

# LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES À LA CRÉATIVITÉ, À L'INNOVATION ET AU BIEN-ÊTRE

Demi-journée d'études  
Vernissage du groupe Crea'In Motion

**Lausanne, 12 septembre 2017**



Prof. David Giauque  
Institut d'études  
politiques, historiques  
et internationales

*David.Giauque@unil.ch*  
*Tél. 021 692 36 37*

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne

# STRUCTURE DE LA PRÉSENTATION

1. Principaux messages de la présentation
2. Les conditions organisationnelles favorables à la créativité et à l'innovation
3. Les conditions organisationnelles favorisant le bien-être chez les salarié-e-s
4. Une étrange convergence inexploitée
5. Les pratiques managériales contemporaines
6. Un constat amer: un gâchis énorme!
7. Références

# 1. PRINCIPAUX MESSAGES

- De nombreuses recherches ont permis d'identifier les bases organisationnelles de l'innovation et de la créativité
- De même, des facteurs organisationnels favorables au bien-être sont connus
- Le changement, l'innovation et la créativité sont considérés comme le nerf de la guerre économique
- Il existe des convergences, mais qu'en faisons-nous?
- En même temps, le stress et le burnout se développent
- Un lien? Sans doute...

## 2. LES CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ (1/2)

- De très nombreuses recherches de terrain à travers le monde:
  - Elles ne se décrètent pas et ne résultent pas d'un mécanisme « top-down »
  - Elles sont bien souvent « ordinaires », incrémentales, du terrain
  - Les salarié-e-s « de la base » sont les moteurs
  - Elles sont difficilement prévisibles
  - Elles requièrent du temps, une gestation lente et compliquée

## 2. LES CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ (2/2)

- Les organisations les plus créatives et innovantes:
  - Possèdent des structures souples
  - Un fort management de proximité peu hiérarchisé
  - Se coordonnent sur la base d'un management participatif et inclusif
  - Le travail collectif prime sur les activités individuelles
  - Les liens sociaux sont soignés, la confiance permet la prise de risque

# 3. ET LE BIEN-ÊTRE?

- Les salariés heureux et en bonne santé:
  - Bénéficient d'autonomie dans leur travail
  - Peuvent participer à la prise de décision
  - Bénéficient d'espaces d'échange d'information
  - Ont des responsabilités quant au contenu et à l'orientation de leur travail
  - Se trouvent insérer dans des collectifs de travail forts
  - Peuvent produire du sens relativement à leurs activités
- Salariés heureux = tendanciuellement plus engagés et productifs

Image tirée de: <https://info.cepourtous.com/incontournables-bien-etre-travail/>



## 4. CONVERGENCES?

Des convergences troublantes existent entre les conditions organisationnelles favorisant l'innovation et la créativité ainsi que le bien-être des salariés.

Mais alors, pourquoi tant de stress et de burnout?

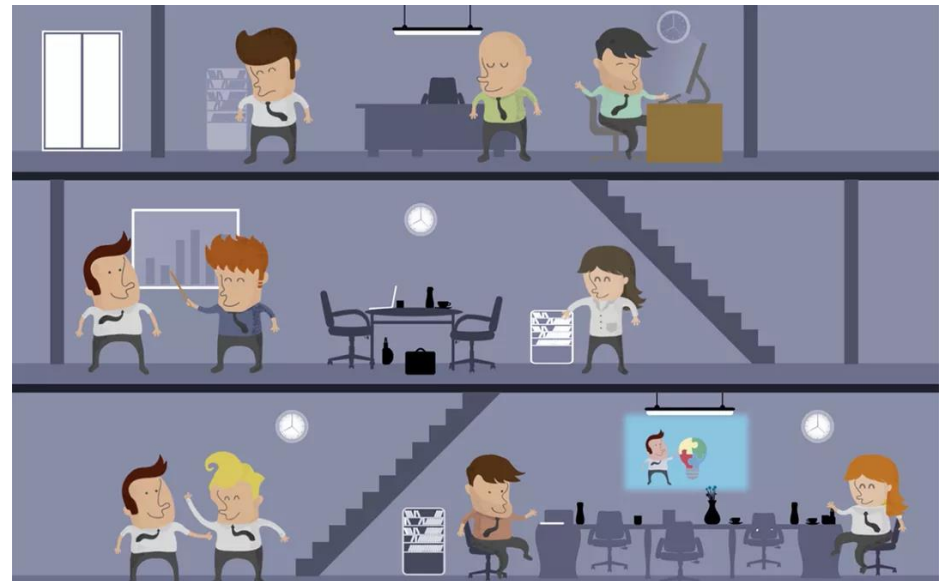


Image tirée de: <http://www.creativehuddle.co.uk/creating-modern-learning-organisation>

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne

# 5. PRATIQUES CONTEMPORAINES

- Détérioration des conditions d'emploi:
  - Multiplication des formes précaires/atypiques d'emplois
  - Individualisation des conditions de travail
  - Evaluation à la performance
  - Rémunération à la performance
  - Management par objectifs de court terme
  - Contrôle constant du travail
  - Perte d'autonomie
  - Diminution de l'encadrement de proximité
  - Gestion par les indicateurs quantitatifs
  - Faire plus et mieux avec moins de moyens



# 6. UN CONSTAT AMER: UN GÂCHIS

- Croissance en berne dans la plupart des pays de l'OCDE
  - Problème de demandes?
  - Un phénomène contextuel?
- Sans doute aussi un problème organisationnel
  - Des salariés malheureux et maltraités
  - Flexibilité de tous les moyens de production (humains)
  - Baisse du coût du travail par tous les moyens
  - Dégradation des conditions d'emploi et de la qualité d'emploi
- Une dynamique productive en berne et une péjoration de l'innovation et de la créativité

# 7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Askenazy P., & Erhel C. (2017). *Qualité de l'emploi et productivité*. Paris: Editions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure
- Amable, B., Barré, R., & Boyer, R. (1997). *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*. Paris: Economica.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133. doi:10.1111/1748-8583.12097
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante *Revue française de gestion*, 238(1), 59-85.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.