

Innovations managériales : quelles pratiques pour améliorer les performances sociales et économiques ?

Synthèse

Cette étude porte sur les innovations managériales et leurs impacts sur les performances économiques et sociales. Elle s'appuie sur l'observation et l'analyse de différentes pratiques déployées dans des entreprises et organisations variées, tant en termes de secteur d'activité que de taille et à la fois publiques et privées. Elle est également alimentée par le retour d'expérience de différents acteurs – employés, techniciens essentiellement – sondés par questionnaire, et par l'exploitation de différentes ressources (rapports d'études, participation à des congrès ou conférences par exemple). Des apports théoriques issus des sciences du management, de la sociologie du travail et de la psycho-sociologie permettent quant à eux de questionner ces pratiques et d'apporter un regard critique sur les conclusions tirées des terrains d'observation.

27 organisations, entreprises industrielles ou de services, issues de secteurs d'activité variés (transports – électricité – métallurgie – commerce – assurance et banque...) et d'organisations publiques de différentes régions ont été observées. 42 entretiens ont été menés au sein de ces structures, sur la base d'un guide d'entretien semi-directif, différent selon le statut de la personne interrogée. Parmi ces organisations, 10% représentent des contextes ayant adopté un mode d'organisation et de management dit « traditionnel ». Elles permettent de compléter les ressources documentaires et théoriques sur les limites des modèles classiques de management. 90% de l'échantillon porte sur des organisations ayant fait le choix d'un mode de management innovant. Ces exemples permettent d'analyser les innovations mises en place à l'échelle d'un service au sein d'une grande structure dans certains cas, ou d'une entité dans sa globalité dans d'autres situations. Certaines organisations sont particulièrement mises en avant pour leurs approches innovantes et font l'objet de focus. Parmi elles, le groupe Hervé, la CPAM des Yvelines, l'entreprise EDF ou encore la PME Guyon-Villemagne. 10 organisations ont fait l'objet d'une analyse, en matière de pratiques et modèles de management, à travers l'exploitation d'actes ou de rapports de colloques ou de congrès, d'interviews de leurs dirigeants, ou encore de retours d'expériences (dans les médias par exemple). Ces structures des secteurs de la banque/assurance, de l'électronique, de l'édition ou encore de l'informatique, sont venues compléter les données primaires collectées au travers des 27 organisations observées. Cette étude a été menée sur deux ans, de 2019 à 2021, dans un contexte de crise sanitaire ayant limité les visites et contacts sur site et les rencontres avec les personnels non dirigeants. Une enquête par sondage auprès de personnels ouvriers, employés ou techniciens a permis néanmoins de collecter 182 retours d'expérience d'acteurs ou agents de terrain sur leur vécu dans un contexte de mise en place d'innovations managériales. Afin de collecter un nombre maximal de réponses, plusieurs réseaux professionnels ont été mobilisés pour la diffusion du questionnaire : ANDRH, LinkedIn, ou encore des Associations d'anciens diplômés.

Trois temps rythment cette étude. Un premier qui permet d'interroger l'adéquation des principales théories du management et des modèles classiques d'organisation et de gestion qui en découlent

avec les contextes économiques, technologiques, sociaux, sociétaux... actuels. Après avoir défini, dans la **première partie**, les principaux concepts utilisés dans cette étude, réalisé un état des lieux des innovations managériales actuelles, et identifier les déterminants des évolutions, plusieurs premières conclusions émergent :

- **les exigences liées au travail sont de plus en plus nombreuses.** Elles mettent les salariés sous pression, et sont particulièrement néfastes pour la qualité de vie au travail : stress, anxiété, tension dans les équipes, concurrence entre les salariés, sentiment de manque d'autonomie, ... sont des maux qui reviennent souvent. L'étude confirme que les modèles organisationnels actuels sont éprouvants pour la santé physique, mentale et psychologique pour l'ensemble des acteurs (ouvriers, agents, employés comme cadres), voire pour la « santé sociale » tant l'activité professionnelle s'invite dans la sphère sociale et privée.

- **les organisations sont en mouvement.** Cela se manifeste par la définition d'objectifs incluant l'apport de solutions managériales nouvelles ou par une attention permanente portée à la recherche de leviers de performance via de nouvelles modalités d'organisation du travail ou de nouveaux modes de management. Les réflexions qui amènent les équipes à s'orienter vers l'entreprise agile ou libérée en sont concrètement les illustrations. Les échanges autour de questions telles que : « comment améliorer le bien-être au travail », ou « comment développer une performance durable », ou encore « comment rendre attractif le modèle du salariat » montrent qu'un certain nombre de méthodes arrivent à bout de souffle. Les dirigeants ou managers cherchent donc à créer un contexte vertueux pour aborder ces questions en proposant des dispositifs d'échanges plus ouverts, plus collaboratifs, en améliorant les modes de coordination et en développant des modes d'organisation du travail plus flexibles. Les objectifs recherchés étant par exemple la baisse du taux d'absentéisme ou de turn-over, la réduction du nombre de démissions, l'implication et l'engagement des équipes ou encore la réduction des facteurs de stress.

- **les innovations managériales dépendent très fortement du mode d'organisation en place et de la taille de la structure.** L'étude identifie, en reprenant les travaux de France Stratégie, quatre formes principales d'organisation du travail présentes en France au sein du secteur privé. En 2020, l'organisation apprenante est la forme la plus fréquemment rencontrée, avec 40% des salariés qui vivraient dans un environnement avec une forte autonomie dans leur mode de fonctionnement et dans la définition de leur rythme de travail, une bonne capacité à résoudre les problèmes et à apprendre de leurs expériences et enfin une introduction progressive de tâches de plus en plus complexes. Cet environnement est particulièrement propice aux innovations. Sur cette question du contexte français, l'étude revient sur le paysage composé en grande majorité de petites, voire très petites structures (53% des entreprises comptent 0 salarié, 40% sont des micro-entreprises, 6% sont des PME) où le rôle du dirigeant reste prépondérant et où l'action et les décisions sont principalement guidées par des objectifs de court ou moyen terme. Dans les grandes ou très grandes entreprises, une direction peut se permettre de laisser du temps à une innovation managériale de faire son chemin et de tester de nouvelles pratiques pendant 6 mois par exemple. Les risques de telles innovations sont dilués dans la masse. Dans une structure moins importante, l'obligation de résultats tangibles et la mobilisation de l'ensemble des ressources vers l'atteinte de résultats économiques rapides offrent naturellement moins d'opportunités pour les innovations managériales. La taille reste donc un facteur discriminant.

- l'algorithme permettant de détecter **le bon mode de management s'avère très complexe et la recherche d'un modèle idéal utopique**. Les modèles œuvrant pour trouver le meilleur chemin, la meilleure formule, parfois le *one best way*, trouvent rapidement leurs limites. L'expérience montre qu'une bonne organisation serait finalement celle qui est en capacité de s'adapter à différentes situations, à différents profils et à différents environnements. Il n'y aurait donc pas une bonne formule, mais plutôt une bonne combinaison de formules à trouver. France Stratégie indique que les organisations qui réussiront dans l'avenir seront celles qui parviendront à valoriser l'engagement de leurs salariés et la capacité d'apprendre à tous les niveaux. Les enjeux du management d'aujourd'hui se posent donc en ces termes.

- une certitude émerge des nouveaux modèles de management. **De nouvelles formes de collaboration par un dialogue social plutôt informel remplacent la subordination**. Les innovations managériales ont donc tendance à bousculer le rôle, les attendus, et les objectifs des encadrants de proximité. Certaines innovations vont même jusqu'à questionner leur utilité et leur existence. Organigramme plat, suppression de la hiérarchie, partage des responsabilités, ... apportent des ruptures importantes pour le manager, comme pour les salariés. Le manager de demain devrait être singulièrement différent de celui que nous avons connu ces dernières décennies.

En conclusion de cette première partie, plusieurs **situations paradoxales** tendent à émerger. Les salariés français seraient en majorité plutôt dans des environnements stimulants, voire bienveillants, en particulier dans le cadre de grandes structures, apprenantes, où leur autonomie et pouvoir de décision sont forts et où les managers ont tendance à voir leur rôle évoluer. Mais en même temps, de très nombreux cas de souffrances liées au travail sont détectés avec une forme d'épuisement des modèles portés par l'altruisme et par l'engagement. Le manque de contrepartie (reconnaissance, climat social, perspectives de carrière par exemple) à cette forme d'investissement dans le travail étant souvent avancé pour expliquer la limite des modèles actuels. Par ailleurs, la construction de nouveaux systèmes, qui empruntent souvent aux modèles historiques, apportent des ruptures mais peuvent aussi faire apparaître de nouvelles exigences pour les salariés : leur donner plus d'autonomie et de responsabilité mais en accentuant le niveau de contraintes et de contrôle descendant. Aujourd'hui, les axes de communication des organisations sur la thématique managériale sont la bienveillance, la responsabilisation et la valorisation des salariés et la prise de conscience de leur rôle citoyen et écologique. Or, les actions des entreprises ne sont pas toujours conformes à leur communication. Cette volonté de développer la responsabilité sociale et sociétale s'opère parfois dans un contexte professionnel de plus en plus anxigène, limitant de fait leurs ambitions. Enfin, dans le contexte français, nos organisations évoluent dans un environnement de prise de décision, de dialogue et de concertation qui peut être ressenti comme très normé et très administré. Ce cadre peut être perçu comme autant de freins à l'innovation dans les pratiques managériales, ou comme autant d'opportunités de dialoguer autour de ces questions. L'analyse du contexte culturel, social, structurel, technologique, économique, voire politique, d'une entreprise est donc très importante pour comprendre les enjeux des démarches d'innovation.

La **deuxième partie** de l'étude part de ce paradoxe pour rendre compte de la **diversité des innovations managériales** à partir de l'analyse en profondeur d'un échantillon d'entreprises et d'organisations, de tailles et de secteurs d'activité divers. Un éclairage est apporté sur les **facteurs** qui influencent les

innovations, ainsi que sur ceux qui en sont à l'origine. Le **rôle des différents acteurs** ainsi que le **processus d'innovation** sont également étudiés. La question des outils de gestion, de management ou de communication est posée, comme celle des rituels, des structures, ou encore des organigrammes innovants. Les modèles ou pratiques managériales rencontrées sur le terrain sont de plusieurs ordres. La transformation passe, par exemple, par la construction d'un nouveau schéma qui vise à faire évoluer le nombre de niveaux hiérarchiques, le rôle des managers à chaque niveau et à terme le comportement des collaborateurs. Ces **nouveaux schémas managériaux** prennent la forme de structures agiles, d'organigrammes circulaires, d'entreprises appelées « libérées », de modèle « opale » ou encore de l'holocratie. D'autres éléments accompagnent cette transformation au travers de **nouvelles modalités de collaboration** où la pyramide inversée, le management participatif, le management concertatif ou les équipes semi-autonomes peuvent prendre toute leur place. Les 27 entreprises observées, les 10 structures analysées par des sources secondaires et les 182 retours de la démarche quantitative illustrent ces changements.

En termes de résultats, à ce stade de la discussion et de l'analyse, l'étude montre plusieurs éléments :

- les **innovations managériales proviennent** la plupart du temps **avant tout d'une impulsion ou d'une décision de la direction générale** (25% des sondés) qui joue le rôle d'accompagnateur ou de facilitateur. Les terrains étudiés montrent en particulier que la direction, via son CODIR ou son COMEX par exemple, établit la confiance, encourage la délégation et crée les conditions favorables pour l'engagement et l'implication des équipes. Les innovations trouvent également leur source suite à une évolution stratégique de l'organisation (25% des sondés également) liée à son marché ou à sa structure (innovation suite à une fusion par exemple). Elles ont pour principal objet l'amélioration de la performance économique de la structure avec l'idée de satisfaire des besoins de compétitivité et de rentabilité à court terme ou d'engager un changement profond à long terme (restructuration ou mutualisation de services par exemple) pour assurer sa survie. Elles peuvent également et en même temps chercher à contribuer à la performance sociale en questionnant les conditions d'amélioration du bien-être et de la qualité des relations interpersonnelles, la reconnaissance professionnelle ou encore l'ambiance au travail.

- les innovations managériales qui portent leur fruit, en matière de performance, ont pour dénominateur commun de chercher **l'adhésion de l'ensemble des équipes**, ou tout du moins d'une grande partie. L'ensemble des parties prenantes participent au processus d'innovation : des IRP aux managers de proximité, en passant souvent par des équipes dédiées au pilotage de l'innovation et à l'essaimage des résultats (ambassadeurs de la démarche d'innovation). La mise en place de dispositifs d'information, de formation, de communication... semble ainsi indispensable au succès des changements opérés. Fédérer, créer du lien, fonctionner avec transparence, organiser et faciliter les échanges semblent ainsi constituer des principes directeurs pour embarquer une majorité de salariés dans le processus d'innovation. Le travail en mode projet avec une veille permanente des bonnes pratiques internes ou externes ainsi qu'un benchmark de l'existant pour apprendre des expériences réussies ou des échecs est également un facteur clé de succès des démarches d'innovation étudiées. Le partage des apprentissages, des expériences ou des échecs pour créer une communauté interne est, dans tous les cas observés, et bénéfique pour le projet engagé. Surtout s'il s'appuie sur des **outils**

et dispositifs dédiés pour libérer l'intelligence collective comme les *brainstormings*, groupes de travail, clubs de managers internes, trophées de l'innovation, ou *bootcamps*.

- les **résultats** des innovations managériales mises en œuvre par les entreprises sont à **relativiser** en fonction de leurs expériences en la matière, en fonction de leurs métiers, de leur taille, de leur structure, de leur technologie ou des contraintes de marché (pression des résultats à court terme par exemple), pour ne citer que quelques cas. Parmi les exemples notables, l'étude retient la rénovation des pratiques de gestion des ressources humaines notamment celles liées au recrutement avec des responsabilités de plus en plus partagées, des processus de plus en plus collaboratifs et collectifs et l'introduction de nouveaux critères de sélection (compatibilité avec le mode de management en place par exemple), la rénovation des dispositifs de formation (mise en place de l'AFEST ou de parcours de mobilité interne par exemple) ou des contenus (formation à la communication bienveillante et positive à destination de tous les managers par exemple). Les politiques de reconnaissance et de valorisation des salariés évoluent également progressivement, même si les systèmes de rémunération dans les organisations étudiées n'ont pas encore connu de profondes mutations. Enfin, l'étude souligne la rénovation des modalités de contrôle avec des modèles managériaux très favorables à l'autonomie, à la prise d'initiatives, au partage des responsabilités, et qui laissent une grande liberté aux collaborateurs dans le choix de leurs tâches et de leurs activités. Les questions de déplacements, de mobilité géographique et d'aménagement des espaces peuvent aussi être intégrées dans le projet de transformation managériale en visant à améliorer les interactions professionnelles et sociales. Dans toutes ces expériences, les principes d'égalité, de bienveillance, de confiance, ou encore de démocratie dictent la prise de décision. Les démarches CAP pour « Confiance, Autonomie et Plaisir au travail », ou de TAMA pour « Travailler Autrement, Manager Autrement » présentées dans l'étude sont des illustrations de ces logiques d'innovation.

- concernant le rôle des acteurs, l'étude propose un **focus sur celui des managers**. L'ensemble des données étudiées convergent vers le constat que le manager vit ou subit, dans ces contextes d'innovation, une **très forte modification de son rôle et des attentes** autour de sa fonction. Les innovations ont tendance à affecter la ligne managériale et son positionnement par rapport à ses équipes. Son rôle évolue fortement, sa position et son pouvoir peuvent être remis en question. Ces situations peuvent être extrêmement difficiles à vivre et méritent d'être accompagnées. Le manager bascule dans un rôle d'écoute, d'appui, d'accompagnement et plus forcément de décideur. L'étude montre en particulier que les managers rencontrés ne sont pas de simples canaux de transmission ou d'application des innovations. Ils sont mus par des intentions, des intérêts, des convictions, des valeurs, et, pour la plupart, par un désir de rendre le travail individuel plus épanouissant et le travail collectif plus productif. Les managers se transforment en guides, en facilitateurs, en accompagnateurs, en porteurs du changement et développent des rôles de conseillers qui alimentent les équipes en informations et en moyens. Ils recherchent l'intelligence du terrain, ils aident les salariés à révéler leurs aptitudes et leur potentiel. Ils associent sens et performance et osent faire confiance. Ils sont au cœur du processus d'innovation. Dans ce contexte d'innovation et de changement, le profil du « bon manager » est posé. Un invariant revient dans l'ensemble des données collectées : c'est celui qui va réussir à « fédérer sur le pourquoi et qui va libérer sur le comment ».

Enfin, riche d'une meilleure compréhension des enjeux actuels, à la fois managériaux et sociétaux et d'une photographie, même partielle, des pratiques et des modèles utilisés aujourd'hui par diverses organisations, l'étude propose dans une **troisième partie** une **analyse critique des expériences, des discours et des convictions**. Un premier point tente de « faire la part des choses » entre les intentions annoncées et/ou rationnelles des acteurs, ainsi que sur les motivations profondes et réelles. Sous couvert d'améliorations des conditions de travail par exemple, se cachent parfois des désirs de rationalisation de la production et de l'organisation, moins favorables aux salariés qu'ils n'y paraissent. Quelquefois également, l'étude montre que ce sont simplement des comportements mimétiques ou des décisions en lien avec l'image de l'entreprise qui motivent la mise en œuvre de nouveaux modèles. Ensuite, et parce que le management n'est pas une science exacte et parce que les résultats sont rarement conformes aux intentions, l'étude propose un bilan des impacts positifs et négatifs des innovations managériales sur la performance et sur les acteurs, questionne les conditions de réussite de ces démarches, pour terminer sur les conséquences managériales de la crise sanitaire liée au COVID-19. Sur la question des impacts, plusieurs conclusions peuvent être tirées :

- la **mesure des impacts concrets et directs des innovations managériales reste délicate**. L'analyse des entretiens et les observations montrent **globalement des résultats positifs à différents niveaux** : sur la **performance économique** qui se mesure essentiellement au travers de l'amélioration de certains indicateurs (absentéisme, turn-over, chiffre d'affaires, productivité, satisfaction des clients ou usagers, ...); **sur la performance sociale** qui se traduit également par certains indicateurs, mais aussi par un sentiment général partagé que « quelque chose a changé » (implication et engagement des salariés, taux de réponse aux baromètres sociaux, fidélité des collaborateurs, plaisir au travail, ...) et par le sentiment d'un « pouvoir d'agir » (Clot, 1999) plus important. Enfin, des impacts sur la **performance durable** peuvent être identifiés avec des organisations dans lesquelles le retour en arrière est désormais impossible en particulier sur la liberté d'organisation, l'autonomie, l'ambiance, la responsabilisation, le rôle du manager, ... qui apportent des résultats satisfaisants à toutes les parties prenantes et qui sont devenus culturellement structurants pour les équipes (à tel point que la « compatibilité managériale » et l'adhésion à ces principes sont énoncés comme le premier critère de sélection dans le cadre du recrutement de nouveaux collaborateurs). Globalement, l'exemple de FAVI montre que des gens qui comprennent le sens de leur travail sont plus heureux et plus performants. Mais l'innovation managériale peut également servir favorablement un projet de réduction d'effectifs ou de moyens et être perçue de façon différente en fonction des acteurs : positivement pour des dirigeants ou des actionnaires, beaucoup moins pour les salariés ou les « survivants ».

- d'autres impacts, **plus indirects**, peuvent être recensés. Dans certains cas, les modèles innovants constituent un **levier stratégique pour l'organisation**. C'est le cas par exemple quand l'innovation contribue à améliorer l'image d'une organisation ou sa marque employeur. Dans une économie de plus en plus axée sur les compétences et les savoirs, l'attraction et la fidélisation des talents sont bien des défis majeurs pour les organisations. Une marque employeur claire et cohérente permet par exemple d'améliorer la qualité du recrutement, la satisfaction et l'engagement au travail. L'innovation permet également globalement de mieux préparer l'avenir. En déclenchant un benchmark des pratiques innovantes, en s'ouvrant vers l'extérieur, en se mettant en condition de rendre ses collaborateurs acteurs et créatifs, en développant la capacité d'adaptation des salariés, ...

l'organisation gagne naturellement en agilité et en compétences. L'ensemble de ces effets induits renforce le caractère positif des innovations managériales.

- en termes **d'impacts potentiellement négatifs**, les terrains observés montrent différentes situations qui sont autant de points de vigilance. Parmi ces effets négatifs, l'étude met l'accent sur l'apparition de **tensions** entre les équipes ou de **traumatismes** liés à un changement mal accompagné, sur l'exclusion de ceux qui ne voudraient/pourraient pas suivre le mouvement enclenché, sur la charge de travail supplémentaire que ces innovations peuvent générer, ou encore sur le sentiment de manque de reconnaissance ou de manque de retour sur investissement en particulier pour les acteurs non managers. Quelques cas illustrent ces éléments avec l'exemple d'une équipe innovante qui, en sortant du lot ou du rang sans que sa démarche ne soit institutionnalisée, se voit vite confrontée au poids et aux rigidités du collectif, synonymes de pertes de temps et de tension. D'autres exemples illustrent comment des salariés peuvent être exclus des équipes ou des processus de décision s'ils n'adhèrent pas aux nouvelles modalités de fonctionnement ou encore le cas d'équipes locales à qui on demande de prendre des initiatives confrontées aux équipes nationales qui ont pour mission d'homogénéiser les pratiques et de mettre un cadre commun aux *process* pour rationaliser l'organisation. L'étude montre le risque d'avoir des impacts négatifs sur la santé des salariés en particulier quand l'innovation est lancée dans une logique de réduction des coûts (avec nouvel agencement, nouveaux espaces de travail, regroupement d'entités, etc.) ou lorsque les salariés sont peu satisfaits du niveau de retour sur investissement de leur implication et de leur engagement. Ils peuvent, dans ce cas, avoir le sentiment de s'être fait embarquer dans une organisation où on leur demande plus, y compris en termes d'heures travaillées, et sans percevoir le juste retour de leur investissement supplémentaire.

Un élément paraît certain à la lecture des expériences de la plupart des entreprises observées. À partir du moment où les résultats sont bons, il semble assez naturel d'attribuer ces apports à l'innovation managériale. Les entreprises valorisent alors les initiatives et cherchent généralement à pérenniser les pratiques. A contrario, quand les résultats ne suivent pas, les décideurs font très souvent porter la faute sur les équipes à l'origine des innovations. On cherche un coupable et on préfère revenir à des modes de fonctionnement plus rassurants, plus classiques ou moins responsabilisants. En des temps incertains, comme cela est le cas dans les contextes de crise économique ou sanitaire, il peut aussi paraître plus facile de manager et de décider en faisant appel à une organisation pyramidale et en appliquant les principes du management vertical. Ils ont pu faire leurs preuves, en particulier avec les succès des modèles tayloriens, fordien ou bureaucratiques, et revenir naturellement à l'esprit quand il s'agit de gérer des situations d'urgence.

En termes de conditions de réussite et de durabilité des démarches d'innovation, l'étude souligne enfin **plusieurs pistes** et parmi elles : la nécessité de mettre en place une communication ascendante et descendante de bon niveau, de reconnaître et d'institutionnaliser les pratiques, de mettre en place des ambassadeurs ou des relais internes, de s'ouvrir vers l'extérieur pour se nourrir d'autres expériences, ou encore de mobiliser un maximum d'acteurs autour de la démarche.

En résumé, les innovations managériales mises en place dans les entreprises visent toutes, dans leur discours tout au moins, à améliorer l'efficacité du fonctionnement des organisations. C'est la finalité du management. Amélioration de la performance économique et financière, augmentation de la satisfaction client, de la qualité des services, en sont quelques exemples. Néanmoins diverses logiques

et diverses motivations sont repérables. Certaines innovations managériales visent directement l'amélioration des processus et l'efficacité et n'ont pas forcément de conséquences positives sur les emplois, les conditions de travail ou la qualité de vie au travail des salariés. D'autres, au contraire, misent sur le fait que des salariés plus satisfaits, ou davantage acteurs de leur travail, plus autonomes, seront plus efficaces. D'autres enfin, proposent des organisations plus fluides, moins lourdes, moins hiérarchiques, dans lesquelles les échanges entre métiers sont facilités, le travail en équipe et la créativité encouragés.

Ainsi, les entreprises adaptent logiquement leurs méthodes et leurs pratiques à leurs propres besoins et contextes, interne et externe. Un dénominateur commun semble se dessiner : face aux enjeux inédits de ce début de XXI^e siècle, il paraît contre-productif de manager une entreprise sans intégrer et reconnaître les intelligences et les contributions potentielles de chacun. Mais un juste équilibre doit être trouvé dans « l'exploitation » de ces sources de création de valeur, au risque de provoquer des expériences douloureuses et contre-performantes. C'est sans doute une des leçons qu'il est possible de retenir de cette étude.

Auteurs

Nathalie Lapayre est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Franche-Comté et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)

Karima Lahmouz est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Haute-Alsace et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)

Pascal Moulette est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Lumière-Lyon 2, chercheur au laboratoire Coactis et membre fondateur de la chaire management et santé au travail (portée par l'IAE de Grenoble)

Karine Rymeyko est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Franche-Comté et chercheuse au laboratoire Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO)