenir un manager agile et insuffler l'agilité dans l'entreprise.

Les limites des recherches en entreprise se situent surtout dans l'absence d'un cadre théorique basé sur l'expérience pratique dans le quotidien de l'entreprise. Le bien-être au travail est une notion vaste. Le lieu de travail n'est en rien isolé du monde extérieur et le système dans lequel chaque collaborateur vit à une influence sur le rapport qu'il aura au travail (son lieu de vie, sa situation familiale et sociale, les transports nécessaires pour venir travailler etc.) L'agilité place l'homme au sein des valeurs de l'entreprise, surtout dans ce contexte si inédit.

4. Conclusion et perspective

Jusqu'aux années 1930 la méthode de management, appliquée dans les entreprises, était la méthode verticale influencée par le Taylorisme (« l'homme est une main »). L'homme était considéré comme un simple exécutant, répétant les mêmes gestes quotidiennement sans aucune réflexion possible sur les tâches effectuées. L'objectif était de raccourcir le temps nécessaire à la production en augmentant la vitesse d'exécution des gestes ouvriers, obtenu par la décomposition du travail en gestes élémentaires. On ne demandait pas l'avis des ouvriers sur leur vécu et sur leur implication dans le processus de production, souvent à la chaîne. L'objectif principal fut fait de bénéfices au profit de l'entreprise et de ses dirigeants. On ne se souciait pas encore trop des conditions de travail des ouvriers et encore moins de leur épanouissement.

L'étude de la littérature managériale nous a montré que cette situation avait un impact sur la motivation et la performance des travailleurs. C'est aussi après la deuxième guerre mondiale que l'on commençait à faire des recherches sur d'autres méthodes de management afin d'améliorer la performance des travailleurs. Ceci impliquait lentement l'abandon de la méthode verticale vers un mode de management horizontal où les travailleurs furent davantage impliqués dans l'exécution des tâches. La lente évolution débutait avec une boîte à idées dans l'entreprise qui s'est développée au fil des années vers la participation au niveau décisionnel de l'entreprise.

Il en sort des études que l'objectif principal est toujours le profit de l'entreprise, et ce n'importe la méthode managériale pour sa réalisation. Les méthodes innovantes sont la bienvenue dans l'entreprise sous condition que cela aura un impact positif sur la performance. L'introduction de la psychologie humaniste, (Maslow, 1962), dans les méthodes de management a contribué à la prise en compte des besoins fondamentaux des travailleurs afin de créer des conditions de « bien-être » au travail. C'est ainsi, on a vu naître plusieurs courants dans les méthodes de management, comme entre autres :

- Le management délégatif ou consultatif ; il repose sur la confiance envers les collaborateurs, centré sur le résultat avec une moindre implication du manager. Les collaborateurs sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe.
- Le management participatif est un management d'ouverture ; il repose sur la construction d'une relation de confiance entre les collaborateurs et le manager. Les collaborateurs sont fortement impliqués dans la prise de décisions, ils disposent d'une grande liberté dans leur méthode de travail et ils peuvent s'exprimer librement par leur créativité et dans leurs idées.
- Le management collaboratif repose sur le travail en commun pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les équipes travaillent d'une façon autonome en liaison avec les autres sections. Elles ont un pouvoir décisionnel, mais les salariés restent sous la responsabilité de l'entreprise.

L'étude sur la littérature abondante ainsi que la consultation de nombreux sites spécialisés (u.s. anglophone, francophone et germanophone) dans le domaine du management, nous ont montré qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises méthodes de management, mais qu'il s'agit plutôt d'adapter le style du management :

- à la situation ; en cas de crise existentielle, on privilégiera le style directif car il s'agit de la survie de l'entreprise

- à l'équipe ; face à des équipes bien initiées, qui ont bien l'habitude de travailler ensemble, le management délégitif ou consultatif sera le mieux adapté
- à l'individu ; une équipe est composée d'individualités au profil divers. L'état psychologique de chaque individu peut diversifier, personne n'est pareil. Certains ont besoin d'être rassurés, encadrés, dirigés..., pour ces personnes un management plus directif sera le mieux adapté. Le management agile est plus adapté pour une équipe qui préfère que l'on leur laisse davantage de responsabilités et d'autonomie.

L'étude et la recherche dans la littérature, les articles et la consultation sur les sites spécialisés nous donnent une image de la complexité de la mise en œuvre d'un système de management le mieux adapté pour l'entreprise. L'histoire du management a environ 100 ans et elle est de ce fait encore relativement récente. Le progrès dans ce domaine s'est manifesté dans le monde des entreprises à partir des années 1960 et continue à se développer avec de nouvelles méthodes et approches. La dynamique d'une pensée engendre le changement des comportements. La recherche pour une méthode de gouvernance adaptée à une entreprise ou à une organisation sera donc en mouvement constant et perpétuel dans un environnement technologique et fortement évolutif.

L'entreprise rencontrée pendant nos travaux de recherche, espère un développement de l'école de demain, d'un genre nouveau, un cycle de croissance repensé, avec pour finalité une performance durable. Dans ce sens, l'adoption et l'acceptation par les salariés des pratiques managériales agiles apparaissent comme un levier incontournable.

Dans la perspective managériale stratégique, Goedevert, G. Ex n°2 de Volkswagen a insisté sur l'approche par les capacités dynamiques, une théorie qui s'impose comme un cadre de référence.

Si nous prenons un atome de cette pensée, les salariés sont bien source de processus d'apprentissage et de construction de la connaissance par la routinisation des activités confiées, lorsque ces derniers sont impliqués. Il en résulte une dimension de bien-être au travail, avec la volonté d'investir sur toutes ses compétences lorsque les collaborateurs d'un type nouveau se trouvent absorbés par l'action (Sinapin, 2018). La reconquête de la dimension humaine est un facteur d'efficacité pour atteindre la performance globale. Cette recherche nous a permis de constater que les salariés se sentent mieux lorsqu'ils sont impliqués dans la réalisation de leurs tâches confiées. Les pratiques agiles apparaissent comme un levier et non un « best way », pour animer l'âme des hommes au travail. Le bien-être est un concept multidimensionnel (Charpentier, 2015) dans un contexte technologique hautement évolutif, qui d'emblée vise à réunir les hommes pour un objectif commun. La révolution digitale, numérique a aussi bouleversé l'ordre établi en matière de management, elle a contribué à dévier la trajectoire des entreprises classiques hiérarchiques vers un nouveau souffle collectif par les TIC qui jouent un rôle crucial dans la démarche du changement, nous avons bien vu lors de nos entretiens les apports de la technologie dans le partage quasi-instantané des données entre les parties prenantes avec une habilité à accroître la capacité de traitement des données, de stockage des informations et de diffusion plus rapide. Les TIC favorisent l'intégration des SI (systèmes d'information) facilitant l'accès des données par l'ensemble des acteurs de la firme, elles ne sont pas seulement un outil au service du changement dans les organisations, elles accompagnent les entreprises vers l'intelligence collective. En outre, elles ont modifié nos modes de communication en vigueur depuis des années.

Depuis les travaux fondateurs développés en Angleterre « Tavistock » sur le changement managérial en rupture avec le taylorisme et le fordisme, le courant de la théorie des écoles des relations humaines et l'approche sociotechnique ont profondément sensibilisé les managers sur leurs décisions stratégiques majeures touchant toute la sphère des décisions correspondant à la typologie d'Ansoff, (1918-2002) Les entreprises ont trouvé dans la dimension humaine une force de proposition pour innover, allier efficacité et épanouissement. Ce qui confère au management 3.0 un nouveau business model. La connaissance partagée, la mobilisation des compétences et talent sont en rupture avec le système pyramidal vertical. Nous parlons d'une mutation de la société « patriarcale » en société « patriarcale » (Fouillet, 2013) sociologue. La volonté est essentiellement collective, la jeune génération « y » baigne dans un mode collaboratif (Cloud, réseaux sociaux.) ; le management hiérarchique est désavoué. L'agilité est un outil au service de changement et l'Education Nationale semble suivre cette approche managériale d'un nouveau genre. Un lien entre santé, pédagogie et la réussite éducative pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure.

Bibliographies

Agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Indus-Barrand, J. (2006).

Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence. Dunod, Paris.

Brangier, Éric, et Jean-Claude Grosjean. « Agilité », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 2019, pp. 40-44.

<https://www.ehess.fr/fr/colloque/bien-%C3%AAtre-dans-1%C3%A9ducation-objet-recherche-pour-sciences-humaines-et-sociales>

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), 21-31.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York: Wiley.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). Strategic renewal: *Building strategic agility*. International Strategic Management Society Conference. San Diego, CA.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (1999). *From human resource strategy to organizational*

effectiveness: Lessons from research on organizational agility. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pp. 145-174). Greenwich, CT: JAI Press. Dyer, L., & Shafer, R. A.

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.

Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). *The agile workplace*. Journal of Corporate Real Estate, 5(4), 293-311.

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

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Broché.

Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. International Journal of Production Research, 39(16), 3561-3600.

Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., (2007). *A review of enterprise*

Teece, D. ET G. Pisano (1994), the dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and corporate change, 3:3, 537-556.

Trial Ergonomics 37, 445-460.

Unpublished Ph. D. dissertation, Cornell University.

Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. International Journal of Operations and Production Management, 21(1-2), 126-147.

Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing

with related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-4556.

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