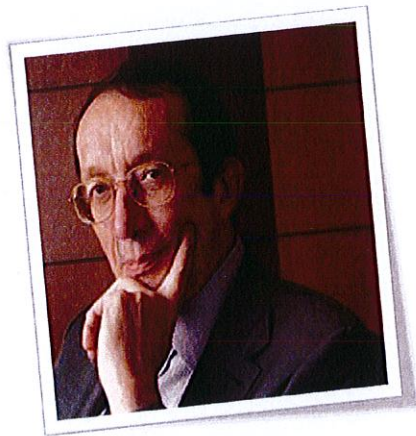


Mardi 27 septembre 2016
18h - 20h
AgroParisTech



François Dupuy
Sociologue des organisations

Défiance, contrôle, coercition
Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

Dossier Documentaire

- 118 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Défiance, contrôle, coercition
Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

Sommaire

- **Autour de François Dupuy**..... pp. 03-58
 - Parcours de François Dupuy
François Dupuy (www.francoisdupuy.com)
 - Bibliographie de François Dupuy
François Dupuy (www.francoisdupuy.com)
 - La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2
François Dupuy, *Seuil* (www.seuil.com), 2015, 240 p.
Résumé, sommaire, introduction
 - Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI siècle
François Dupuy, *Seuil* (www.seuil.com), 2011, 276 p.
Résumé, sommaire, introduction
 - Pour une révolution managériale : rétablir la confiance et l'engagement
François Dupuy, *Le Monde Economie* (www.lemonde.fr), 2012
 - François Dupuy : « Moins le sommet a d'informations, plus il lance d'initiatives en tous sens ! »
Muriel Jator, *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), 2015
 - « La multiplication des chefs de projet est une catastrophe managériale majeure », affirme le sociologue F. Dupuy
Christophe Bys, *L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com), 2015
 - « La paresse intellectuelle envahit le management »
Violette Queuniet, *Entreprise & Carrières* (www.wk-rh.fr), 2015
 - « Malgré les process, les indicateurs et le reporting, les entreprises ne contrôlent rien »
Claire-Marine Varin et Fabien Renou, *JDN* (www.journaldunet.com), 2012
 - « La confiance dans le travail n'existe plus »
Daniel Fortin, *Les Echos* (www.lesechos.fr), 2011

- **Management et organisation du travail**..... pp. 59-111
 - Crise du sens, défis du management
Olivier Vassal, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006
 - L'innovation managériale est-elle encore possible... Et utile ?
Entreprise & Personnel (www.entreprise-personnel.com), 2012
 - Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle
Florence Gangloff, *HAL* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2010
 - Travail, management et santé psychique
Dominique Lhuilier, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2009

- **Six vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique**..... pp. 112-118
 - Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés
Pascal Demurger, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°191, janvier 2016
 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
 - Transformer la pression sur les cadres de proximité. L'expérience des cadres de santé
Paule Bourret, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°152, juin 2013
 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
 - PSA : le management vu d'en bas, le management en question
Ghislaine Tormos, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°169, octobre 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Défiance, contrôle, coercition
Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

- Partie I -

■ **Autour de François Dupuy** pp. 03-58

- Parcours de François Dupuy
François Dupuy (www.francoisdupuy.com)
- Bibliographie de François Dupuy
François Dupuy (www.francoisdupuy.com)
- La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2
François Dupuy, *Seuil* (www.seuil.com), 2015, 240 p.
Résumé, sommaire, introduction
- Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI siècle
François Dupuy, *Seuil* (www.seuil.com), 2011, 276 p.
Résumé, sommaire, introduction
- Pour une révolution managériale : rétablir la confiance et l'engagement
François Dupuy, *Le Monde Economie* (www.lemonde.fr), 2012
- François Dupuy : « Moins le sommet a d'informations, plus il lance d'initiatives en tous sens ! »
Muriel Jasor, *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), 2015
- « La multiplication des chefs de projet est une catastrophe managériale majeure », affirme le sociologue F. Dupuy
Christophe Bys, *L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com), 2015
- « La paresse intellectuelle envahit le management »
Violette Queuniet, *Entreprise & Carrières* (www.wk-rh.fr), 2015
- « Malgré les process, les indicateurs et le reporting, les entreprises ne contrôlent rien »
Claire-Marine Varin et Fabien Renou, *JDN* (www.journaldunet.com), 2012
- « La confiance dans le travail n'existe plus »
Daniel Fortin, *Les Echos* (www.lesechos.fr), 2011

accueil
biographie
bibliographie
écrits
presse
cas pédagogiques
contact



Biographie

1947 : naissance à Beaulieu/loire

1969 : licence d'histoire ancienne à la Sorbonne

1971 : diplômé de Sciences Po Paris

1972 : chercheur au Centre de recherches en Sciences Sociales du Travail

1976 : rejoint le Centre de Sociologie des Organisations comme chercheur associé

1978 : intègre le Centre National de la Recherche Scientifique comme chargé de recherches.

1980-1999 : professeur visitant sur le campus CEDEP -INSEAD

1984, 1985, 1990 : professeur visitant à UCI (University of California Irvine).

1990-1994 : se met en congé du CNRS pour créer, développer puis revendre le premier cabinet de conseil français uniquement fondé sur la sociologie des organisations (Stratema, puis SMG France). Conduit en particulier des opérations de Conseil sur le développement du commerce électronique, la réforme d'Air France, la gestion des RH à Usinor Sacilor.

Depuis 1995 : Consultant indépendant pour, entre autres, le Crédit Lyonnais, la Société Générale, la SNCF.

1997-2000 : professeur de management à Indiana University Kelley School of Business.

1999 : professeur affilié de psycho-sociologie des organisations à l'INSEAD.

2001-2005 : Président de Mercer Delta Consulting France, puis conseiller scientifique de l'ensemble des compagnies du Groupe Mercer en France.

Septembre 2005 : Adjunct Professor à l'INSEAD et consultant indépendant.

accueil

biographie

bibliographie

écrits

presse

cas pédagogiques

contact

Bibliographie

NOUVEAU : Dernières expertises réalisées

1 - Livres

2 - Articles pour des revues à comité de lecture. Contributions à des ouvrages collectifs

3 - Articles et publications divers.

4 - Rapports d'études et de recherche

5 - Papiers pour des congrès et revues scientifiques

6 - Cas pédagogiques

1. Livres et contributions à des livres

1974 Sous la direction de G. ADAM, Représentation et négociation dans l'entreprise, PARIS, Éditions du C.R.E.S.S.T., 176 p. (avec J.P. BACHY et D. MARTIN),

1977 Jeux et enjeux de la participation, étude de cas auprès d'un établissement de matériel électronique, Éditions du C.R.E.S.S.T., 176 p. (avec D. MARTIN),

1980 Réformer ou déformer ? La formation permanente des administrateurs locaux, PARIS, Cujas, 130 P. (avec J-C Thoenig)

1983 Sociologie de l'Administration Française, PARIS, Colin, 202 p. (avec J-C Thoenig)

1985 L'administration en miettes, PARIS, Fayard, 380 p. (avec J-C Thoenig)

1980 La loi du marché. L'électroménager en France, aux Etats-Unis et au Japon, PARIS, l'Harmattan, 264 p. (Avec J-C Thoenig)

1986 Sociologia dell'azione burocratica, BOLOGNA, 11 Mulino, 289 p. (Avec J-C Thoenig)

1981 Les nouveaux cadres de direction des communes, Éditions C.F.P.C., PARIS, 162 p. (avec JM. Nicolas)

1991 "The international perspectives for remote banking", in The many facets of electronic banking, PARIS - EFMA, pp. 75-90

2001 The analysis of markets: from transaction to regulation". In Gill Palmer and Stewart R.Clegg, (eds.) Constituting management, W de G Editor, NEW YORK 1996

1998 Le client et le bureaucrate, Dunod, PARIS. Prix Manpower 1998.

1999 The customer's victory. From corporation to cooperation. Mac Millan Business, London and Indiana University Press, BLOOMINGTON.

2001 L'Alchimie du changement, problématique, étapes, stratégies, Dunod, PARIS, avril 2001. Prix CRC de la Chambre de Commerce de Paris.

2001 The chemistry of change, Pelgrave, LONDON, November 2001

2004 Sociologie du changement, Dunod, PARIS, avril 2004. Prix Sciences Po Le Monde Syntec du livre de ressources humaines 2004.

2004 Sharing knowledge, Pelgrave, LONDON, November 2004.

2005 La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres, La République des Idées, Le Seuil, PARIS, avril 2005.

2. Articles pour des revues scientifiques à comité de lecture. Contribution à des ouvrages collectifs

1974 "Note sur les lacunes de l'approche psycho-sociologique du militantisme syndical", in Revue Française de Sociologie.

1979 "Organisation et système : hypothèses sur le fonctionnement d'un groupe industriel partir de l'analyse des relations dans une usine", in *Revue Française de Sociologie*, Septembre.(avec M. D'ANGELO)

1982 "Public Transportation Policy-making in France as an implementation Problem", in *Policy Science*, volume II (1), pp. 1-18. (Avec J-C Thoenig).

1983 "Le marchandage régulateur", in Henri MENDRAS (ed), *La sagesse et le désordre : France 1980*, PARIS, Gallimard, pp. 351-362, (Avec J-C Thoenig)

1982 "Réforme territoriale et rapport de forces", in *Futuribles*, Juin, pp. 29-36.

1982 "Revoir L'Administration Française de l'étude des structures A l'analyse des problèmes", in *Sociologie du Sud-Est* (33-34), pp. 95-103. (with Jean-Claude Thoenig)

1983 "Les conventions entre l'Etat et le département ; le début de la politique de décentralisation en France", in Albert MABILEAU (ed), *Les pouvoirs locaux à l'épreuve de la décentralisation*, PARIS, Pédone, pp.-127-149. (Avec J-C Thoenig)

1983 "La loi du 2 mars 1982 sur la décentralisation : de l'analyse des textes à l'observation des premiers pas", in *Revue Française de Science Politique* (6), pp. 962-986. (Avec J-C Thoenig)

1983 "Les premiers pas de la décentralisation", in Albert MABILEAU (ed), *Les pouvoirs locaux à l'épreuve de la décentralisation*, PARIS, Pédone.

1984 "Le convenzioni fra Stato e dipartimento in Francia" in Istituto per la Scienza dell' Amministrazione Pubblica, *Le Relazioni Centro-periferia*, MILAN, Giuffrè, pp. 2595-2618. (Avec J-C Thoenig)

1985 "The Politico-Administrative System of the Department in France" in Y. MENY et V. WRIGHT, *The new local Government Series n' 25*, Center Periphery Relations in Western Europe, LONDRES, Georges Allen & Unwin.

1984 "La marque et l'échange social", in KAPFERER JN et Thoenig JC *La Marque : "moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'Economie"*, PARIS, Mac Graw Hill. (with Jean-Claude Thoenig)

1990 "The bureaucrat, the citizen and the sociologist" in *French Politics and Society*, volume 8 n° 2 Spring, Harvard University Press.

1994 "L'apport de l'analyse stratégique et du raisonnement systémique à l'analyse du système politico-administratif local et des politiques publiques", in 'Le foisonnement de l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels', Francis Pavé, PARIS, le Seuil.

1996 "The analysis of markets : from transaction to regulation". in Gill Palmer and Stewart R.Clegg (eds). *Constituting management*. W de G Editor . NEW YORK 1996

3. Articles et publications divers (Sélection)

1974 Etude sur les cadres supérieurs d'un groupe industriel, PARIS. (avec J.P. BACHY, D. MARTIN ET JD REYNAUD)

1975 Sous la direction de M. CROZIER, *Les cadres et l'organisation*, A.D.S.S.A, PARIS. (Avec D. MARTIN)

1977 "La nécessité d'un véritable comportement collectif", *Le Monde*, 2 août.

1979 "L'administration aujourd'hui et les systèmes para-administratifs", in *POUR*, Décembre 1979

1980 "Centralisation et systèmes intermédiaires", in ouvrage collectif A.D.S.S.A.: *Un visage de la France*, janvier.1980

1980 "La stratégie du Maire absent", in *La Gazette des Communes* (701), 1980, pp.- 16-21. (Avec J-C Thoenig)

1985 "La république des savants", Le Monde, janvier. (avec M. Crozier et E. Friedberg),

1982 "Qui gouverne ?" in Territoires, n° 2, juillet.

1982 "Les cadres: faux malaise et vrais problèmes", in La vie Française, 25 janvier-

1984 "La volonté politique devant l'état des lieux", in Projet, Mai-juin, pp. 545-551. (Avec J-C Thoenig)

1985 "Les routiers poussés à la fraude", Le Monde, 23-24 juin.

1987 "Management et formation: la leçon des échecs", in Les Cahiers du C.F.P.C. 'Collectivités Locales et Management', n°2, mai, pp. 53-59.

1987 "Il est temps que les administrations redécouvrent le terrain" in Business Review, C.E.P.A.C., septembre, no 2, pp. 51-54.

1991 "The international perspectives for remote banking", in The many facets of electronic banking, PARIS - EFMA, pp. 75-90

1991 "Le bureaucrate, le citoyen et le sociologue", in les Cahiers du management "L'évaluation" N° 9 Mai 91, Lyon - ENTPE, pp. 59 A 63.

1992 "Personne n'écoute" à propos du conflit des routiers, Le Monde, 8 juillet 1992.

1993 "Voir le concret, écouter les autres", Revue Gérer et Comprendre n° 30, débat autour de l'article de Christian MOREL " Le mal chronique de la connaissance ordinaire" in no 28 de septembre 1992.

1994 "Air France sous le stéthoscope d'un sociologue", interview de Kira Mitrofanoff, Le Nouvel Economiste no 936 du 11 mars 1994.

4. Rapports d'études et de recherches (Sélection)

1977 Les transports terrestres et les effets de système, Bordeaux, Institut d'Etudes Politiques, 118p. (Avec J-C Thoenig)1979

1978 "Labour Market Administration in France", in Publication series of the International Institute of Management, Berlin, 168 p. + annex.

1979 La formation permanente des personnels communaux, rapport établi. Par le CFPC, 111. P. (With Jean-Claude Thoenig)

1980 L'impact de l'action administrative sur les marchés de transport de fret, Fontainebleau, INSEAD, 230 p. (Avec J-C Thoenig)

1981 Analyse sociologique de la tutelle sur les organismes de sécurité sociale, CNESS, St Etienne, juin, 120 p.

1979 Les services extérieurs de l'Etat face à leur environnement, Paris, INSEAD, 1982,191 p.(Avec J-C Thoenig)1983

1980 Rapport au Ministre des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale; propositions pour une revalorisation de la connaissance dans le domaine de l'action sociale et des transferts sociaux, avril. Rapport à la demande du Ministre des Affaires Sociales.

1985 La loi et le marché; analyse de l'impact des réglementations législatives et réglementaires sur les relations producteurs-distributeurs pour le secteur de l'électro-ménager. Paris, CSO (Avec J-C Thoenig)

1985 La loi et le marché. L'impact des décisions législatives et réglementaires sur les relations entre producteurs et distributeurs dans le domaine de l'électro-ménager, Paris, G.A.P.P., 42 p.(Avec J-C Thoenig)

1988 Gestion municipale et gestion du football professionnel, Centre de Formation des Personnels Communaux - Centre supérieur de Management de

Fontainebleau,
101 p. (avec A. COURTADE et autres),

1990 Rapport d'expertise auprès de l'Inspection Générale du Ministère des PTE, Le fonctionnement de la Poste et de France Télécom.

5. Communications à des congrès ou revues scientifiques

1978 Régulation publique et effets de systèmes. Colloque du Groupe d'Analyse des Politiques d'Action Collective, février, 37 p. (Avec J-C Thoening)

1982 Revoir l'Administration Française. Colloque de la Société Française de Sociologie, Le Creusot, 12 juin, 8 p. (Avec J-C Thoening)

1982 Le transport de fret - la politique publique et les systèmes d'action.. Colloque du Ministère des Transports, Travailleurs du transport et changements technologiques, Paris, 1982 pp. 11-35.(Avec J-C Thoening)

1982 De l'analyse par les structures à l'analyse par les problèmes. Communication aux journées de la Société Française de Sociologie, Le Creusot, juin. (Avec J-C Thoening)

1982 Note sur les laboratoires de recherche dans la gestion et le développement des activités de recherche. Contribution au Colloque National de la Recherche, Paris, C.S.O. (Avec M. Crozier et E. Friedberg)

1983 Bilan de la recherche dans le domaine de- l'action sociale et des transferts sociaux. Colloque Sécurité Sociale et Recherche, Saint-Etienne,

1983 Communication dans le cadre de la Table Ronde Pain et Société. États Généraux de la Boulangerie Artisanale. Paris.

1991 Perspectives internationales de la relation télématiques bancaire. Communication au Colloque de l'EFMA, 5-6 février 1991, Bruxelles.

1999 Pourquoi est-il si difficile de changer les organisations publiques? Communication pour le Symposium de l'OCDE " Le Gouvernement du futur." Paris 14-15 Septembre, 1999

6. Cas pédagogiques (sélection)

1. La loi du 16 juillet 1971 sur la fusion et le regroupement des communes, Paris, Groupe d'Analyse des Politiques Publiques, 81 p. (Avec J-C Thoening)

2. La Direction Départementale de l'Équipement et son environnement. (3 situations), Paris, Groupe d'Analyse des Politiques Publiques, 1981,56 p (Avec J-C Thoening)

3. Métroville ou les effets d'une succession politique sur le fonctionnement d'une administration communale. Paris, Groupe d'Analyse des Politiques Publiques, 8 p. (Avec J-C Thoening)

4. La Municipalité de Bruyère, Paris,, Groupe d'Analyse des Politiques Publiques, 9 p.

5. L'information, la communication et les relations de travail en situation hiérarchique (les DDE). Paris, Groupe d'Analyse des Politiques Publiques, 4 p. (Avec J-C Thoening)

6. The Glass Company. Fontainebleau. 1987,8 p.

7. L'introduction de la transversalité dans le service méthodes assemblage tôlerie de Renault. Fontainebleau, CEDEP, 1987,70 p.

8. A Thomson acquisition in the USA. The RCA takeover, Graduate School of Management UCI, 1990, 35 p.

9. The acquisition of the agrodivision of Union Carbide, managing cross-cultural differences". Graduate School of Management UCI, 1990, 100 p.

10. L'intégration des fournisseurs dans le service méthodes emboutissage tôlerie. Fontainebleau, CEDEP, 1992,60 p.

11. Savoir faire et savoir faire plaisir: une entreprise de restauration, Fontainebleau, CEDEP, 1992, 13 p.

12. La Banque Européenne de Développement Fontainebleau. CEDEP, 1996, 12p.

13. The management of change in a major European transportation company. Fontainebleau. CEDEP, 2000, 12p.

14. Managing a post merger failure: The story of Société Générale. Kelley School of Business IU, 2000, 25p.



retour en haut de page ...



SEUIL

François
Dupuy



La faillite
de la pensée
managériale

Après
Lost in management

Seuil

François
Dupuy



La faillite
de la pensée
managériale

Après
Lost in management

Seuil

La Faillite de la pensée managériale

Lost in management, vol. 2

François Dupuy

En apparence, les méthodes de management ne cessent de se renouveler : on ne compte plus les prétendues nouveautés qui apparaissent jour après jour sur ce marché. En réalité, le management tourne en rond : les organisations sont toujours confrontées aux mêmes problèmes et leurs dirigeants puisent dans un corpus de doctrines simplistes les moyens de les résoudre.

Dans ce second volume de *Lost in management*, François Dupuy s'attache à démonter les mécanismes de l'appauvrissement de la pensée managériale et à en montrer les graves conséquences pour les entreprises. L'ignorance persistante des acquis des sciences sociales en particulier cause des ravages. Habillant les idées reçues d'un jargon déconnecté de la « réalité », dirigeants et managers commettent des erreurs de raisonnement et des confusions qui pénalisent toujours plus leurs décisions.

À travers des exemples de la vie quotidienne en entreprise, cet ouvrage montre la responsabilité des grands cabinets de conseil et des business schools dans la diffusion de cette pensée paresseuse et de ces pratiques surannées avec lesquelles il est encore temps de rompre.

Sociologue des organisations, François Dupuy a enseigné à l'INSEAD et dans plusieurs business schools à travers le monde. Il conseille aujourd'hui de nombreux dirigeants en Europe. Le premier volume de *Lost in management* a reçu le Prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail en 2012.

Table

REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION	13
CHAPITRE I – Structure et organisation : une confusion persistante et pénalisante	25
<i>De la nécessité de clarifier ces notions, 26. – Qu'est-ce que le « concret » ?, 32. – Structure, organisation et système, 39. – De la difficulté à raisonner autrement, 44.</i>	
CHAPITRE II – Qui commande ?	47
<i>Les chefs ne commandent pas toujours, 51. – Le désarroi du chef de projet, 54. – Qu'est-ce que le pouvoir ?, 56. – Un exemple d'analyse à partir de la notion de pouvoir, 59. – Comprendre pour agir, 67.</i>	
CHAPITRE III – Existe-t-il un « intérêt général » ?	73
<i>Qu'est-ce que le « chacun pour soi » ?, 78. – Du chacun pour soi à la régulation des intérêts, 81. – Un exemple de régulation des intérêts particuliers, 86. – Les conditions d'une « régulation positive », 91. – Les conditions du succès, 94.</i>	

CHAPITRE IV – Les valeurs ont-elles de la valeur ?	97
<i>Comment définir les valeurs et quelles sont-elles ?</i> , 99. – <i>Essai d'interprétation de la rhétorique sur les valeurs</i> , 107. – <i>Pourquoi les gens font-ils ce qu'ils font ?</i> , 111. – <i>Qu'est-ce qu'être rationnel ?</i> , 116. – <i>Des valeurs utiles, c'est possible</i> , 121.	
CHAPITRE V – Ce qui est dit est fait, ou la difficulté de maîtriser un processus de changement	125
<i>Comment distinguer un symptôme d'un problème ?</i> , 126. – <i>L'anecdote et le fait</i> , 133. – <i>Raisonner sur les fins ou sur les moyens ?</i> , 135. – <i>La prise de décision</i> , 138. – <i>La difficile question de la mise en œuvre</i> , 143. – <i>De la difficulté d'accepter l'aléa</i> , 146.	
CHAPITRE VI – L'appel à la confiance	151
<i>Les conséquences du retrait du travail</i> , 153. – <i>Le recours à la coercition</i> , 155. – <i>La confiance peut-elle permettre de sortir de ce cercle vicieux ?</i> , 159. – <i>La dimension systémique de la confiance</i> , 162. – <i>Coût et gain de la confiance</i> , 168.	
CHAPITRE VII – Les mots pour ne pas le dire	175
« <i>L'homme doit être au centre de tout</i> », 178. – « <i>Il faut reconquérir l'engagement des salariés</i> », 183. – « <i>Tout pour le "terrain"</i> », 189. – « <i>Il faut changer de culture</i> », 196.	
CHAPITRE VIII – Les complices de la facilité : <i>business schools</i> et cabinets de conseil	203
<i>Les business schools n'aiment pas le marché</i> , 205. – <i>Comment se renforce la connaissance ordinaire</i> , 209. –	

Les cabinets de conseil: l'accès à la connaissance ne rapporte pas assez, 214. - Trouver une solution sans connaître le problème, 218.

CONCLUSION - À contre-courant 223

Le coût de la connaissance ordinaire, 227. - Où est l'espoir ?, 231.

François
Dupuy



**La faillite
de la pensée
managériale**

**Après
*Lost in management***

Seuil

FRANÇOIS DUPUY

LA FAILLITE
DE LA PENSÉE
MANAGÉRIALE

Lost in management 2

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

*En souvenir de Michel Crozier,
qui m'a appris que l'évidence n'est pas toujours évidente.*

Introduction

Début 2014, le président d'une grande entreprise multinationale me consulta sur une question qui constituait sa préoccupation du moment : l'exécution. Pour faire simple, il indiquait par là sa difficulté à obtenir des « gens » (ses salariés) qu'ils fassent ce qu'il aurait souhaité qu'ils fassent, ce qui constitue à ce jour la définition la plus simple que je connaisse de cette activité que l'on appelle le « management ». Je lui fis observer qu'un peu plus d'un siècle auparavant Taylor s'était attaqué à la même question, suivi au fil du temps par tous les théoriciens et praticiens ayant travaillé sur la vie des organisations et l'action collective. La remarque ne le frappa pas. Il était absorbé par les conséquences de cette difficulté sur la qualité et le coût de sa production.

Poursuivant la réflexion à la suite de cet entretien, j'en vins à me dire que, en quarante ans de travail avec les entreprises, les sujets que j'avais vu aborder mais aussi les solutions que ces entreprises avaient mises en œuvre n'avaient finalement que très peu évolué. En vérité, peu de changements affectent ce monde du management¹. Bien sûr, les modes et les innovations artificielles

1. Quelques ouvrages proposant une critique radicale des pratiques managériales ont déjà mis en évidence ce *statu quo*. On peut se référer à Mats Alvesson, Todd Bridgman et Hugh Willmot (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, « Oxford Handbooks in Business and Management », 2009.

se sont multipliées. Des livres « révolutionnaires » ont circulé qui devaient changer la donne et bouleverser l'art d'organiser le travail. Et j'ai pu en effet observer des inflexions qui ont consisté, le plus souvent en fonction du contexte économique général, à accentuer le rôle donné à tel ou tel outil. Ce que l'on appelle « la crise » par exemple a amené à questionner le travail en « silos » et à tenter de lui substituer des modes de travail plus « coopératifs ». L'autonomie des acteurs (c'est ainsi qu'on a longtemps appelé les silos) s'en est trouvée réduite, les entraînant à diminuer de façon explicite ou implicite leur investissement dans le travail et conduisant par là les entreprises à se tourner elles-mêmes vers des formes toujours plus coercitives de contrôle¹...

Certes. Mais à bien y regarder de près, ce n'est guère plus que du taylorisme recyclé, couvert d'une rhétorique humaniste qui exprime le contraire de la réalité vécue par ceux à qui elle est destinée². En la matière, les mêmes causes produisant les mêmes effets, on doit admettre que le management « tourne en rond ». De session de formation en session de formation, en Europe comme en Amérique du Nord et même aujourd'hui dans les pays dits émergents, chaque fois que j'ai pu faire travailler des « participants » (toujours des cadres, pour être précis) sur des situations quotidiennes de leur vie de travail, j'ai vu surgir les mêmes questions, les mêmes problèmes, les mêmes difficultés. On ne saurait énumérer ici dans un inventaire à la Prévert ces obstacles qui parsèment la vie harmonieuse des organisations. Quelques exemples néanmoins : pourquoi celui qui se voit confier la responsabilité de résoudre une question soudain apparue sur l'agenda d'un dirigeant n'y parvient-il pas ? Comment expliquer qu'un défaut, une erreur, une déviation constatés par tous ne puissent

1. C'est le thème du premier volume de *Lost in management*.

2. Voir le chapitre VII.

être corrigés ? Comment comprendre qu'un « projet », lancé pour faire face à une exigence nouvelle, nécessitant de faire travailler ensemble plusieurs parties prenantes, n'aboutisse qu'au découragement de celui qui s'en est vu confier la charge ? La récurrence de ces situations est étonnante et tenter de l'expliquer est l'objet de ce livre : en apparence la « science » du management (ou ce qui en fait office) ne cesse de progresser et pourtant les questions qui se posent au manager témoignent d'une remarquable permanence. En somme, la première ne réussit jamais à rattraper les secondes. Après tout, peut-être est-ce réjouissant pour la liberté humaine...

Je fais l'hypothèse que les théories implicites utilisées par ceux qui exercent des responsabilités dans les organisations, qui ont à décider ce qu'il y a lieu de faire et comment le faire, relèvent plus du « sens commun » que des acquis des sciences sociales. « Le management n'est pas un manuel de sens commun général ; c'est un ensemble de questions humaines complexes, plurielles », écrit Ghislain Deslandes¹. C'est cette complexité, pourtant au cœur de toute activité collective, qui rebute tant elle est exigeante à comprendre et à maîtriser, il faut bien l'admettre. Il est tout aussi frappant qu'affligeant d'entendre opposer à la prise en compte de cette complexité le « concret », ici réduit à l'immédiateté, au directement perceptible, à l'anecdote ou à ce que le verbiage mou a imposé comme une vérité acquise. Des affirmations vagues flottent dans le « *cloud* » managérial, sans que personne sache vraiment d'où elles viennent et si elles ont quelque fondement empirique ou scientifique. Je qualifie les décisions ainsi prises de décisions paresseuses.

Il faut s'arrêter un instant sur cette notion de paresse et en particulier sur celle de « paresse intellectuelle ». Il faudra identifier ce qu'elle a de spécifique par rapport à sa grande sœur, la

1. Ghislain Deslandes. *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

paresse en général. Cette dernière a mobilisé, pour la défendre, la condamner ou s'en amuser autant de plumes sérieuses que d'écrits polémiques¹. Le philosophe Alain l'a discutée² et Paul Lafargue en a fait l'apologie dans *Le Droit à la paresse*, écrit en réponse au « droit au travail » de Louis Blanc. Le gendre de Karl Marx écrit cette phrase demeurée célèbre : « Une étrange folie possède les classes ouvrières des nations où règne la civilisation capitaliste. Cette folie est l'amour du travail³. » Avec le recul, il faut bien admettre qu'il a prêché dans le désert : jamais la « valeur travail » n'a été autant portée aux nues ni son supposé affaiblissement condamné de toutes parts.

Mais il s'agit là de paresse primaire, celle de ceux qui souhaitent éviter de travailler ou, lorsqu'ils y sont contraints, minimisent le temps et l'implication qu'ils mettent dans cet exercice. J'ai appelé cela le sous-travail⁴. Il renvoie à la minimisation de l'effort physique, la préservation d'un confort qui est par définition supérieur chez soi, à l'extérieur, en compagnie choisie, à ce qu'il est sur le lieu de travail. De ce point de vue, les entreprises ont toujours du mal à comprendre que l'investissement dans le travail est en concurrence avec tout autre type d'investissement que la vie, au sens le plus large, peut proposer à leurs salariés⁵.

La paresse intellectuelle relève d'un mécanisme différent, sans doute à l'œuvre dans bien d'autres activités que le travail. Schopenhauer l'a délicieusement décrit dans le texte suivant :

1. On mettra dans cette catégorie le livre de Corinne Maier, *Bonjour paresse : de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon, 2004.

2. Alain, *Les Idées et les Âges*, Paris, Gallimard, 1927 ; rééd. 1948.

3. Paul Lafargue. *Le Droit à la paresse*, Paris, Maspero, 1969 [1880].

4. François Dupuy, « Le sous-travail, un fléau qui gangrène la société française », *Les Échos*, n° 20428, 20 mai 2009.

5. François Dupuy, « Comment la crise transforme l'entreprise : rétablir la confiance et l'engagement », *Le Monde économie*, 13 novembre 2012.

Ce que l'on appelle l'opinion commune est, à bien y regarder, l'opinion de deux ou trois personnes ; et nous pourrions nous en convaincre si seulement nous observions comment naît une telle opinion. Nous verrions alors que ce sont deux ou trois personnes qui l'ont admise ou avancée ou affirmée et qu'on a eu la bienveillance de croire qu'elles l'avaient examinée à fond... Ainsi s'est accru de jour en jour le nombre de ces adeptes paresseux et crédules ; car une fois que l'opinion eut pour elle un bon nombre de voix, les suivants ont pensé qu'elle n'avait pu les obtenir que grâce à la justesse de ses fondements... désormais, le petit nombre de ceux qui sont capables de juger est obligé de se taire ; et ceux qui ont le droit de parler sont ceux qui sont absolument incapables de se forger une opinion et un jugement à eux et qui ne sont donc que l'écho de l'opinion d'autrui... Bref, peu de gens savent réfléchir, mais tous veulent avoir des opinions¹.

On ne saurait mieux dire ! Cet extrait pointe avec clarté et acuité le lien entre « opinion commune » et paresse intellectuelle. Nous en voyons au quotidien un bon exemple dans les entreprises avec l'utilisation incontrôlée de la notion vague de « résistance au changement ». Il est admis que les « gens » – toujours ces fameux « gens » qui permettent à celui qui en parle de s'extraire de leur masse – n'aiment pas le changement. Des théories ont été bâties qui détaillent les phases à gérer tout au long du « processus de changement ». Elles doivent permettre à celui ou celle qui a la charge de « conduire » ce changement de savoir à quoi s'attendre et d'y faire face.

Mais se rend-on compte que ces théories donnent la solution sans savoir quel est le problème ? Elles considèrent la résistance au changement comme un acquis, inhérent à la nature humaine et indépendant des enjeux concrets des acteurs face aux évolutions qui leur

1. Arthur Schopenhauer, *L'Art d'avoir toujours raison*. Paris, Mille et une nuits, 1983.

sont proposées. Par analogie, on est toujours surpris de l'obstination des politiques à faire campagne sur ce thème du changement, sans se soucier de savoir si le *contenu* de ce qu'ils proposent est perçu comme un gain ou une perte par ceux pour lesquels il va avoir des conséquences. Cela explique pourquoi, dans l'entreprise en tout cas, cette vague notion de «résistance au changement» est un puissant facteur d'immobilisme : les dirigeants de tous niveaux s'en servent de grille de lecture universelle pour anticiper les réactions des salariés... lesquels à leur tour interprètent ainsi l'immobilisme desdits dirigeants. Personne ne questionne la validité du postulat initial qui fait partie des acquis du sens commun. On est alors au cœur du malentendu : les notions que véhicule l'«opinion commune», pilier de la paresse intellectuelle, sont supposées être universelles quand les comportements auxquels elles s'appliquent sont contextuels. C'est là une impasse intellectuelle qui conduit au mieux à beaucoup de difficultés et au pire à des drames.

On l'a vu en France, en particulier lors de la vague de suicides qui a touché France Télécom et bien d'autres entreprises qui au moins ont échappé au feu des médias. Bien sûr, l'analyse de ces suicides requiert la plus grande prudence car rien ne permet de supposer chez celui qui s'abandonne à cet acte la conscience de la cause réelle et profonde de ce geste. Néanmoins, si l'on regarde les profils dominants de ceux qui en sont arrivés à cette extrémité, à cette forme radicale de retrait du travail, on constate qu'il s'agit, en général bien sûr, de cadres moyens, autour de la cinquantaine, faiblement mobiles. Si l'on suit ce que certains d'entre eux ont écrit, on comprend qu'ils n'ont pas supporté les nouvelles façons de travailler qu'on leur a imposées, face auxquelles ils se sont perçus comme d'autant plus inadaptés qu'on leur a fait comprendre qu'ils l'étaient.

Que disait l'opinion commune à l'époque ? Que l'évolution du marché des télécoms (ou de toute autre activité) nécessitait ces

adaptations du travail et que *par définition* les cadres devaient les comprendre, donc les accepter et, qui plus est, les mettre en œuvre pour les populations dont ils avaient la charge. Et pourtant, depuis des années, économistes, psychologues, médecins, sociologues avaient averti des conséquences dramatiques de ces changements. Ils avaient démontré leur grave impact sur les catégories qui viennent d'être évoquées et à quel point l'argument du « marché », partie intégrante de la rhétorique managériale ambiante, avait peu d'effet voire un effet négatif sur ces catégories. Les drames qui se sont répétés et qui – enfin – ont amené à questionner les vérités admises amènent à dire avec brutalité que vingt suicides valent mieux que vingt livres argumentés pour combattre la paresse intellectuelle.

*

Cette utilisation intensive du « savoir ordinaire », avec toutes ses conséquences induites dans la vie quotidienne des organisations qui seront analysées dans les pages suivantes, tient à une inculture générale et particulière qui a envahi le monde de l'entreprise.

L'absence de culture générale conduit à la « connaissance ordinaire ». Dans le sillage de Schopenhauer, celle-ci a fait l'objet de nombreuses études¹. Celle de Russell Harding en particulier souligne que cette connaissance, parce qu'elle n'est fondée que sur des sentiments, est par nature partisane. La prééminence du sentiment dans l'appréhension de la réalité se traduit dans le langage quotidien par l'utilisation sans modération de l'expression « pour

1. Michel Maffesoli, *La Connaissance ordinaire. Précis de sociologie compréhensive*, Paris, Klincksieck, 2007 [1985]; Russell Harding, *How do you know? The Economics of Ordinary Knowledge*, Princeton, Princeton University Press, 2009.

moi... ». Celle-ci exprime que le sentiment personnel partisan d'un acteur a autant de valeur que celui d'un autre et, par définition, que le résultat d'un travail scientifique. Je montrerai dans les pages qui suivent à quel point les *business schools* ont contribué à légitimer ce relativisme de la connaissance ¹.

Ce qui permet de prendre de la distance par rapport à soi-même, à ses sentiments partisans, à l'immédiateté, ce qui rend possible de prendre du recul², c'est la culture générale. Et celle-ci fait cruellement défaut à la population des cadres. Un exemple simple : il m'est arrivé de poser à des groupes de trente à quarante cadres venus de toutes les parties du monde et réunis dans un amphithéâtre à l'occasion d'une session de formation la question suivante : « Qui a déjà entendu parler de Taylor ? » Même en expliquant qui il était, ce sur quoi il a travaillé et quelles en ont été les conséquences, les réponses positives n'ont jamais excédé 20 %. Le résultat est le même en remplaçant Taylor par Maslow dont on pourrait pourtant croire que la célèbre pyramide a fait le tour du monde. Les spécialistes apprécieront³.

Ainsi, chacun a tendance à se croire à l'« âge zéro » du management et considère que tout est à inventer, que ce qui est dit aujourd'hui ne l'avait jamais été auparavant, ce qui donne d'autant plus de valeur à sa perception immédiate de sa réalité.

1. Voir chapitre VIII.

2. Ce que Daniel Goleman appelle « *self awareness* ». Voir Daniel Goleman, *Emotional Intelligence : why It Can Matter more than IQ*, New York, Bantam Books, 2005.

3. Le journaliste américain Timothy Egan notait encore récemment la dramatique inculture historique de tous les leaders de son pays. Et parmi tous ceux qui sont « couverts par l'imbécillité », selon son expression, il place non seulement les leaders d'opinion, les politiciens, les médias et les éducateurs, mais aussi ceux qu'il appelle les « grands capitaines d'industrie ». Les exemples d'inculture qu'il donne font parfois frémir. Voir Timothy Egan, « Lost in the past », *nytimes.com*, 23 mai 2014.

Celle-ci se réduit alors à une chaîne de causalités qui ne dépasse pas le champ de ce qui est immédiatement perceptible, l'explication devient simpliste, entraînant le simplisme de la solution. Ne peut guère lui être opposé qu'un autre simplisme.

Ce qui vient d'être dit sur la culture générale en matière de management vaut bien entendu pour tous les autres champs de la connaissance. N'est perçue que l'histoire immédiate telle qu'elle est présentée et commentée sous la forme journalistique. La croyance la plus répandue est que nous vivons une « période exceptionnelle », que « le monde change plus et plus vite qu'il n'a jamais changé », que les nouvelles technologies « bouleversent les relations entre les individus ». Eh bien je prétends qu'il y aurait beaucoup à apprendre de la renonciation à l'universalité de l'Empire romain au IV^e après Jésus-Christ et du transfert de cette vocation universelle au catholicisme à travers les Pères de l'Église. Le repli sur soi, la peur des « barbares », le rejet de la différence ne datent pas d'aujourd'hui. À l'inverse, les militaires ne se privent pas d'aller chercher dans les batailles du passé des idées pour celles d'aujourd'hui et de demain, même si en apparence les technologies doivent renvoyer César et Napoléon dans les brumes d'un enseignement secondaire vite oublié.

Se soucie-t-on dans le monde de l'entreprise de ce désert culturel ? Très peu à vrai dire. Il y eut bien, dans le cas de la France, cette enquête conduite en 2006 par trois écoles de management qui a conduit à interviewer six dirigeants de grandes entreprises ¹. Une de ses conclusions rejoint notre propos et mérite d'être citée :

[...] les parcours professionnels dans l'entreprise cessent très vite – dès 30-35 ans – de se jouer sur un terrain purement technique.

1. Audencia, ESSEC et INSEEC. Enquête publiée par *Les Échos* et l'Institut de l'entreprise.

Émergent alors ceux qui savent apporter la preuve qu'ils sont également capables de s'abstraire des considérations strictement liées au cœur de métier et des modes managériales véhiculées par la pensée dominante. Or la culture favorise clairement cette aptitude à la déviance. Un collaborateur cultivé est à même de faire ce « pas de côté » qui lui permet, en raisonnant par analogie avec des situations très différentes dans le temps et dans l'espace, de parvenir à une compréhension plus fine des phénomènes complexes.

Le diagnostic est parfait. Mais les conclusions qu'en tirent ces dirigeants sont d'une platitude décevante : ils se défaussent sur le système scolaire et universitaire de la nécessité de promouvoir et de valoriser la culture générale. La formation permanente, celle dont ils ont la charge, ne peut à leurs yeux que jouer un rôle mineur. Ils ne s'intéressent donc pas à la diversité potentielle des profils à recruter, à l'impact des modes d'évaluation, de promotion ou de rémunération qu'ils ont mis en place... Bref, ce qu'ils proposent reste marginal. Pour trouver des solutions plus construites et plus réfléchies, on renverra aux propositions de Philippe Gabillet qui prend le contre-pied de ces propositions et suggère d'inclure la préoccupation de « culture générale », définie comme un outil d'aide à la décision, dans tous les moments clés de la vie de l'entreprise¹.

Que dire alors de l'« inculture particulière », celle qui concerne la profonde méconnaissance des acquis de base des sciences sociales concernant l'action collective, la vie des organisations et les phénomènes qui les traversent ? Là encore, bien des études ont été menées sur cet enseignement dans les écoles d'ingénieurs. Certaines des plus réputées ont même en leur sein des centres de recherche de grande qualité dont la production n'a rien à envier à

1. Philippe Gabillet, « Formation des managers : quelle place pour la culture générale ? », *Les Échos business*, 10 décembre 2013.

ce qui se fait de mieux sur le marché mondial. Seules les grandes écoles administratives, y compris en France la plus célèbre d'entre elles, semblent rétives à laisser une place au discours sociologique, certes parfois très éloigné de ce que dit le droit que les élèves auront à appliquer et qui est censé assurer l'égalité de tous devant la loi. À leur tour de se cabrer devant le relativisme juridique !

Mais quelles qu'en soient les causes – contenus inadaptés, modalités pédagogiques rebutantes, présentations théorisées à outrance –, ces enseignements n'apportent pas de résultats notables quant à la façon dominante d'aborder les problèmes en entreprise. Ils sont « avalés » par un « référentiel dominant » qui n'est pas celui de la connaissance élaborée, mais bien celui de la « connaissance ordinaire », de la rhétorique mortifère du « concret » et du sentiment partisan.

Dans le premier volume, je me suis attaché à démontrer les conséquences d'un aspect spécifique mais particulièrement pénalisant de cette connaissance ordinaire : la tentative de reprendre le contrôle des organisations par la voie de la coercition. Non seulement celle-ci conduit à l'échec mais, comme souvent, elle produit l'effet inverse à celui recherché. Peu à peu les entreprises ont perdu la maîtrise de leur organisation, ce qui conduit les plus avancées (les plus conscientes en fait) à rechercher des solutions alternatives. Mais pour ce faire, elles devront d'abord changer leurs façons de raisonner sur la réalité, qui conduisent aux solutions qu'elles cherchent à mettre en œuvre.

C'est pourquoi ce second volume s'attache à démontrer le mécanisme par lequel la pensée managériale conduit les dirigeants, par le biais de décisions paresseuses, dans des impasses aux conséquences très concrètes. Dans un premier temps, je m'attacherai à décrypter les erreurs de fond de la pensée managériale, les confusions les plus manifestes et pénalisantes : confusion entre structure et organisation, méconnaissance dramatique des phénomènes

de pouvoir ; mais aussi les erreurs de raisonnement qui entachent les tentatives par ailleurs louables d'aborder des thèmes nouveaux, tels ceux des valeurs ou de la confiance au travail.

Dans un second temps, ceci permettra d'illustrer à travers des situations significatives de la vie quotidienne en entreprise les effets de l'inculture générale et particulière : priorité donnée aux décisions simplistes – changer les structures, produire toujours plus de règles, de procédures, de processus –, prises de décision d'autant plus volontaristes qu'elles tiennent rarement compte des possibilités effectives de mise en œuvre (ce qui est dit est fait « par définition »), utilisation abstraite d'un vocabulaire mal maîtrisé, qui conduit à des résultats opposés à ceux recherchés... si tant est que le sociologue ne se montre pas naïf en prenant ce qui est annoncé pour argent comptant !

Je montrerai enfin comment cette pensée est aujourd'hui développée, conceptualisée et mise en œuvre par les partenaires privilégiés des grandes entreprises que sont les cabinets de conseil – du moins les plus grands d'entre eux – et les *business schools*.

En d'autres termes, le premier volume a montré, pour le dire d'une formule lapidaire, ce qui ne va pas. Le second volume s'enfonce plus en profondeur dans le « pourquoi » ça ne va pas, en ancrant la démonstration sur une discussion des thèmes dominants du management contemporain qui, redisons-le, n'est pas très différent de celui qui l'a précédé. Mais évitons le catastrophisme : le monde tourne, les entreprises aussi, malgré un taux de mortalité élevé que les conséquences sociales des ruptures voulues ou subies mettent parfois au grand jour. Mais puisque la « performance » est un des maîtres mots du vocabulaire managérial, alors observons que l'on pourrait faire bien mieux non seulement dans la performance économique, mais également dans sa contrepartie sociale.

Lost in management

La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle

Présentation du livre

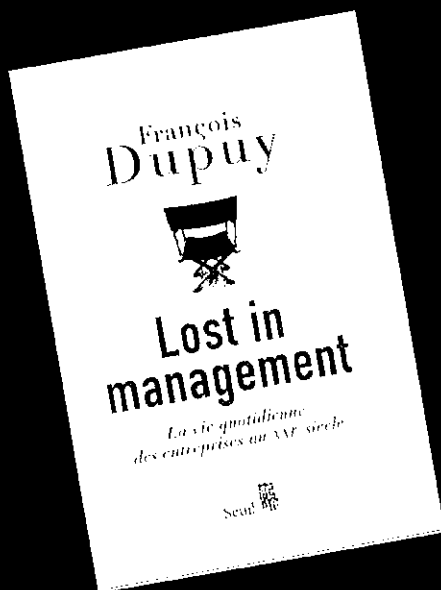
L'entreprise serait, dit-on, le lieu de l'autorité, du pouvoir et du commandement vertical.

La réalité, telle que peut l'observer le sociologue de terrain, est le plus souvent très éloignée de cette supposée dictature. S'appuyant sur dix-huit enquêtes et près de huit cents interviews, François Dupuy montre que les entreprises sont en passe de perdre le contrôle d'elles-mêmes : le pouvoir est descendu d'un ou plusieurs crans pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants. Et lorsque, poussés par une compétition grandissante, les dirigeants tentent de reprendre le contrôle par la mise en œuvre de « process » et de « reportings », le résultat est à l'inverse de l'effet escompté : plus les décisions se multiplient, moins le contrôle est grand...

Dans de nombreuses entreprises, le problème est aujourd'hui de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels en redécouvrant les vertus de la confiance et de la simplicité.

Biographie de l'auteur

François Dupuy est né en 1947. Il est licencié d'histoire ancienne et diplômé de Science Po Paris. Professeur à l'INSEAD et dans de nombreuses business schools à travers le monde. En 2001 il prend la présidence de Mercer Delta France, puis est nommé « Senior Advisor » pour l'ensemble des sociétés Mercer en France, poste qu'il quitte en septembre 2005 et poursuit ses activités comme sociologue indépendant



ISBN : 978-2-02-098690-8

Format : 15,3 x 23,5 cm

268 pages

Prix : 20,00 €

Editeur : Seuil

Table

INTRODUCTION.....	9
<i>Un discours idéologique, 9. – Un discours théorique et abstrait, 12. – Les entreprises ne savent plus ce qu'elles font, 14.</i>	

PREMIÈRE PARTIE

Comment les entreprises
ont perdu le contrôle d'elles-mêmes :
les conséquences de la « paresse managériale »

CHAPITRE I – On a laissé « filer » le travail	23
<i>Les phénomènes d'externalisation, 24. – Emploi et travail : les deux faces d'une même réalité, 28. – Quand la réalité dépasse la fiction, 31. – Les intérimaires, variable d'ajustement, 36. – Dramatiser pour garder le contrôle, 40. – La mise en difficulté de l'encadrement, 46. – Quand les ressources humaines compliquent les choses, 50. – La peur du social, 53. – Logique de groupe, logique locale, 55. – De la nécessité d'anticiper les effets du changement, 60.</i>	
CHAPITRE II – Les effets pervers de l'organisation en silos.....	63
<i>Les protections offertes par le travail segmenté et séquentiel, 64. – L'univers peu lisible des mondes clos, 68. – Les</i>	

silos ou le paradis des experts, 74. – Comment peut se créer un sentiment d'abandon, 79. – L'implosion du collectif, 84.

CHAPITRE III – On a laissé filer le client	87
<i>Le client abandonné, 89. – Prudence avec l'ambiguïté, 93. – Trois exemples de stratégies de protection, 98. – L'intégration, instrument de la reconquête, 102. – Délocalisation n'est pas mutualisation, 107.</i>	

DEUXIÈME PARTIE

Comment les entreprises ont perdu
le contrôle d'elles-mêmes (2)
L'encadrement de proximité sacrifié sur l'autel
des bureaucraties intermédiaires

CHAPITRE IV – Le sacrifice de l'encadrement de proximité	115
<i>Peut-on faire confiance aux « gens d'en bas » ?, 116. – La dépendance solitaire, 120. – Une situation « victimaire », 127. – Le pouvoir sans la responsabilité, la responsabilité sans le pouvoir, 131. – Les bureaucraties intermédiaires, 137. – Un exemple d'effet de système, 140.</i>	
CHAPITRE V – Le couple infernal intégration-processus.....	143
<i>Le mythe de la clarté, 144. – Les difficultés de l'intégration, 148. – Quand l'intégration accroît la distance entre les acteurs, 152. – Tout est contrôlé, rien n'est sous contrôle, 154. – Comment décroche-t-on de la réalité ?, 159.</i>	
CHAPITRE VI – Confiance détruite, confiance construite	164
<i>Qu'est-ce que la confiance ?, 165. – Le passage de la confiance à la défiance, 171. – Le rôle protecteur de</i>	

TABLE

l'encadrement de proximité, 174. – *Le conservatisme du bien-être*, 178. – *Un exemple de bonheur au travail*, 180. – *Individualisme et individualisation du service*, 183. – *Mobiliser le client face à son organisation*, 189.

TROISIÈME PARTIE

Est-il possible de faire autrement ?

CHAPITRE VII – De la difficulté à changer les organisations endogènes.....	195
<i>La logique de l'envie</i> , 198. – <i>Une catégorie, deux stratégies</i> , 202. – <i>Le flou, facteur de liberté</i> , 204. – <i>Quand l'intérêt collectif manque de légitimité</i> , 210. – <i>Rendre compatible ce qui est contradictoire</i> , 214. – <i>La question des marges de manœuvre</i> , 216. – <i>De la nécessité de trouver des relais</i> , 223.	
CHAPITRE VIII – Simplicité, confiance, communautés d'intérêts : de la possibilité de faire autrement.....	228
<i>La régulation, pas la règle</i> , 231. – <i>La bureaucratie des experts</i> , 235. – <i>Même une bureaucratie peut être souple</i> , 239. – <i>De la complexité des organisations</i> , 245. – <i>Une culture de confrontation</i> , 250. – <i>Une organisation originale, mais dure à vivre</i> , 254.	
CONCLUSION.....	257
<i>Le cercle vicieux du travail et de l'emploi</i> , 260. – <i>Quelques points clés des nouvelles organisations</i> , 262.	
INDEX.....	267

Introduction

Pourquoi consacrer un ouvrage à la vie quotidienne des entreprises et *dans* les entreprises en ce début de siècle ? Parce qu'il me semble y avoir une certaine urgence à le faire, tant les discours tenus par et sur ces organisations reflètent peu la réalité concrète.

Un discours idéologique

D'un côté, celui des entreprises elles-mêmes, notamment quand elles s'adressent à leurs salariés : ce discours devient rapidement abstrait, codifié et pour tout dire idéologique. C'est en effet une grande surprise pour l'observateur extérieur de constater chaque jour le rapport pour le moins compliqué que ces organisations ont avec la réalité. Celle-ci, dans sa complexité, fait peur parce qu'elle ne correspond pas à ce que l'on souhaiterait qu'elle soit. Son appréhension est donc « filtrée » par le biais d'un vocabulaire convenu, codé, un ensemble de mots, de notions parfois très vagues qui sont d'autant plus rituellement acceptées par les acteurs qu'elles ont un rapport bien lointain avec leur propre réalité.

Ainsi va-t-on parler de « valeurs », sans se soucier outre mesure de s'assurer qu'elles correspondent bien à des comportements

effectifs et récurrents et donc que l'on a mis en place les systèmes de gestion (les fameuses « politiques RH ») qui servent à les générer ; on va édicter des chartes présentant des « principes de management », vision idéalisée – ou plus simplement « marketing » destiné à l'extérieur – qui n'a que peu de rapports avec l'action quotidienne des uns et des autres. Bref, les contraintes effectives de l'action collective, la dimension essentiellement systémique de celle-ci sont niées au profit d'affirmations volontaristes ou, pire, de notions qui rejettent sur les comportements individuels la responsabilité de ce qui ne résulte en fait que de l'incompréhension que les uns et les autres ont de la marche réelle d'un ensemble humain.

Cela n'a évidemment qu'un temps ! C'est ce qui me fait dire par exemple – mais ce n'est qu'une illustration – que tel ou tel mot « icône » du management moderne a de bonnes chances de disparaître aussi vite qu'il est apparu et que cela n'émouvra personne. Ainsi, je ne donne pas cher de l'avenir des notions de « leader » et de « leadership ». Voilà pourtant des mots qui sont aujourd'hui mis à toutes les « sauces managériales ». Pas un programme de formation de cadres digne de ce nom qui ne soit « *leadership for...* ». Pour les consultants, « coachs » et autres spécialistes, c'est une mine d'or ! Mais, à y regarder de près, on s'aperçoit vite que le « leader » est d'autant plus mis en avant que la complexité de l'action collective est mal maîtrisée. Or, précisément, cette responsabilité, celle de maîtriser l'action collective, est celle des « chefs » qui, confrontés à la difficulté d'y faire face, forment leurs subordonnés à l'exercice du leadership en espérant que les qualités des individus compenseront l'absence d'un raisonnement construit sur le fonctionnement des organisations humaines. Quelle meilleure illustration peut-on en trouver que les déboires de la gestion de projet, un peu partout, dans l'indus-

INTRODUCTION

trie automobile ou chez les sous-traitants de cette industrie en particulier. Fonctionner « en mode projet » (ah ! délice du langage managérial), c'est décider que pour composer un produit ou une « solution », il faut réunir de façon transversale des acteurs qui jusque-là travaillaient – en paix ! – dans leurs « silos », les « métiers » comme disent les Français. En somme, on en « déverticalise » un certain nombre et on les fait travailler de façon horizontale, sous la direction (le leadership) d'un « chef de projet ». Et on compte effectivement sur les capacités managériales de ce dernier pour mener à bien ce projet. Cela traduit une paresse intellectuelle qui envahit aujourd'hui la vie des entreprises et qui est sans doute la contrepartie de la pénibilité croissante du travail. On espère que les qualités personnelles de celui qui a en charge cette façon particulière de travailler suffiront à assurer le succès de l'opération. Ce n'est bien sûr pas le cas et le résultat le plus tangible est de rendre toujours plus difficile de trouver des volontaires pour assumer cette fonction de « chef de projet ». Car il ne s'agit pas bien entendu d'une vague question de *leadership*. Ce n'est pas non plus un problème « technique » (technique de gestion de projet). Ce qui est en cause, c'est la nature du pouvoir réel dont dispose ce chef de projet par rapport aux « lignes métier ». Nous quittons ici la rhétorique managériale pour entrer dans la *connaissance* de base de ce qui fait le fonctionnement des organisations. Résumons : si ce fameux chef de projet ne « contrôle » rien d'important pour les acteurs alloués à son projet, il n'a aucun pouvoir et n'obtiendra pas grand-chose d'eux sauf à négocier pied à pied leur bonne volonté. Vu sous l'angle managérial, il ne sera pas un bon leader. Si au contraire l'évolution de carrière ou tout ou partie de la rémunération variable de ceux qui sont affectés au projet dépend de celui qui en a la charge, alors peut-être a-t-il quelque chance de succès. Ce n'est pas le leadership individuel qui est en cause, mais plutôt les

ressources organisationnelles attribuées aux acteurs impliqués. Pour faire simple, c'est une question de relations de pouvoir. Le monde de l'entreprise devenant de plus en plus dur – ce que chacun peut constater et dont j'explicitierai les causes tout au long de ce livre –, ces « dérives intellectuelles », par ailleurs culpabilisatrices pour les individus qui les subissent et déresponsabilisantes pour ceux qui les pratiquent, seront de moins en moins acceptées. Je parie qu'un des effets de la crise dans laquelle le monde est engagé depuis maintenant plus de trente ans sera de « tordre le bras » aux entreprises pour les amener à un peu plus de réalisme dans leurs façons de faire et dans le vocabulaire qu'elles emploient pour les expliciter. Nous verrons, dans la dernière partie, que certaines se sont déjà engagées dans cette voie qui est simplement celle de la sagesse.

Un discours théorique et abstrait

De l'autre côté, le discours des observateurs extérieurs n'est guère plus encourageant. Ils connaissent assez mal l'entreprise parce que la plupart du temps ils en ont une *connaissance spontanée et/ou ordinaire*¹, faute d'un cadre d'analyse approprié. Les professeurs de *business schools* en particulier ont largement contribué à l'abstraction du discours managérial, sans que cela constitue une réelle surprise : ce sont ces mêmes institutions – et pour partie les grands cabinets de conseil anglo-saxons – qui rationalisent *a posteriori* les pratiques simplistes que l'on observe dans les entreprises. La glaciation des sciences sociales

1. Christian Morel, « Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », *Annales des Mines*, 1992, p. 71-73.

INTRODUCTION

américaines qui sont à l'origine des « sciences » du management (des « disciplines » devrait-on dire¹ !) depuis une quarantaine d'années n'y est pas étrangère ; devenues au mieux quantitatives et au pire normatives et prescriptives, elles aussi décrochent de la réalité, présentent des statistiques qui ne correspondent que de très loin à ce que vivent des acteurs auxquels par ailleurs elles expliquent ce qui *devrait* être à défaut de comprendre ce qui est.

Le sociologue doit avoir le courage de dire que les économistes – ceux qui s'intéressent au travail en particulier – ont largement contribué à un retour au réel dans la littérature sur l'entreprise². Ce sont les thèmes du travail et de ce que l'on appelle les « risques psychosociaux³ » qui ont donné lieu aux ouvrages les plus convaincants. C'est d'ailleurs une occasion de souligner, avec une certaine naïveté peut-être, les effets de latence dans la prise en compte par les entreprises – mais aussi par les pouvoirs publics – des alertes répétées des spécialistes. La détérioration du travail, avec les conséquences parfois dramatiques que l'on sait, en est un exemple frappant. Sans doute y a-t-il là un effet de cercle vicieux : la littérature sur l'entreprise n'est, dans son ensemble, guère passionnante et de ce fait les avertissements sérieux et argumentés qui sont parfois lancés se perdent dans une

1. La caractéristique d'une science est de se bâtir sur le cumul des connaissances. Les disciplines du management – elles – évoluent au gré des modes passagères. Michel Crozier m'a dit un jour : « Le marketing est une science pauvre. » C'était déjà beaucoup.

2. Voir par exemple : Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail. Enquête sur un nouveau productivisme*, Paris, La République des idées/Seuil, 2004. Voir aussi les travaux de Jacques De Bandt, spécialiste d'économie industrielle, ou de Christophe Dejours, psychanalyste et psychiatre, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM.

3. Olivier Tirmarche, *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Paris, O. Jacob, 2010.

masse informelle alimentée par les éditeurs spécialisés qui voguent au mieux sur les effets de mode.

Les entreprises ne savent plus ce qu'elles font

Pourtant, c'est un nouvel avertissement que je voudrais lancer dans ce livre – avec l'espoir d'être entendu : les entreprises ont perdu ou sont en train de perdre le contrôle d'elles-mêmes. Au sens premier du verbe « savoir », elles ne savent plus ce qu'elles font, ce qui ne serait pas très grave si cela n'avait des conséquences directes sur leurs résultats, donc, *in fine*, sur la collectivité. Nous allons voir que cette perte de contrôle résulte d'un double mouvement que les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, n'ont pas su maîtriser faute sans doute de l'avoir compris et faute aussi de comprendre ce qui se passe aujourd'hui. Résumons : il faut bien admettre que la période dite des « trente glorieuses » a favorisé, pour des raisons que nous avons développées par ailleurs¹, une grande « paresse managériale ». Les entreprises ont laissé des pans entiers de leurs activités s'autonomiser, aussi bien certaines de leurs unités que le contrôle de leurs clients, ou la quantité réelle de travail fourni par leurs salariés. L'abondance des ressources, surtout de celles qui étaient prélevées sur le Sud², a permis d'absorber ces dérives sans

1. François Dupuy, *Le Client et le Bureaucrate*, Paris, Dunod, 1997.

2. J'évoque ici l'inversion de la circulation des richesses dans le monde à partir du milieu des années 1970. Avant cette date, les pays occidentaux ont construit leurs « États providence » sur le faible coût des matières premières en provenance des pays du Sud. Aujourd'hui ces mêmes pays construisent leur développement sur des richesses qu'eux-mêmes prélèvent sur les pays du Nord, grâce à leur très faible coût de production.

INTRODUCTION

grandes difficultés, d'autant qu'elles étaient la condition d'une paix sociale très appréciée en période de croissance économique. Pour le dire autrement, durant cette période qui reste bénie dans notre mémoire collective, l'actionnaire a fait alliance avec ses salariés de tous niveaux (cadres, ouvriers, employés...), tant qu'il était possible de les « acheter » en faisant ce que les économistes appellent de la « marge avant », c'est-à-dire en dégageant du profit sur les consommateurs. Il est frappant de constater que cette « paresse » (ou l'exploitation de cette opportunité) a touché tous les secteurs de l'économie... y compris la production des vins de Bordeaux¹ ! Mais c'est cette même « paresse » qui a permis l'éclosion de ce que nous avons appelé les « poches de sous-travail² », réalité toujours présente mais occultée tant elle fait partie des non-dits tenaces de la vie de nos organisations³.

Lorsque les conditions sont devenues plus difficiles, à partir du premier choc pétrolier de 1974, il s'est avéré compliqué de continuer dans cette voie, consensuelle certes, mais dispendieuse à bien des égards. Il a donc fallu inverser le balancier et trouver les moyens de mettre sous contrôle ce que faisaient les uns et les autres. Dans le toujours aussi délicieux vocabulaire managérial, il a fallu mettre l'organisation « en tension » ; de façon plus sérieuse, on a vu apparaître l'« intégration » comme l'une des préoccupations majeures des responsables. À travers ce livre, je

1. C'est la lecture que l'on peut faire du chapitre que consacre à cette question Hubert Bonin dans son ouvrage *Les Tabous de Bordeaux*, Bordeaux, Le Festin, 2010. Voir le chapitre V consacré au modèle économique des vins de Bordeaux.

2. Voir « Le sous-travail, un fléau qui gangrène la société française », entretien publié par *Les Échos* du 23 mai 2009.

3. Il faut souvent attendre que la Cour des comptes s'y intéresse (cas des contrôleurs aériens) pour que le phénomène vienne au grand jour avant d'être aussitôt recouvert du voile pudique du silence. C'est une véritable omerta qui règne sur ces questions. Et lorsqu'un « traître » les révèle de l'intérieur, la condamnation de la publication est unanime sans que jamais le contenu soit discuté.

voudrais donc aussi expliciter, ce que recouvre le terme finalement assez banal d'« intégration », mais surtout regarder de près les « outils » qui furent utilisés pour mettre tout le monde dans le droit chemin et, d'une certaine façon, siffler la fin de la récréation managériale. Laisser « filer » le travail, que ce soit par l'autonomie des uns ou par la faible productivité des autres, est une pratique *contextuelle* car liée à des circonstances économiques qui la rendent possible et celles-ci, dans l'histoire, ne furent pas si nombreuses. C'est d'ailleurs pourquoi ceux qui ont pu profiter au mieux de ce laisser-faire, les fonctionnaires par exemple, mais pas seulement, ont tenu à consacrer ce privilège dans des *statuts*, ce qui fut une façon de le « dé-contextualiser ». L'avenir ne semble pas devoir se prêter non plus au laisser-aller. La reprise en main devrait donc durer un temps encore – le temps nécessaire sans doute pour se rendre compte que les techniques employées ne sont guère efficaces –, voire s'accroître. Cela est peu surprenant tant ce qui domine dans l'histoire des entreprises – et du monde – de Taylor à Orwell est plutôt la tentation de mettre les comportements sous cloche, sous contrôle. Pour ce faire et quel que soit le vocabulaire utilisé, on a eu recours aux techniques de *coercition*, même si ce mot ne saurait en aucun cas faire partie du vocabulaire orthodoxe. La coercition, c'est la production exponentielle de procédures – « process » ou « processus » –, de systèmes de « reporting » et d'indicateurs – les fameux « Key Performance Indicators » (KPIs) –, pour ne citer que les plus en vue. Pourquoi pas ? Le problème réside dans l'emballement du système, les stratégies d'accentuation de cette tendance auxquelles tous les niveaux de l'entreprise ont recours, afin de se mettre en accord avec le « référentiel dominant » de leur organisation. Mais, nous le verrons, le remède est pire que le mal et grâce à – ou à cause de – la grégarité managériale, les entreprises s'enfoncent dans un jeu perdant-perdant avec leurs salariés. Car

INTRODUCTION

ces techniques, si elles ne sont pas maniées de façon « raisonnable » dirais-je, faute de mieux pour le moment, sont celles qui produisent inquiétude, désarroi et souffrance chez ceux qui les « subissent ». Au lieu de « motiver » les salariés, de les amener à « s'engager » pour leur entreprise, elles provoquent retrait et rébellion active ou passive, phénomène qui est aujourd'hui bien identifié et analysé¹. Plus l'entreprise cherche à les contrôler et à leur « mettre la pression », plus les salariés, cadres y compris, se réfugient dans des investissements alternatifs, la famille par exemple, qui viennent compenser la dureté du monde du travail.

Mieux : le délire des processus, des reportings et des indicateurs finit par recréer des zones de liberté pour les salariés tant ils deviennent contradictoires les uns avec les autres et laissent ainsi les acteurs libres de décider ce qu'ils doivent appliquer ou non. D'une certaine façon, les entreprises qui n'arrivent pas à maîtriser cette tendance à l'accentuation donnent parfois l'impression de tomber dans les pires travers qui furent de tous temps ceux de l'administration publique : il serait possible, en imposant des règles, de prévoir et de contrôler ce que font les acteurs et donc, dans le cas de l'administration, d'assurer une égalité de traitement de tous les citoyens (principe constitutif de nos démocraties)² et, dans le cas de l'entreprise, de maîtriser son propre fonctionnement. On sait les résultats produits dans le monde administratif... qui devraient avoir, pour le secteur marchand, valeur d'avertissement. Ce livre expose aux entreprises la fausse piste sur laquelle la plupart d'entre elles se sont engagées, mais leur indique aussi la possibilité de faire autrement. Pour cela, il faut « voyager » en

1. Voir par exemple François Dupuy, *La Fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, La République des idées/Seuil, 2005 ; David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

2. Selon Max Weber.

leur sein, non pas en touriste, mais en observateur capable de sortir de la « connaissance ordinaire » dont nous avons vu la limite. Ce voyage, nous allons l'entreprendre à travers une vingtaine de « cas » qui sont autant d'expéditions dans le monde des entreprises. Ils sont le reflet d'expertises que j'ai menées durant les cinq dernières années. Bien entendu, l'anonymat des organisations et des hommes a été respecté. Les lieux et parfois même les secteurs d'activité ont été modifiés. À cela deux raisons : d'une part, je suis tenu à une sorte de secret professionnel et j'ai d'ailleurs parfois signé un « engagement de confidentialité » ; d'autre part, j'ai garanti un strict anonymat aux quelque 800 personnes interviewées (et qu'à cette occasion je remercie chaleureusement) au fil de ces expertises. Pour rendre cette expédition plus vivante, plus parlante, je l'illustrerai d'extraits d'entretiens. Mais que l'on ne s'y trompe pas : les extraits d'entretiens viennent *illustrer* l'analyse. Ils ne s'y substituent pas. À défaut de le comprendre, on se condamne à confondre le fait et l'anecdote, ce qui est précisément le mal de la connaissance ordinaire. De même, j'éviterai de raconter des « bouts d'histoire » : si les cas illustrent des points précis, ils constituent un ensemble et c'est l'ensemble qui permet de comprendre les parties.

Il faut ajouter que la réalité que nous allons découvrir est diverse. Le monde de l'entreprise n'est pas un monde blanc ou noir. Il est souvent contradictoire, toujours plein de contrastes. Ainsi dans la même entreprise pourra-t-on identifier quelques-unes de ces fameuses « poches de sous-travail » à côté de zones de sur-travail parfois génératrices de désastres psychosociaux. La vie de ces organisations ne se prête donc pas à une lecture idéologique, du moins dans la grille de lecture qui est la nôtre, celle de la microsociologie. Au contraire, l'idéologie, celle du langage managérial en tout premier lieu, masque la réalité et, pour utiliser une expression qui eut son heure de gloire, elle

Pour une révolution managériale: rétablir la confiance et l'engagement

LE MONDE ECONOMIE | 12.11.2012 à 11h09 • Mis à jour le 13.11.2012 à 16h10 | Par François Dupuy, Insead

Plus que jamais les entreprises ont besoin de l'engagement de leurs salariés. La concurrence exacerbée que la crise ne fait que renforcer exige que chacun apporte dans son travail bien plus que ce qui est écrit dans les contrats. Ce n'est pas seulement un travail qui est attendu, c'est une participation active et déterminée à l'action collective, à la vie de l'entreprise, à l'effort permanent nécessaire.

Or, c'est l'inverse qui se produit ! Jamais les études et les constats des directions des ressources humaines des entreprises n'ont autant mis en évidence les phénomènes de retrait du travail, qui touchent toutes les catégories de salariés, cadres en tête, suivis de près par les nouveaux entrants.

Pour comprendre ce paradoxe, il faut partir d'un constat absolument banal : l'engagement dans le travail est un choix qui, du point de vue du salarié, est en concurrence avec bien d'autres engagements possibles : la famille, les loisirs, les "communautés chaudes" - celles qui permettent de se retrouver entre soi, sans pression, dans un cadre convivial et sont d'autant plus attractives que le travail est devenu répulsif.

Qu'offre aujourd'hui l'entreprise à ses salariés qui en fasse une alternative crédible à l'engagement extérieur ? Peu de chose, à vrai dire.

COERCITION

Le mode managérial dominant est en effet celui de la coercition. Le mot fait d'autant plus peur qu'il décrit une réalité quotidienne des salariés bien différente du discours dominant, qui prétend mettre l'humain au centre de tout.

Car les salariés sont tous les jours davantage contraints par des outils de gestion qui cherchent à mettre ce qu'ils font, la façon dont ils le font et les résultats qu'ils obtiennent sous un contrôle toujours plus serré, toujours plus tatillon et pourtant inefficace.

Chacun de ces outils porte un nom évocateur : ce sont les fameux "process", qui visent à définir avec toujours plus de précision comment le salarié doit faire ce qu'il a à faire, lui apportant ainsi une marque tangible de défiance dans sa propre capacité à décider de ses pratiques ; ils s'appellent les "systèmes de reporting", toujours plus nombreux, devenus une fin en soi et bien plus destinés à couvrir ceux qui les créent qu'à donner une vision exacte et utile de la réalité de l'entreprise ; ils se nomment enfin les "indicateurs de performance" (KPIs, dans la "novlangue" managériale), qui cherchent à enserrer l'activité des salariés dans toujours plus de mesures.

Le propos n'est pas de dire ici que rien ne doit être défini ni mesuré. Il est d'attirer l'attention sur le fait que la machine s'est emballée, et que plus personne ne sait désormais où on en est dans l'utilisation de ces outils.

Ce que l'on sait, en revanche, c'est d'abord leur inefficacité, tant ils sont contradictoires, redondants ou inapplicables. Selon le vieux principe de la grève du zèle, il suffit qu'un salarié décide de les appliquer tous pour que l'ensemble se grippe.

LE SALARIÉ CONTRÔLE L'ENTREPRISE

L'effet produit est alors l'inverse de celui qui était recherché : ce n'est plus l'entreprise qui contrôle le salarié, mais bien... le salarié qui contrôle l'entreprise. Rien ne fonctionne comme c'est écrit, mais plutôt comme la bonne volonté du salarié le fait fonctionner. Si engagement il y a, il est dans cette bonne volonté qui pallie au quotidien les dérives managériales.

Ce que l'on sait aussi, c'est que ce management est décourageant, frustrant et peu mobilisateur. Il envoie jour après jour des signaux de défiance, prive le salarié de la moindre initiative (donc de la moindre capacité d'innovation), selon une logique que Taylor avait souhaité faire triompher.

Dans ce contexte , demander au salarié de s'engager , de donner de lui-même, c'est faire un voeu pieux qui a fort peu de chances de se réaliser aussi longtemps que le management restera aussi crispé et bureaucratique comme il l'est aujourd'hui. Quelques entreprises, il est vrai, en prennent conscience, qui tentent de réintroduire de la confiance et de la simplicité dans les relations de travail.

Mais confiance et simplicité sont difficiles à mettre en oeuvre. La France notamment reste une société de défiance. On le sait depuis longtemps : le passage de règles formelles, écrites et codifiées à des règles du jeu décidées par les acteurs eux-mêmes, définissant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas quand ils travaillent ensemble, prend l'allure d'une révolution. Cependant, c'est une première condition du regain d'engagement des salariés.

En revenir à la simplicité n'est pas plus aisé. Et pourtant : comment penser qu'il serait possible dans une société aussi complexe, où les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses, de tout régir par les procédures ?

Cela ne crée que de la confusion et apporte de nouvelles frustrations. Ces procédures sont d'ailleurs émises par des acteurs qui ne se parlent pas et qui n'ont aucune vision globale de l'effet produit : chacun se désespère ainsi du poids des outils de management, mais tous participent à leur production ! Le travail de remise à plat n'en est par conséquent que plus compliqué, mais il est une des clés de la restauration de la confiance.

Confiance et simplicité sont donc les deux faces d'une même nouvelle façon de manager les hommes sur leur lieu de travail. Il ne sert en définitive à rien de prêcher l'engagement des salariés si l'on n'a pas, dans un premier temps, créé le contexte qui le rend non seulement possible, mais encore attractif. L'échec du management contemporain... devrait faciliter cette prise de conscience.

François Dupuy, Insead

François Dupuy est sociologue, directeur académique du Centre européen d'éducation permanente (Cedep) de l'Insead, auteur de s (Le Seuil, collection "La République des idées", 2005) et de (Seuil, 2011).

Cet article est le huitième d'une série de dix contributions de chercheurs sur le thème , publiée en partenariat avec l'Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Anvie).

Direction générale Gouvernance

[Conseil d'administration / surveillance \(/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/index.php\)](#)

[Organigramme \(/directions-generales/gouvernance/organigramme/index.php\)](#)

[RSE \(/directions-generales/gouvernance/rse/index.php\)](#)

[Actionnariat \(/directions-generales/gouvernance/actionnariat/index.php\)](#)

[ACCUEIL \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR\)](#)

[BUSINESS \(/\)](#)

[DIRECTION GÉNÉRALE \(/DIRECTIONS-GENERALES/INDEX.PHP\)](#)

[GOUVERNANCE \(/DIRECTIONS-GENERALES/GOUVERNANCE/INDEX.PHP\)](#)

[ORGANIGRAMME](#)

François Dupuy : «Moins le sommet a d'informations, plus il lance d'initiatives en tous sens !»

[MURIEL JASOR \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR/JOURNALISTES/INDEX.PHP?ID=179\)](#) | Le 06/02/2015 à 08:00



François Dupuy pointe, dans son dernier opus « La faillite de la pensée managériale » publié aux éditions du Seuil, l'inculture générale et la paresse managériale du monde de l'entreprise. -

Emmanuelle Marchadour

Le sociologue des organisations pointe, dans son dernier opus « La faillite de la pensée managériale » publié aux éditions du Seuil, l'inculture générale et la paresse managériale du monde de l'entreprise. Structure n'étant pas organisation, il estime aussi que les organigrammes ne reflètent en rien ce que font réellement les gens.

Pour correctement appréhender le fonctionnement d'une entreprise, il recommande plutôt de s'interroger sur qui détient effectivement le pouvoir plutôt que sur qui est le chef. Après « Lost in management » en 2011, François Dupuy tire, dans cette interview exclusive, un portrait sans concession d'un monde qu'il côtoie de près. Avec l'espoir de susciter chez les dirigeants une vive et rapide prise de conscience.

A vous lire, François Dupuy, les dirigeants ont la faiblesse de confondre organisation et structure... A croire que les organigrammes ne servent à rien !

L'organigramme ne représente pas l'entreprise. Il sert à repérer où se trouve quelqu'un et au mieux à saisir la globalité des activités d'une grande organisation. Problème: les entreprises raisonnent à l'envers. Elles établissent un organigramme et croient aussitôt avoir mis en place leur organisation. Or, avec un même organigramme on peut avoir dix façons différentes de fonctionner ! Le modifier pour changer une organisation produit rarement les résultats escomptés. Il ne peut y avoir changement qu'à partir du moment où on se penche sur les comportements que l'on souhaite et la façon de les obtenir... La théorie, c'est la structure, l'organisation, la réalité. Non seulement la notion de structure ne permet pas d'atteindre la réalité, mais les découpages qu'elle induit constituent eux-mêmes un puissant obstacle à la compréhension de cette réalité. La distribution du pouvoir réel n'est ni prévue ni maîtrisée, et la forme prise par l'organisation réelle non plus. Ca donne la vision hiérarchique et ce n'est pourtant pas le plus importante.

Vous avancez aussi que le réel ne serait plus la préoccupation des managers et dirigeants ! Cela fait-il écho à la notion de "paresse managériale" que vous définissez dans votre ouvrage ?

Oui, le management est de moins en moins soucieux de connaître ce qu'est la réalité. Pourquoi parler de paresse ? Parce que la réalité est quelque chose de complexe, et la comprendre nécessite du temps, des outils et un effort considérable. Plus les questions à traiter sont nombreuses et complexes, moins ceux qui en ont la charge peuvent leur consacrer du temps. La plupart du temps, l'entreprise détermine un objectif, nomme un chef de projet et le laisse se débrouiller. Elle ne lui fournit pas les moyens organisationnels nécessaires à sa réussite et ne s'investit pas intellectuellement dans le projet qu'elle a défini. Les analyses comparatives, ou benchmarks dans le jargon des pros de la question, lui suffisent. Et, pour elle, la seule pensée qui vaille est financière.

Qui commande ? est une question récurrente en entreprise. Or, dites-vous, le pouvoir est à l'origine de bien des désastres humains et organisationnels...

Le pouvoir, c'est contrôler quelque chose d'important. Ceux qui, par exemple, font sortir en temps et en heure des produits d'une usine ont du pouvoir. Mais ce n'est pas le cas de tous les « chefs ». Certains, bien que dotés de titres ronflants, se retrouvent dans le désarroi, car confrontés à une perte de contrôle. En réaction, ils multiplient les règles et procédures mais, plus il y en a moins les choses fonctionnent. C'est inévitable, moins le sommet a d'informations, plus il lance d'initiatives dans tous les sens. On est en plein management superficiel à coups de recettes miracle. Faute de connaître ce qu'est le pouvoir dans la vie collective, ces dirigeants sont amenés à compenser une conception erronée de leur fonction par une activité « politique » dans laquelle la plupart s'épuisent. De même, l'absence de prise en compte de la complexité dans laquelle les décisions doivent se mettre en œuvre fait que l'on méconnaît la capacité des acteurs à « jouer » avec les éléments tangibles que l'on édicte pour organiser leur travail. Et ensuite, on attend des individus qu'ils compensent ce déficit par leurs qualités personnelles.

Votre ouvrage condamne, dans un même élan, le management, les consultants et les business schools ! Tout n'est quand même pas négatif, rassurez-nous. Vous-même êtes consultant d'ailleurs...

Après 15 ans passés au CNRS, j'ai dirigé deux cabinets de conseil dont un américain. Je suis aujourd'hui surtout professeur en business school et je fais en permanence du conseil. Autant dire que je connais de l'intérieur ce dont je parle. C'est pourquoi je pointe la dérive dans laquelle est entré le système managérial. Le business modèle des cabinets de conseil est contradictoire avec ce que peut apporter les sciences sociales. Quant aux business schools, elles ne produisent rien de nouveau et ne s'intéressent plus à la complexité des organisations. Elles ont évolué du stade de la formation, qui aide à comprendre, à celui de l'information, qui se limite à dire ce qui est à travers des modèles théoriques qui ont peu à voir avec la réalité. Espérons que le coût exorbitant de ces dérives, qui envahissent le management, apparaîtra.

Et que penser des gourous du management ?

Que ce sont des gens très intelligents ! A partir de connaissances de base à fort contenu, ils industrialisent leur propre

savoir afin d'assurer une diffusion la plus large possible.

Quid du chacun pour soi dans un espace collectif ?

Sauf en situation exceptionnelle le « chacun pour soi » est ce que l'on rencontre le plus souvent dans l'action collective. Les dirigeants en sont désolés. Mais c'est pourtant leur rôle d'orienter les comportements des uns et des autres dans le sens qui leur paraît nécessaire au bien commun ou au but de l'organisation. Mais pour ce faire, il faut des raisonnements et des outils dont ils se sont désintéressés. C'est pour cela que le management recourt à deux moyens : la coercition - via des indicateurs, le reporting - et l'injonction, que l'on retrouve par exemple dans les « valeurs ». D'ailleurs ne parle-t-on pas de grand-messe quand une entreprise réunit tous ses cadres ? Or, l'action collective se construit, elle n'est ni un décret ni un prêche.

Vous évoquez un déficit de culture quant au fonctionnement des organisations...

Tous ces cadres sont, pour la plupart, passés par des écoles techniques- d'ingénieurs- et des écoles de commerce. Mais la pression sur eux est telle qu'ils ne lisent plus. Les effets de cette situation sont catastrophiques : ils ne prennent plus aucun recul et sont avides de recettes qu'ils prennent au pied de la lettre alors qu'elles sont souvent peu représentatives de leur propre réalité.

(javascript:void(0);)

L'USINE NOUVELLE

"La multiplication des chefs de projet est une catastrophe managériale majeure", affirme le sociologue François Dupuy

Christophe Bys Management , L'interview management , Social , Entreprises , Le choix de la rédaction
Publié le 16/01/2015 À 12H28

Entretien. Après "Lost in management", le sociologue François Dupuy publie aux éditions du Seuil, "La faillite de la pensée managériale". Il y décortique les raisons pour lesquelles le management tel qu'il est pratiqué échoue et produit cynisme et désengagement. Par "paresse intellectuelle", les acquis des sciences sociales, qui éviteraient bien des erreurs, sont ignorés par des dirigeants qui ont épousé la cause de la pensée financière. Un réquisitoire revigorant.



© Emmanuelle Marchadour

L'Usine Nouvelle - Qu'est ce qui vous a poussé à revenir sur un sujet dont on pouvait penser que vous aviez fait le tour dans votre précédent livre ?

François Dupuy - Beaucoup de personnes, et pas seulement mon éditeur, m'ont demandé d'écrire la suite. De mon côté, j'avais envie de revenir sur certains phénomènes que j'ai observés en intervenant dans des entreprises ou dans mes travaux de recherche. Certaines personnes me disaient que j'avais bien démonté les mécanismes de ce qui ne marchait pas mais que je ne donnais pas de

solutions. De mon côté, je voulais, après avoir expliqué ce qui ne va pas, approfondir les raisons de cette situation, revenir sur le pourquoi ça ne va pas.

Le titre de votre essai fait référence à une pensée managériale. Ce terme de pensée est-il une manifestation de votre ironie ?

Quand je parle de pensée, je ne me réfère pas à un grand système d'explication du monde avec des concepts définis. Il faut entendre ce terme au sens où tous nos actes procèdent de notre façon de penser. Or, la manière dont raisonne le management est en faillite et a déjà mené certaines entreprises à la ruine.

A l'origine du phénomène, il y a la formation des managers encadrants. Un technicien qui a réussi dans sa fonction est nommé manager mais personne ne pense à le former, alors qu'il va avoir une tâche relativement complexe à réaliser, gérer des Hommes. Du côté des dirigeants, la pensée financière a tué toutes les autres formes de pensée.

Comment expliquez-vous ce choix qui semble peu raisonnable ?

Il y a une forme de paresse intellectuelle terrifiante. On ne raisonne plus, on applique des recettes. On ne creuse pas la question de l'organisation et des hommes. On se contente de la connaissance ordinaire. Or, les sciences sociales le démontrent, une organisation humaine est tellement complexe que son fonctionnement n'apparaît pas à l'oeil nu. De nombreux travaux de cette discipline ont montré comment cela marche justement. Cela revient à faire comme si les études de médecine n'existaient pas et qu'on continuait à aller voir des rebouteux. Mais si la pratique de la médecine a pu progresser, c'est parce qu'on a développé parallèlement des savoirs très complexes sur les virus par exemple.

Une chose me frappe dans les livres récents sur le management, c'est qu'on n'y parle plus du tout ou très rarement de "pouvoir". Ce mot semble faire peur, comment l'interprétez-vous ?

Prenons l'exemple de ce qui est pour moi la catastrophe managériale majeure : la multiplication des chefs de projet, le fonctionnement "en mode projet". On prend un brave type ou une brave fille et on lui dit "*tu vas faire travailler ensemble des gens venant de services différents*" et en général on ne lui donne aucun moyen pour le faire. Pourtant, on crée des postes de chef de projet pour tout et n'importe quoi. Les dirigeants semblent croire qu'il suffit de donner le titre de chef pour qu'une personne le soit, que changer l'organigramme c'est changer l'organisation. C'est bien sûr faux.

Pour les sciences sociales, avoir du pouvoir c'est contrôler quelque chose d'important pour les gens qui vont travailler ensemble. Comment voulez-vous que la personne nommée chef de projet ait une quelconque autorité si elle ne contrôle pas une ressource stratégique ?

Comme on ne pense pas ces questions, on pratique soit la coercition soit l'incantation. La première se manifeste par tous les systèmes de contrôle et de reporting. Pour la seconde, vous avez tous ces chefs d'entreprise qui deviennent des sortes de gourous (il ne leur manque que la robe blanche) expliquant les valeurs fondamentales de l'entreprise. Comme si les gens se comportaient en fonction des valeurs de l'entreprise ! Pourtant, les sciences sociales (encore elles !) ont établi depuis longtemps que les valeurs sont le résultat d'une action, pas quelque chose qu'on impose.

François
Dupuy



La faillite de la pensée managériale

Après
Lost in management

Seuil

Vous raillez beaucoup dans votre lire le discours sur les valeurs.

Rendez-vous compte. Quand on les étudie, on découvre que la valeur la plus souvent mentionnée dans les entreprises est l'innovation. Or que voit-on ? Une multiplication des systèmes de contrôle, un enfermement de l'action dans ces systèmes. Comment voulez vous que les personnes innovent ? Le résultat de cette contradiction est de créer du cynisme. Les salariés feignent d'approuver mais ils continuent comme avant.

Vous parlez beaucoup des sciences sociales. Vous prêchez un peu pour votre paroisse ?

C'est comme si vous disiez à votre médecin qui vous conseille un examen qu'il prêche pour sa paroisse. Il s'appuie sur son savoir pour faire au mieux. Ceci dit, je ne milite pas pour que tous les chefs d'entreprises deviennent sociologues, mais pour qu'ils aient la curiosité de s'intéresser à des savoirs établis qui leur rendraient de grands services, à eux et à leurs salariés.

Je vais prendre un exemple et être un peu provocateur. Pendant des années sociologues, psychologues, psychiatres ont dit et même écrit "*attention le travail se détériore, cela peut avoir des conséquences tragiques*". Et puis il y a eu les suicides. Ce qui me fait écrire que 25 suicides sont plus efficaces que 25 livres pour faire prendre conscience de certaines réalités.

N'évacuez-vous pas un peu vite l'hypothèse que les dirigeants sont rationnels, puisqu'ils sont soumis à une logique financière, ils s'y conforment tout simplement ?

Ils ont fait le choix de s'ajuster à une seule variable, la finance. Mais parallèlement, ils s'aperçoivent du désengagement des salariés et des problèmes que cela pose. Pour revenir aux valeurs, l'engagement est la deuxième valeur la plus citée dans les entreprises européennes. Cela fait quinze ans là aussi que les sociologues parlent de ces phénomènes. Bien sûr que l'engagement (défini comme mettre dans son travail un peu plus de soi que ce que prévoit le contrat de travail) est un facteur de productivité. Aujourd'hui, de plus en plus de salariés préfèrent mettre ce surplus ailleurs que dans l'entreprise, dans l'associatif, le non marchand... Ils se désintéressent du gain monétaire. Le désengagement va coûter très cher aux entreprises. Philippe Aghion avait calculé le coût de la défiance, j'attends qu'on mesure celui des effets de la pensée paresseuse avec impatience.

Comment favorise-t-on l'engagement ?

Comment voulez vous que les salariés soient engagés si vous leur faites passer en permanence le message que vous ne leur faites pas confiance, comme en attestent tous les systèmes coercitifs pour les surveiller, pour encadrer leur travail... Il y a des gens qui vous disent point par point ce que vous devez faire, et il faudrait s'engager, c'est-à-dire donner un peu de soi ? Il faut des dispositifs concrets, comme des récompenses, des modèles, qui favorisent cet engagement et pas un énième discours sur les valeurs. A ce sujet, je ne résiste pas à vous raconter cette anecdote : j'ai vu une entreprise, où on imprime les valeurs au dos du badge d'accès. Comme ça, si vous croisez un salarié et que vous lui demandez les valeurs, il a une antisèche !

Depuis le début de l'interview, vous insistez sur les discours et les systèmes contradictoires dans l'entreprise. D'où vient cette contradiction ?

Il faudrait agir dans le bon sens. Les dirigeants devraient commencer par définir une stratégie et réfléchir après aux comportements dont ils ont besoin pour réussir. Aujourd'hui, on définit une stratégie, on donne trois valeurs et il faudrait que les choses se fassent. Et bien non, cela ne fonctionne pas ainsi.

En outre, je crois qu'on privilégie trop la pensée linéaire et pas assez la pensée complexe. On développe une pensée segmentée où l'on traite une question à la fois, une pensée séquentielle où l'on s'attache à travailler problème par problème. Ce faisant on ignore les liens entre les différents niveaux. Je suis intervenu dans une entreprise où il était évident que le problème observé à un endroit trouvait sa source dans un autre service. Il m'a été répondu "*on vous a fait venir pour régler ce problème là, pas pour aller voir ailleurs*". C'est la pensée PowerPoint, ce flambeau de la paresse intellectuelle, cette succession de points les uns après les autres.

Si on accepte votre diagnostic, comment expliquez-vous qu'il soit concomitant au développement des écoles de management ?

On les appelle école de commerce ou business schools pas école de management. Ce sont les complices, avec les cabinets de conseil, de ce que je dénonce. Leur fonctionnement explique beaucoup de choses. Les programmes sont divisés en matière. Autrement dit, la personne n'est jamais considérée comme une personne à part entière.

En outre, un second phénomène affreux s'y déroule : le relativisme des savoirs. Dans un amphithéâtre, un enseignant plus ou moins formé va développer son cours. Et il y a un élève qui va dire "*ben non je ne suis pas d'accord, ça ne se passe pas comme ça, moi je pense que...*" Et l'enseignant laisse trop souvent faire. On met sur le même plan 50 ans de recherches scientifiques et le témoignage d'un gars sûrement sympathique. On est dans la démagogie pédagogique. Ceci s'explique : la concurrence est telle entre les écoles qu'elles ne veulent pas faire de mal à leurs participants, à leurs élèves. Rien qu'aux Etats-Unis, on en compte 600. Or apprendre ça fait mal, je dirai même que ça doit faire mal.

"La paresse intellectuelle envahit le management"



Le sociologue pointe dans son dernier ouvrage, *La Faillite de la Pensée managériale*, l'absence de réflexion réelle et construite sur le fonctionnement des organisations. Un constat qui ne peut qu'alerter dirigeants et DRH.

E & C : Alors que les organisations sont complexes, les dirigeants ont recours à un corpus de doctrines simplistes pour traiter les problèmes. Comment s'explique cette « paresse intellectuelle », que vous pointez dans votre dernier livre(1) ?

François Dupuy : La cause la plus connue tient à la pression financière énorme qui pèse sur les dirigeants et managers. Le raisonnement financier a tué toute autre forme de pensée dans les entreprises. Du coup, toutes les autres questions qui peuvent se poser, notamment celles liées au management, passent au second plan. Autre raison, plus générale : nous sommes aujourd'hui globalement dans une phase de relativisme des savoirs. Tout le monde a le sentiment que ses propres émotions – ou ce que j'appelle la « connaissance ordinaire » – ont autant de valeur que le résultat d'analyses scientifiques éprouvées. Cette régression intellectuelle n'épargne pas les entreprises.

Aujourd'hui, le management se caractérise par une espèce d'incantation qui serait censée se substituer à une réflexion réelle et construite, sur le fonctionnement quotidien des organisations. Le raisonnement managérial actuel – qui est globalement “y a qu'à, faut qu'on” – évite de se frotter à la complexité, donc à la réalité.

Quelles sont les conséquences de cette faillite de la pensée managériale ?

Il y a deux grandes conséquences : celle que l'on voit et celle que l'on ne voit pas. La première – et il a fallu beaucoup de suicides pour qu'on s'en rende compte –, c'est la souffrance des salariés. Le symbole de cette souffrance, ce serait sans doute le chef de projet. Parce qu'on l'a nommé “chef”, on suppose qu'il a le pouvoir. C'est typique de la paresse intellectuelle : on ne s'intéresse pas du tout à ce qu'est le pouvoir en réalité.

La littérature sociologique abonde pourtant sur le sujet, à commencer par l'irremplaçable étude de Michel Crozier sur la Seita(2) ! Donc, le malheureux chef de projet n'a aucun contrôle sur les personnes affectées à son projet, et il est placé dans l'impossibilité d'obtenir ce qu'il est censé obtenir. Voilà un exemple des dégâts que peut faire le refus de réfléchir sur l'utilisation possible des

sciences sociales. Deuxième effet : c'est ce qu'on appelle les coûts cachés. Il y a un coût économique des décisions paresseuses qu'il faudrait pouvoir calculer, comme les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc ont calculé le coût de la défiance dans les organisations(3).

Parmi les notions clés des sciences sociales, vous citez notamment l'intelligence de l'acteur. Sa méconnaissance par les dirigeants les conduit à des impasses managériales.

En effet. Cette notion n'est pourtant pas nouvelle : c'est la théorie de la rationalité limitée, qui date de 1955 ! Pour résumer, l'intelligence de l'acteur est sa capacité à trouver une solution cohérente avec le contexte. Or, aujourd'hui, il est impossible de faire comprendre cette notion dans les organisations. Le management actuel se fait par la coercition – injonctions, procédures, contrôle... – ou par les valeurs – d'ailleurs les mêmes pour toutes les entreprises : performance, innovation, talent, etc.

Mais personne ne se pose la question de savoir si ce que l'on demande aux gens de faire est cohérent avec le contexte dans lequel on les a mis. L'exemple le plus frappant, que j'ai rencontré mille fois, c'est celui de la coopération. On dit aux gens : la coopération est essentielle, il faut coopérer. Dans le même temps, on continue à les évaluer sur un mode individuel. On crée alors un écart considérable entre le message envoyé – il faut coopérer – et le contexte dans lequel les salariés sont mis, c'est-à-dire l'évaluation individuelle. Lorsqu'il y a une différence entre le message et le contexte, l'intelligence de l'acteur consistera toujours à s'adapter au contexte et à oublier le message. Mais les dirigeants préfèrent évoquer la fameuse « résistance au changement » !

Vous êtes sévère avec les *business schools* qui ne contribuent pas à la réflexion des dirigeants.

Les business schools forment très peu aux sciences sociales. On y enseigne deux choses : soit des modèles, soit les résultats des recherches faites par les enseignants-chercheurs. Les modèles sont toujours formidables, mais ils ne correspondent jamais à la réalité de telle ou telle organisation. Quant aux études, elles sont devenues totalement quantitatives, normatives et ne servent plus à rien. On voit donc la distance qu'il peut y avoir aujourd'hui entre ce que les gens vivent et la nécessité qu'il y aurait à les aider en mettant à leur disposition des outils et des méthodes permettant effectivement de comprendre leur réalité à eux. Ceci n'existe plus.

Par ailleurs, c'est dans les business schools que la relativisation des savoirs a pris une importance considérable. Dans les séminaires, c'est le règne de la connaissance ordinaire. Enfin, les enseignants des business schools ne sont évalués que par leurs pairs – via le nombre de publications –, pas par le marché auquel ils s'adressent. Le paradoxe, c'est que ces institutions n'aiment pas le marché !

Autres « complices de la facilité » : les cabinets de conseil.

Oui, car leur business model est contradictoire avec l'introduction des sciences sociales. Faire des sciences sociales ne coûte pas cher aux entreprises. Il suffit d'une équipe de deux ou trois personnes seniors, connaissant bien le sujet. La valeur ajoutée réside dans l'analyse qu'ils mènent. Le business model d'un cabinet conseil est tout autre. Le partner vend un projet, mais il est payé trop cher pour que le cabinet fasse sa marge sur lui. Son rôle est alors de "vendre" une armée de jeunes consultants qui vont passer deux ans à produire de la procédure, du contrôle, etc. Bref, des systèmes inapplicables... qu'ils seront payés à détricoter par la suite !

Quel peut être le poids des DRH, les rares responsables à être formés aux sciences sociales, pour générer un peu plus d'intelligence dans l'entreprise ?

Leur rôle est absolument central. Ce sont eux qui peuvent mettre dans le champ de l'entreprise les alternatives possibles aux pratiques actuelles. Mais le changement viendra davantage de la prise de conscience du coût de l'inefficacité de ces pratiques. Cela prendra beaucoup de temps, si tant est qu'on y arrive.

François DUPUY, SOCIOLOGUE

Son parcours

→ François Dupuy, sociologue des organisations, a enseigné à l'Insead et dans plusieurs business schools à travers le monde. Il conseille aujourd'hui de nombreux dirigeants en Europe.

→ Il est l'auteur de nombreux livres qui font référence. Parmi les plus récents, *Lost in management* a reçu le Prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail en 2012.

La Faillite de la pensée managériale, paru le 8 janvier 2015, en constitue le deuxième tome (Seuil).

Ses lectures

→ *Les Déshérités ou l'urgence de transmettre*, François-Xavier Bellamy, Plon, 2014.

→ *Le Capital au 21e siècle*, Thomas Piketty, Seuil, 2013.

→ *Uncommon Sense, Common Nonsense : why some organizations consistently outperform others*, Jules Goddard et Tony Eccles, Profile Books, 2013.

Notes

(1) *La Faillite de la pensée managériale*, Seuil, 2015 (lire *Entreprise & Carrières* n° 1222).

[Retour au texte](#)

(2) *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

[Retour au texte](#)

(3) In *La Fabrique de la défiance*, Albin Michel, 2012.

[Retour au texte](#)

Entreprise & Carrières

© Tous droits réservés

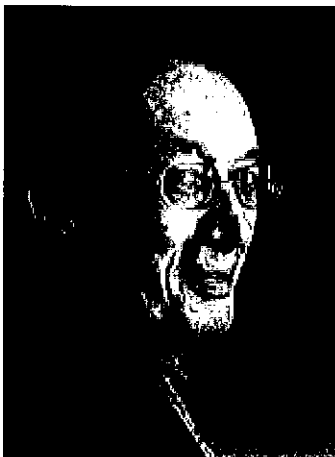
JDN

"Malgré les process, les indicateurs et le reporting, les entreprises ne contrôlent rien"

04/06/12 11:21

Sommaire

Sociologue des organisations, François Dupuy est directeur académique du Centre européen d'éducation permanente (Cedep) basé sur le campus de l'Insead. Son dernier ouvrage en date, "Lost in Management" pointe la perte de contrôle des entreprises sur leur organisation. Au forum Change Management, il intervient sur le "changement inévitable".



François Dupuy. © Cedep

Vous évoquez le "changement inévitable" dans les entreprises. A quoi faites-vous référence ?

Il y a en fait deux changements inévitables, l'un entraînant l'autre. D'abord, avec la prééminence prise par le client, le modèle d'organisation des entreprises a dû changer. Nous avons assisté au passage d'un modèle en silos à des modèles plus collaboratifs, avec tous les problèmes que peut poser la collaboration. Ce changement est inévitable, mais il est très dur pour les salariés. Le modèle collaboratif, ou transverse, "déprotège" les gens. Désormais, vous passez votre temps à vous confronter aux autres. La dureté nouvelle du travail n'est pas physique, mais relationnelle. Résultat : il y a une moindre implication dans le travail. Ce phénomène de retrait constitue le deuxième changement inévitable.

Tous les salariés sont-ils égaux devant ces changements ?

Non, ceux qui souffrent le plus, ce sont les cadres qui vont avoir 50 ans. Ils ont connu un mode de fonctionnement autoritaire et évoluent désormais dans un mode plus dur, basé sur la confrontation. A l'inverse, les nouveaux entrants sur le marché du travail, eux, ne se font aucune illusion sur l'entreprise.

Et les entreprises, comment ont-elles réagi à ce double changement ?

Bien souvent, par de la coercition. Celle-ci se traduit par un trio infernal : l'instauration de process, les indicateurs de performance et la systématisation du reporting. Or, tout le monde commence à se rendre compte que cela ne marche pas. Lorsque je me rends dans les entreprises, les cadres partagent généralement ce constat : l'entreprise ne contrôle rien !

Quelle voie faudrait-il emprunter alors ?

Comme la coercition ne fonctionne pas, il faut essayer de chercher une alternative. Certaines entreprises réagissent et tentent des modes d'organisation plus axés sur la confiance et la communauté d'intérêt. C'est par exemple le cas dans de grandes entreprises américaines qui innovent sur la Côte Ouest, comme Cisco ou HP. En France, La Poste, a par exemple réussi à établir une relation de confiance avec ses facteurs, qui bénéficient d'une réelle autonomie dans leur travail tout en offrant à leurs clients un service impeccable. Mais nous ne sommes encore qu'aux balbutiements de cette réflexion.

« La confiance dans le travail n'existe plus »

POPOUS · ECUEILLIS PA · DANIEL FO · TIN · LES ECHOS | LE 08/02/2011



François Dupuy est sociologue, consultant auprès de nombreux chefs d'entreprise en France et en Europe. Auteur, en 2008, d'un livre remarqué, « La Fatigue des élites » il vient de publier un nouvel ouvrage, « Lost in management », en librairie depuis le 3 février. Sa thèse : les entreprises françaises sont en train de perdre le contrôle de leurs salariés.

Vous lancez dans votre livre un avertissement surprenant : selon vous, les chefs d'entreprise ne contrôlent plus leurs organisations. Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?

Ce livre est le fruit d'une vingtaine de missions de terrain et de 800 entretiens que j'ai menés dans des secteurs d'activité très différents. Au terme de ce travail, un constat s'est imposé à moi : l'entreprise multiplie les processus envahissants, comme les systèmes de reporting ou d'évaluation, afin d'obtenir de ses salariés des comportements conformes aux objectifs. Or cette frénésie de contrôle a dégénéré en rituels qui n'ont plus grand-chose à voir avec des outils de gestion. A force, leur multiplication a produit le contraire de ce qui était recherché. Car les salariés ont fini par s'adapter à cette forme de suradministration, qui finit par donner des ordres contradictoires. On aboutit à une organisation en miettes dans laquelle chacun finit par faire ce qu'il veut.

Vous parlez d'un « taylorisme relooké ». De quoi s'agit-il ?

Il faut refaire un point d'histoire. Pendant les Trente Glorieuses, on a laissé filer l'encadrement du travail dans les entreprises. A l'époque, le client n'avait pas beaucoup le choix. On pouvait lui faire payer un certain laxisme dans la productivité, en pratiquant des prix élevés. On a en quelque sorte externalisé le confort que l'on s'autorisait dans l'entreprise. Puis la situation a changé dans les années 1980. Les conditions de concurrence se sont durcies. Il a fallu reprendre le contrôle de l'entreprise pour maîtriser ses coûts ou la qualité de ses produits. Ce retard à rattraper par rapport aux habitudes de confort prises est à l'origine du formidable durcissement des conditions de travail que l'on observe aujourd'hui. Avec un risque : celui du désinvestissement. D'où le « taylorisme relooké ». Il y a trente ans, on a laissé filer le travail. Aujourd'hui, on n'a plus confiance en lui. Alors on a recours à la contrainte.

Dans notre pays, l'opinion a pourtant tendance à voir dans l'entreprise l'une des représentations de l'autorité...

C'est parce que les chefs d'entreprise entretiennent l'illusion du dirigeant qui sait tout, qui contrôle tout. Du coup, ils se tournent vers une forme de micromanagement qui pousse à créer des systèmes de non-confiance envers leurs collaborateurs, leurs salariés. Dans les entreprises, on vit dans un mythe : «

Puisque le chef l'a dit, ce sera fait. De toute façon, on a mis en place les procédures pour le vérifier. »

Le problème est que ces processus produisent du découragement, du sous-investissement dans le travail et, au bout du compte, annihilent toute forme d'action collective.

La dérive que vous décrivez est-elle propre à la France ?

Je le pense. Dans notre pays, le travail est un problème. Compte tenu du laxisme d'après-guerre dont j'ai parlé, on se méfie de lui. Tout le comportement des chefs d'entreprise consiste à réduire comme ils le peuvent leur dépendance au travail national. Ils disposent pour cela de deux moyens, qu'ils ne se privent guère d'employer. L'un, c'est l'automatisation à outrance. On crée des métros automatiques, on ne veut plus de caissières dans les hypermarchés... L'autre, c'est la délocalisation : on va chercher ailleurs une forme de travail dont on ne dispose pas en France. J'ai travaillé aux Etats-Unis. Je n'y ai pas observé la même méfiance à l'égard du travail. Les entreprises sont beaucoup plus tournées vers le service, ce qui nécessite du monde. Dans un supermarché, il y a toujours quelqu'un pour vous aider à porter vos courses jusqu'à votre voiture.

Le cas français est-il désespéré ou existe-t-il des solutions ?

Je rencontre de plus en plus de patrons qui se posent de bonnes questions. L'idée que j'essaie de faire passer est qu'il faut en finir avec la standardisation de la gestion et travailler plutôt à rétablir une société de confiance.●

« Lost in management », François Dupuy, Seuil, 20 euros.

Propos recueillis par Daniel Fortin

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Défiance, contrôle, coercition

Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

- Partie II -

- **Management et organisation du travail**..... pp. 59-111
 - Crise du sens, défis du management
Olivier Vassal, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006
 - L'innovation managériale est-elle encore possible... Et utile ?
Entreprise & Personnel (www.entreprise-personnel.com), 2012
 - Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle
Florence Gangloff, *HAL* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2010
 - Travail, management et santé psychique
Dominique Lhuilier, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2009

CRISE DU SENS, DÉFIS DU MANAGEMENT

Olivier Vassal

Effritement de la valeur travail, déficit d'adhésion, fossé entre dirigeants et salariés... autant de symptômes d'une crise profonde. Les causes en sont multiples : du manque de projet d'entreprise aux pratiques de pilotage top down des organisations en passant par les difficultés à gérer des contradictions de plus en plus criantes entre prescrit et vécu. Le défi à relever n'est pas mince, car ce sont les fondements sur lesquels repose le management depuis vingt ans qu'il faut changer.

La crise du sens fait partie de ces problématiques auxquelles il est impossible de demeurer indifférent lorsqu'on s'intéresse au monde du travail et des entreprises. Des DRH qui constatent que « le don de soi ne va plus de soi... » aux dirigeants qui déplorent le manque d'envie collective, en passant par les syndicats qui stigmatisent la dévalorisation du travail sous les coups de boutoir d'un « système indifférent au mérite dès lors que des intérêts financiers à court terme sont en jeu ». Pas un mois ne passe désormais sans qu'un ouvrage, un sondage, un événement vienne nous rappeler l'acuité de la question. Entre les sondeurs, qui constatent une défiance croissante envers la grande entreprise et son management, et les sociologues, qui décrivent une société avide de jouissance immédiate, qui ne veut plus « perdre sa vie à la gagner », on serait tenté d'aller vite en besogne. Et, face à un phénomène qui suscite moult analyses et commentaires, de conclure trop hâtivement, de confondre les effets et les causes, les opinions et les faits, le mal et ses symptômes. Car, dans ce domaine, le réel ne se laisse pas facilement appréhender. Tel un naturaliste, il convient, de fournir un vrai effort d'observation et d'analyse avant de porter un jugement, de tirer une conclusion.

SYMPTÔMES ET MANIFESTATIONS

Tout d'abord qu'appelle-t-on le sens ? Pour les philosophes, il constitue le fondement de toute chose donnée. Le besoin que les personnes manifestent pour ce dernier correspond à leur désir de saisir un « au-delà » des faits et des choses. Il y a sens lorsqu'il est possible de retrouver dans les actes et les choses du quotidien la présence et la marque d'un tout cohérent. Transposée aux organisations, cette notion ne perd rien de sa force ni de sa pertinence. Le besoin de sens est certes le besoin d'une direction, mais c'est aussi la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre. Le sens suppose le respect de trois principes fondamentaux :

- un principe d'identité : pouvoir se référer à une totalité (un projet) ;
- un principe de causalité : être en mesure d'expliquer, de relier, et de comprendre ;
- un principe de cohérence (ou de non-contradiction).

La crise actuelle, qui se caractérise par un mouvement de défiance à l'égard de l'entreprise en général, et de son management en particulier, est d'abord une crise de la finalité, c'est-à-dire une crise du « pour quoi » ; ce qui recouvre, au niveau individuel, la capacité à donner une justification à ses actions, ses efforts, voire à ses renoncements ou à ses sacrifices. Au niveau collectif, c'est la possibilité de se référer à une raison d'être, une vision, une ambition, en d'autres termes à un projet, susceptible de conférer sa légitimité à telle réforme, tel rapprochement, telle restructuration...

En second lieu, si crise il y a, elle prend aussi sa source dans la somme des contradictions vécues au quotidien qui, lorsqu'elles ne sont pas gérées, détruisent le sens : faire bien et faire vite, faire mieux et faire moins cher, responsabiliser tout en accroissant le contrôle, affirmer de grandes ambitions tout en recherchant le profit à court terme... Ni gérées ni expliquées, ces contradictions deviennent autant de

facteurs déstabilisants car, dans l'entreprise, donner du sens, c'est permettre à tout salarié de comprendre les choses et d'en juger par lui-même.

La crise du sens a deux manifestations évidentes, l'une au niveau de l'entreprise, l'autre au niveau de la société tout entière.

Dans l'entreprise, une crise de l'adhésion. Ce n'est pas faire injure au management que de constater qu'un nombre croissant de salariés et de cadres en particulier ne parviennent plus spontanément à donner un sens aux efforts qu'ils fournissent tout en déclarant « se tuer au travail », quand d'autres, sceptiques quant aux orientations qui leur sont proposées, s'enferment tout simplement dans un rôle d'exécutants en contradiction évidente avec les responsabilités qui leur sont confiées.

Parallèlement, de plus en plus nombreux sont les dirigeants qui constatent leur difficulté à susciter l'adhésion autour d'un projet, à impulser une véritable envie collective, à donner du souffle. Nonobstant l'opiniâtreté manifestée à la tâche, les trésors d'énergie dépensés, malgré les méthodes et outils déployés, la « mayonnaise » a de plus en plus de mal à prendre. Même si, dans certains cas, on peut attribuer cette difficulté à un déficit de savoir-faire, dans la plupart des situations il s'agit de bien plus que cela. Dans une période caractérisée par son instabilité, nombre de projets d'entreprise suscitent paradoxalement le scepticisme malgré la demande de sens et de visibilité. Quels que soient les objectifs visés, on « attend de voir ».

Dans tous les cas, le manque de communication ou la difficulté à donner de la visibilité à des actions ou des choix, qui mis bout à bout sont loin de constituer une stratégie cohérente, ne suffisent pas à expliquer ce constat. Ce qui est en cause ici c'est d'une part le défaut de projet collectif au plein sens du terme, et d'autre part la distanciation croissante entre le top management et les salariés et notamment l'encadrement intermédiaire.

Dans la société, une crise de la valeur travail. Si l'idée que l'on se fait du travail et de sa valeur a évolué c'est principalement sous l'effet de deux facteurs. Le premier constitue la conséquence directe du postulat postmoderne selon lequel les grands piliers de la société érigée depuis deux siècles sont défunts. La promotion du plaisir, la valorisation du bien-être, l'hédonisme en général, ont envahi le champ social et favorisé l'avènement d'une société centrée sur la consommation. La substitution du principe de plaisir au principe de devoir a consacré la jouissance matérielle comme règle de vie. Nous sommes, depuis le début des années 80, dans l'ère du consommateur roi, l'ère du « je consomme donc je suis » consacrant l'acte d'achat comme vecteur de réalisation personnelle.

Le paradigme consumériste est allé de pair avec le sentiment assez général que le travail est par nature une aliénation et que la « vraie vie » commence après celui-ci. Sa seule justification est désormais matérielle et le temps passé à celui-ci, par définition, du temps perdu : « nous perdons notre vie à la gagner ». Du « travailler pour être », du travail facteur d'accomplissement des personnes, on est passé sans transition au « travailler pour avoir » avec des conséquences évidentes sur la motivation au travail.

Cette conception s'oppose radicalement à celle qui, à l'image de la célèbre assertion de Kant « on travaille pour l'estime de soi », faisait du travail un facteur d'accomplissement personnel et qui par là lui conférait son sens véritable. Car réduire le travail à sa valeur économique, ne le considérer qu'au travers d'un ensemble de tâches à effectuer, oublier ce qui l'entoure c'est-à-dire le contexte de son exécution et, au-delà, le projet qui lui donne son sens, revient à nier celui-ci en tant que facteur d'accomplissement des individus. C'est aussi considérer qu'il est possible d'accepter n'importe quel travail, même le moins gratifiant, sans conséquences sur son équilibre personnel.

Le second facteur à l'origine de l'évolution du sens attaché au travail est lié directement au sentiment général selon lequel celui-ci s'est dévalorisé sous les coups de boutoirs d'un système souvent indifférent au mérite, à l'effort, à la fidélité, parfois même à la compétence lorsque des intérêts financiers à court terme sont en jeu. Ainsi l'idée selon laquelle les individus, quels que soient leur compétence ou leur statut, sont de moins en moins maîtres de leur destin professionnel est devenu un lieu commun.

Les causes de la crise du sens sont multiples et renvoient directement à la capacité du management à répondre aux évolutions structurelles du monde moderne. Ainsi, face à l'intensification du travail, face à la contraction du temps, à la pression du court terme et du temps réel, on feint toujours d'ignorer qu'une organisation se nourrit aussi d'un projet à long terme. Tous les horizons ont été raccourcis, l'affirmation d'un futur souhaité et sa traduction en politique d'entreprise ont été renvoyés aux calendes grecques.

Face à la crise de l'adhésion, la réponse partout privilégiée a consisté dans des processus participatifs destinés à susciter une adhésion de surface sans prise véritable sur les événements ni les destins individuels. Face à la révolution des SI (systèmes d'information), les processus d'accompagnement du changement mis en œuvre ont trop souvent été tributaires des contraintes techniques liées aux outils et de la priorité donnée au retour sur investissement. Face à la dissociation croissante du savoir et du pouvoir, à l'exercice de plus en plus difficile que représentait le management de grands groupes évoluant sur différents marchés voire sur différents métiers, face au mouvement général de défiance envers les élites, on a chargé à l'excès la barque du leadership et promu un management qui en se focalisant sur les objectifs individuels n'a pas favorisé la coopération et la transnormance financière et de privilégier les investissements à faible temps de retour au détriment de la création de valeur à long terme. Face aux stratégies fondées sur la croissance et l'internationalisation, et à leurs conséquences en termes d'éloignement entre les centres de décision et la réalité que vivent les opérationnels, on a, d'une part, privilégié une logique de « PMEisation » de l'organisation et, d'autre part, standardisé énormément les processus et les méthodes, diminuant ainsi drastiquement la part d'autonomie laissée aux niveaux locaux, en dépit des discours convenus sur la question.

Le déficit de projet collectif. Parmi tous les facteurs responsables de la « crise du sens », le manque de projet collectif, de projet d'entreprise au plein sens du terme, est sûrement le plus évident. Car on ne dira jamais assez que dans l'entreprise c'est le projet qui suscite l'adhésion et le management qui responsabilise. Et le management sans le projet, c'est la responsabilisation sans l'adhésion.

La première condition à satisfaire pour conférer du sens à l'action des personnes au sein d'une organisation est de nourrir celle-ci d'une raison d'être, d'une vision et d'une ambition puis de traduire celles-ci en un projet cohérent. Tandis que la vision attire et donne la direction, la raison d'être en faisant référence à une grande mission, en invoquant une vocation, incite à aller de l'avant. Et cela fonctionne aussi bien au niveau de la collectivité, du groupe, que de l'individu isolé. Savoir où l'on va mais surtout pourquoi on y va.

Mais cela ne va pas de soi. Certains y sont parvenus magnifiquement et ont construit les plus belles histoires entrepreneuriales du siècle passé. Ces organisations ont réussi à apporter des réponses à des questions très simples telles que :

- Pourquoi existons-nous ? En quoi sommes-nous uniques ?
- Quelle est notre vocation, notre raison d'être ?
- Qu'est-ce qui inspire notre action quotidienne ?

A ce titre, je considère que la première vraie valeur ajoutée du leadership consiste à incarner une ambition à partir d'une raison d'être et d'une vision, et à les transformer en un projet porteur de sens pour une collectivité de personnes. Car le projet d'une organisation renvoie toujours à deux œuvres fondatrices : sa « mise en sens » et sa « mise en mouvement ». C'est à leur capacité à renouveler perpétuellement cette dynamique que l'on reconnaît les grands patrons. Ce qui les distingue à jamais d'un simple visionnaire, c'est leur capacité à transformer, ce qui les sépare d'un gestionnaire c'est leur intuition.

L'autre élément qui rend nécessaire le projet renvoie aux ressorts psychologiques de l'action humaine. Aucun groupe ne peut se constituer durablement sans parvenir à susciter un investissement affectif de la part de ses membres. Convoquer la force et l'intelligence de salariés en contrepartie d'un bon salaire, d'un peu de reconnaissance en fin d'année et d'un plan de carrière séduisant, n'a jamais suffi. Pas plus hier qu'aujourd'hui ni demain.

Des organisations du type holding. Force est de constater que, du point de vue

du fonctionnement, les tendances à l'œuvre depuis vingt ans ont, sous prétexte de responsabilisation et de subsidiarité, transformé la plupart des sièges des grandes entreprises en l'équivalent de holdings dont le rôle est de challenger en permanence leurs divisions.

20
Ce type d'architecture organisationnelle relayé par un discours séduisant sur la délégation et la responsabilité, et supporté par des systèmes de *reporting* omniprésents, cache dans les faits un vrai problème. Car en éloignant le top management de la réalité opérationnelle des divisions et en transformant les sièges en « holdings » organisés autour d'un ensemble de « boîtes noires » opaques pour le top management dont l'activité est régulée par contrat, on favorise un processus strictement « *top down* » de fixation des objectifs. Ceux-ci tombent d'un sommet qui n'a plus les moyens de vraiment challenger ses entités sur le fond. Le processus de « mise sous tension » procède alors non pas de la prise en compte des problèmes concrets du terrain, mais d'une injonction *top down* qui vise à aligner tout le monde sur des standards qui ignorent la spécificité des contextes locaux, d'où un sentiment d'incompréhension et de frustration.

21
En outre, et cela rejoint le point précédent, ce type d'organisation a pour effet de rendre plus difficile la référence à une communauté de destin et l'expression d'un projet d'entreprise. Les forces centrifuges l'emportent sur les facteurs de solidarité. L'indépendance compte alors plus que l'interdépendance, et les synergies auxquelles on en appelle sonnent comme des mots creux. Notamment dans les grands groupes exerçant des métiers dont les modèles économiques différents renforcent l'expression des identités professionnelles et condamnent la transversalité : « ce qui nous sépare est plus fort que ce qui nous unit ».

22
La difficulté à gérer les contradictions. Je pense fondamentalement que l'une des tâches, et pas la moindre, des directions consiste à faire admettre que l'organisation est un lieu de confrontation maîtrisée et intelligente de contradictions, et le management l'art de les traiter de façon déterminée et rigoureuse. Manager, c'est gérer des contraires. Et c'est sans aucun doute une des tâches les plus difficiles qui incombent aux dirigeants. Gérer les contraires c'est en premier lieu passer de la logique du « ou » à celle du « et ». Il ne s'agit jamais de choisir entre l'affirmation de grandes finalités et la recherche du profit, une organisation centralisée ou une organisation décentralisée, l'autonomie ou le contrôle, la qualité ou la productivité... La décentralisation la plus efficace est celle qui s'appuie sur des processus très centralisés. Il ne s'agit jamais de choisir entre la productivité ou la qualité. La difficulté c'est de faire les deux avec la même abnégation. Il ne s'agit pas de s'accommoder à contrecœur de choses qui semblent a priori incompatibles, mais davantage d'être convaincu que la capacité de la collectivité à les intégrer constitue un enjeu clé.

23
Les pratiques superficielles de gestion du changement. La plupart des processus d'accompagnement du changement mis en œuvre depuis vingt ans portent sans aucun doute une part de responsabilité dans la crise du sens. Lorsque ceux-ci ne consistent qu'en communication, groupes de paroles, ou en formation, ils ne suscitent qu'une adhésion de surface sans prise véritable sur les événements et les destins individuels. Sous prétexte de participation ce sont en fait des entreprises de « paroles » que l'on organise où participer consiste surtout à parler. Car si la participation commence avec la parole elle ne peut s'y limiter. C'est la participation alibi qui donne aux agents le sentiment d'être manipulés. On ne dira jamais assez que la gestion du changement commence avec un travail de fond sur le pourquoi de celui-ci et la mobilisation autour de ses enjeux.

24
L'usage abusif du management par les objectifs. L'adoption systématique du MPO a également une part de responsabilité dans le malaise actuel. Essentiellement pour deux raisons.

25
La première, c'est qu'à toujours ramener la performance à sa dimension individuelle, on nie ce qui relève du cadre collectif dans l'accomplissement des tâches et on donne une interprétation du travail qui ne reflète pas la réalité quotidienne. L'évaluation dans ce cadre devient un exercice abstrait en contradiction avec les fondements de l'efficacité collective.

26
La seconde, c'est que mettre en place le management par les objectifs dans des environnements productifs sujets à la perturbation et à l'aléa tend à générer une contradiction permanente entre le respect de la promesse client et l'atteinte des

objectifs, et à mettre le système de production en « surtension » avec pour seul recours l'accroissement des cadences. C'est, par exemple, dans le secteur bancaire amener des conseillers de clientèle censés prodiguer des conseils aux clients à faire de « l'abattage » en contradiction avec leur mission. Ce type de situation porte en elle-même les germes du conflit ou de la résignation, selon les cas.

La centralisation des décisions à portée opérationnelle. Face à la complexité croissante du monde dans lequel elles évoluent, au prétexte d'accroître leur réactivité, de garantir la cohérence, de simplifier le fonctionnement comme le pilotage, les organisations modernes ont favorisé un processus intense de centralisation de l'information et de standardisation des outils comme des méthodes et des procédés. Cela a abouti dans de nombreux cas à la centralisation d'un certain nombre d'actions à portée opérationnelle dont les niveaux locaux ne se sont plus vu confier que l'exécution.

Aujourd'hui, il n'est plus aucune équipe de vente qui décide elle-même de telle ou telle action vis-à-vis d'une clientèle qu'elle gère pourtant à longueur d'année. Ce qui a pour effet d'exposer en permanence les organisations en question à une contradiction majeure entre, d'une part, les appels récurrents à l'autonomie et l'initiative et, d'autre part, la réalité du travail. Car même lorsque les discours plaident pour la subsidiarité c'est le souci de cohérence et de normalisation qui l'emporte toujours. Le respect des *process* et standards définis au niveau *corporate* fait malheureusement peu de cas des exigences locales y compris quand elles sont synonymes d'efficacité.

En matière de responsabilisation c'est la perception du « responsabilisé » qui compte. Il n'y a de responsabilité que perçue. Etre responsable de la déclinaison sur le terrain d'une action dont l'origine et la motivation vous échappent totalement, dont le *timing* et les modalités sont définis par d'autres, n'est pas responsabilisant au sens propre du terme. Etre responsable de quelque chose c'est avoir des marges de manœuvre et disposer d'une certaine latitude dans la façon de concevoir les choses. La responsabilité suppose toujours la décision.

Les contradictions entre travail prescrit et travail vécu. Les nouvelles formes d'intensification du travail condamnent la prescription à 100 % du travail. Elles sont directement liées à l'émergence du temps réel, passé en quelques années du statut d'élément perturbateur de la production à celui d'élément fondateur d'une nouvelle organisation du travail. Malgré tous les efforts entrepris pour standardiser, supprimer les ruptures de charge, réduire les frottements de toute nature, les ajustements nécessaires pour répondre en temps réel aux sollicitations non programmées de la clientèle ou des collègues, comme pour faire face aux perturbations affectant les systèmes de production, ont considérablement accru la charge physique comme mentale du travail.

A la différence de ce qui se passait dans le monde taylorien où chaque opération était parfaitement objectivable (sous forme d'une séquence de gestes par exemple) indépendamment de l'individu qui la réalisait, l'interaction entre l'opérateur et les tâches à réaliser est devenue un élément déterminant. La façon dont chaque opérateur se représente son travail et ses exigences en regard des engagements passés envers les clients ou l'interne est désormais une des clés de la performance.

Cela étant, le risque est devenu permanent de voir les salariés et leur management pris en tenaille entre trois types d'exigences dont la contradiction potentielle est évidente : celles liées aux normes qualité, celles liées à la maîtrise des coûts et des délais, celles enfin liées à la nécessité de réagir en temps réel aux aléas du processus de production et aux fluctuations de la demande ; d'un côté, le respect strict des procédures, de l'autre, la nécessité de solliciter son expérience et ses savoirs. La part de l'activité consacrée à ces ajustements en temps réel est d'autant plus importante que « la charge relationnelle » associée au travail est significative et que la sophistication de l'outil de production est élevée.

La capacité des opérateurs à évaluer les enjeux associés aux différents types de situation auxquels ils sont susceptibles d'être confrontés et à se représenter la finalité de leur travail en regard du produit final ou des engagements pris à l'égard des clients est essentielle dans ce cadre. Dans le cas contraire, lorsqu'on laisse se multiplier et prospérer les contradictions entre les procédures et l'initiative, on est de plain-pied dans la crise du sens.

DEUX GRANDES CONSÉQUENCES

L'implication sans l'adhésion. Une des conséquences et non des moindres de la perte de sens réside dans un phénomène relativement nouveau que l'on observe dans nombre d'organisations : l'implication sans l'adhésion. Lorsque le travail de chacun s'inscrit dans une chaîne de contributions organisée comme un *workflow*, comme c'est de plus en plus le cas, l'implication est mécanisée, le retrait impossible. La grande entreprise a désormais les moyens d'employer et de rendre efficaces des personnes qui n'adhèrent ni à son projet (quand elle en a un) ni à ses modes de fonctionnement. Et elle ne s'en prive pas.

Le métier au détriment de l'institution. Partout on constate que l'attachement traditionnel vis-à-vis de « l'institution » cède du terrain au profit du « métier » et du « projet ». « C'est uniquement parce que j'aime mon métier que je suis ici. Le reste je n'y crois pas et d'ailleurs ça ne m'intéresse pas. » Faute de projet collectif crédible et enthousiasmant, faute de réciprocité dans les relations salarié-entreprise, le métier prend souvent le pas sur l'institution. La raison en est simple. A la logique de permanence qui a prévalu pendant des décennies s'est substituée une optique de trajectoire professionnelle avec pour impact évident le relâchement du lien entre l'entreprise et ceux qui y travaillent.

En incitant les salariés à mettre l'accent sur l'entretien et le développement de leur capital de savoir et de savoir-faire, on a favorisé l'émergence d'une forme d'identification centrée sur les professionalités et les métiers, tandis que le lien à l'institution se dissolvait. La mobilité forcée oblige de plus en plus de salariés, et pas seulement les cadres, à concevoir leur vie professionnelle dans une optique de parcours professionnel et à être plus attentifs que jamais à leur « employabilité ».

QUATRE DÉFIS À RELEVER

Face aux évolutions qui ont affecté le monde des organisations et des entreprises en particulier, je persiste à croire que ce ne sont ni les individus ni la société qu'il faut changer, mais les fondements sur lesquels repose le management des entreprises depuis plus de vingt ans. Les chantiers importants qui en résultent sont les suivants : l'expression d'un projet authentique, la refonte des systèmes d'objectifs, la reconnaissance du travail réel et vécu, les modalités de participation des individus aux changements qui les concernent. Tous ces éléments sont évidemment du ressort du management mais supposent un changement radical de perspective sur la raison d'être, la contribution et la valeur ajoutée de ce dernier.

? **Le défi du projet** est le premier défi à relever. C'est le défi du long terme, le défi de l'ambition. Il s'appuie forcément sur une vision très claire de son métier et de son devenir. Il vise à susciter l'implication et l'adhésion sur la durée et permettre aux individus de s'identifier à une collectivité. C'est le défi du macro, de l'organisation considérée comme institution, ancrée dans le monde contemporain et la société civile, animée d'une raison d'être qui s'ancre dans la durée. C'est le défi de la distanciation accrue vis-à-vis de l'entreprise, de l'éclatement des attentes, face auquel il ne suffit pas d'accroître l'autonomie et de responsabiliser.

? **Le défi de la régulation** est le deuxième à relever. C'est le défi du management et des paradigmes sur lesquels il se fonde depuis trente ans. Je lui associe l'ensemble des impacts associés au couple globalisation-standardisation ainsi que ceux associés à la constitution d'organisations multinationales, mettant en présence différentes cultures de métier issues très souvent de rapprochements successifs, organisant leur management autour des principes d'*empowerment* et de responsabilisation, et que la concurrence et les marchés mondiaux obligent à une quête permanente de gains de productivité et de flexibilité.

? **Le défi du travail et de son sens** se situe à un niveau plus micro. C'est celui du travail vrai, du travail réel et vécu et de toutes les transformations qui le concernent. Il renvoie à l'impossibilité dorénavant de concevoir le travail uniquement sous les angles du quoi et du comment. Le couple objectifs-modes opératoires ne suffit plus. La dimension du pourquoi, en conférant son sens au travail, permet de mobiliser les compétences au bon moment dans un environnement de travail où l'autonomie est, par la force des choses, désormais la règle. Ce qui devient clé dans ce cadre c'est la capacité des opérateurs à évaluer les enjeux associés aux différents types de situation

auxquels ils sont susceptibles d'être confrontés.

Désormais, à la prescription taylorienne basée sur le respect des temps et des procédures opératoires il faut adjoindre l'autonomie et la responsabilité confiées aux opérationnels, basées sur la reconnaissance de leurs compétences et de leur expertise « métier », et généralement attachées au respect d'une promesse liant l'organisation à ses clients. Cela suppose de la part des salariés la capacité à situer les résultats de leur action en regard de cette promesse. Il est nécessaire que dans ce cadre ils parviennent, quelle que soit leur contribution au produit ou à la prestation finale, à se représenter la finalité de leur travail même lorsque celui-ci s'inscrit dans une chaîne de coopération dont ils ne constituent qu'un des maillons.

Ils y parviendront d'autant mieux qu'ils se représentent celui à qui est destiné ce travail, c'est-à-dire le client ou l'utilisateur final, et les avantages qu'il en attend. La performance est dès lors autant conditionnée par les tâches à effectuer que par la conscience qu'acquiert le salarié des conséquences de son intervention en regard des contrats passés avec les clients et des engagements pris à ce titre. La compétence dans ces contextes est aussi le fait de cette capacité des personnes à intégrer les enjeux globaux qui dépassent le cadre strict des tâches qui leur sont confiées. Ceci doit inciter à rapprocher les personnes responsables de la conception des organisations productives de ceux chargés de l'exécution, mais surtout à associer les opérationnels à la définition des normes de production qui les concernent.

? **L'adaptation permanente et les changements** qu'elle impose constituent le quatrième et dernier défi. La capacité à conduire ces changements est sans aucun doute un gage de pérennité. Aujourd'hui comme par le passé, ni plus ni moins, contrairement à ce que l'on entend depuis vingt ans. Le changement a toujours constitué et constituera toujours un enjeu essentiel pour les organisations. Mais il n'est pas le seul. Loin de là.

[1] **OLIVIER VASSAL** est membre du comité exécutif d'Atos Consulting France ; responsable du pôle industrie, services, distribution ; responsable du Centre de compétences européen sur les ressources humaines et la gestion du changement.

Français

Difficile de nos jours de se référer à une finalité donnant sens aux actions de l'entreprise, d'autant que le vécu quotidien recèle de multiples contradictions non gérées.

L'innovation managériale est-elle encore possible

... et utile ?

Cahier de l'Université d'Hiver du 20 janvier 2012

en partenariat avec **AGRH** et Chaire CAPITAL HUMAIN INNOVATION 

Il est devenu banal de souligner que la capacité d'innovation est la principale ressource de nos entreprises pour faire face à la concurrence internationale. En dehors des innovations en matière de techniques et de produits, on peut s'interroger sur la capacité des entreprises à renouveler leurs modes de fonctionnement.

Entre uniformisation des techniques de management et contraintes de coûts de plus en plus pressantes, quelle place pour l'innovation, le renouvellement des modèles de gestion des entreprises ? Au-delà du discours de l'impuissance et tout en n'étant pas dupes de l'enthousiasme qui s'empare parfois de certains promoteurs de l'innovation, il s'agit d'identifier des marges de manœuvre pour déployer l'innovation managériale aujourd'hui.

L'innovation managériale, telle que nous l'entendons, c'est l'innovation dans le *management*, la gestion des entreprises dans son sens le plus large. Cela comprend l'innovation en RH, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. C'est le sens de « *Management Innovation* » en son sens nord américain. Sous ce terme, se retrouvent des perspectives qui se proposent

de renouveler les modes de l'organisation du travail.

C'est pour débattre de l'innovation managériale, de ses enjeux, de ses difficultés, mais aussi de ses pratiques qu'Entreprise&Personnel a organisé sa deuxième Université d'hiver le 20 janvier dernier.

Bonne lecture et rendez-vous en janvier prochain pour notre Université d'Hiver 2013 consacrée à la « performance ».

Martine Le Boulaire
Directrice du Développement d'Entreprise&Personnel

Introduction :

« L'innovation managériale est un processus de co-construction »

Jean-Paul Bailly,
Président du Groupe La Poste et
d'Entreprise&Personnel

L'innovation, dans les entreprises, comme ailleurs, est devenue la clef de la compétitivité et de la croissance de nos économies. Elle est un des rares leviers dans une économie sous contraintes. Plus encore qu'une question d'avenir, elle est donc une question de survie.

Pourtant, lorsqu'on s'éloigne de l'innovation technique et de produit, il peut sembler que les choses n'ont jamais été aussi standardisées, et mises sous contrôle. Innovation, créativité, audace, voilà des mots de plus en plus rarement associés à la gestion et au management.

Entre uniformisation des techniques de management et contraintes de coûts de plus en plus pressantes, on peut s'interroger sur la capacité des entreprises à renouveler leurs modes de fonctionnement, c'est-à-dire à innover sur le plan managérial : dans les Ressources Humaines, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. Mais, malgré la standardisation, l'uniformisation des modèles de management, il est toujours possible d'innover, parfois même radicalement.

Depuis la France, on aurait tendance à dire qu'aucune innovation managériale significative ne s'est imposée ces quinze dernières années. Depuis l'avènement du discours sur la nécessité du management participatif (années 1980) qui avait incité les entreprises à inventer de nouvelles formes de coopération, le mimétisme semble parfois avoir pris le pas sur la capacité à inventer. Certains analystes de l'histoire du management vont même jusqu'à décrire une certaine « fin de l'histoire » en management.

Cette vision pose des questions pertinentes quant à la réalité de l'innovation managériale, au-delà des injonctions et des déclarations d'intention. Nombre d'auteurs soulignent que quand une innovation organisationnelle ou managériale intervient, elle est rarement appropriée par les acteurs, managers comme salariés, soit parce qu'elle résulte d'une décision de mise en œuvre par le sommet, soit parce qu'elle est portée par des acteurs extérieurs (consultants) qui plaquent des modèles d'innovation venus d'ailleurs.

— Etudier les attentes des utilisateurs

Quelle place pour l'innovation, le renouvellement des modèles de gestion au-delà du discours de l'impuissance ? Pouvons-nous identifier des marges de manœuvre pour déployer l'innovation managériale aujourd'hui ? Au fond, on pourrait dire que nous sommes les héritiers d'une pensée managériale en matière d'innovation qui nous vient de l'ère industrielle. Sachant qu'en France, l'innovation est conçue comme essentiellement technique, le fruit de l'invention d'une élite concentrée dans les départements de R&D.

Or l'innovation est une invention qui s'est diffusée, que les utilisateurs se sont appropriée. C'est pourquoi il faut lier à la recherche de nouvelles idées en management l'étude des attentes des utilisateurs potentiels d'une nouvelle forme d'organisation et l'étude de leurs comportements d'utilisation. C'est donc en se recentrant sur les attentes et les comportements réels des usagers de l'organisation qu'une véritable innovation managériale pourra émerger. Cette forme d'innovation, en phase avec la société numérique qui se dessine, résulterait ainsi d'un processus de co-construction, d'un travail partagé, qui demande la coopération entre plusieurs acteurs que sont les managers, les salariés, voire les clients.

Mais la coopération multi-acteurs ne me semble pas le seul ingrédient nécessaire à la production de l'innovation en matière de management. Le climat de confiance, les valeurs partagées, l'équité de traitement et l'exemplarité constituent le terreau essentiel susceptible de générer une coopération efficace, base de l'innovation managériale.

I. Y- a t-il une fin de « l'histoire » en innovation managériale ?

François Dupuy, Sociologue,
Directeur académique du CEDEP, auteur de *Lost in Management*, 2011

Pendant les 30 Glorieuses, le client courait après les produits qui étaient rares. Le taylorisme qui organisait la production de masse de façon segmentée et séquentielle fut la réponse organisationnelle à ses contraintes économiques. Aujourd'hui, dans une période d'hyper-choix et de concurrence effrénée, le client n'a plus rien à voir avec un demandeur exploré. Il est devenu rare !

Pour s'adapter à ce contexte nouveau, les entreprises ont fait de l'organisation du travail, leur variable d'ajustement. Pour améliorer simultanément la qualité et réduire les coûts, elles ont adapté des modes d'organisation plus horizontaux et par projet. Non sans incidences sur le travail des salariés. Chacun doit s'investir à fond, collaborer, ce qui n'a rien d'aisé ni de naturel, tout en étant confronté à des exigences de productivité de plus en plus fortes. Une situation nettement moins confortable qu'au temps du taylorisme, qui, bien que critiqué, était finalement très protecteur pour les individus.

Les entreprises ont imposé ces nouvelles règles du jeu par une forme de coercition, en multipliant les instruments de contrôle : process, indicateurs de performance et reporting, selon la vieille idée taylorienne que des règles clairement établies et comprises par tous seront appliquées. On a fait un bond de 100 ans en arrière. De l'innovation managériale à l'envers !

— L'organisation échappe aux entreprises

Non seulement les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes, mais elles ont grand ouvert la porte aux RPS. En effet, la recherche de standardisation et d'optimisation de plus en plus poussées se traduisent par des fonctionnements de plus en plus « confrontationnels », aujourd'hui à leur sommet. Une situation doublement paradoxale au moment où on dit que l'homme est la seule valeur !

C'est pourquoi l'innovation managériale est aujourd'hui une question de survie ! Sinon on va à des catastrophes humaines, mais aussi économiques. Dans de nombreuses entreprises, l'enjeu est de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels, en redécouvrant les vertus de la confiance et de la simplicité.

Il ne s'agit pas de mettre à bas les *process* (ce qui ne serait pas possible), mais de supprimer tout ce qui est

inutile pour les pratiques des individus. Cette simplicité est génératrice de confiance. Et pour installer durablement cette confiance, pas besoin de mettre des principes par écrit. Il faut que les comportements soient prévisibles et que tous les coups ne soient pas permis. Cette éthique crée une communauté d'intérêts.

Face aux nouvelles nécessités économiques, l'innovation managériale a de beaux jours devant elle !

Le point de vue de Maurice Thévenet,

Professeur au Cnam et à Essec Business School, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Du management plutôt que de l'innovation managériale

L'innovation managériale est-elle utile et nécessaire ? Une évidence dans une période de crise où tout se doit d'être remis en cause pour mieux s'ajuster à des situations économiques et sociales radicalement nouvelles et où certaines formes d'organisation montrent leurs limites, et appellent à des révisions.

Innover dans le domaine managérial, c'est lutter contre l'inefficacité du management. Quand quelque chose ne produit plus ce que l'on en attend, n'est-il pas alors temps de le supprimer ? Cette idée peut surprendre. Pourtant, la *Harvard Business Review*¹ présente l'exemple de Morning Star, un transformateur de tomates californien qui a développé depuis vingt ans un modèle d'organisation où les salariés n'ont pas de patron ou de manager. Ils définissent eux-mêmes leur mission pour l'année et négocient avec les collègues les plus concernés par leur activité, les objectifs et modalités de travail. Ils mènent ensuite leur propre activité, décident de leurs achats et opèrent sans contrôle ni directives données par quiconque. Ils obéissent à leur propre mission plutôt qu'à un patron. L'innovation managériale n'a pas en fait consisté à supprimer les managers, mais à fait de chacun un manager.

Sans aller aussi loin, rien ne nous empêcherait de chercher de l'inspiration dans des domaines plus originaux, des institutions qui ont le mérite, par rapport à nos entreprises, d'avoir réfléchi à la question managériale des siècles avant Taylor et Fayol. Dans certaines communautés religieuses, par exemple, on a su maintenir l'exercice de la mission managériale en garantissant la légitimité de celui qui l'exerce et en évitant que la fonction ne soit une promotion, une récompense, voire le résultat de jeux politiques avant de ressortir à la compétence. Le manager est comptable de l'efficacité du service qui lui a été confiée sans qu'il puisse se l'approprier. Ceci accommodé de l'impossibilité de rester en fonction

¹ Hamel, G. First. Let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, December 2011.

trop longtemps. Cohérent, mais si facilement transposable.

Si l'on prend de la distance vis-à-vis de l'impératif d'innover, la première des innovations ne consisterait-elle pas à revenir aux principes de base du management, avant même d'essayer de dessiner des formes novatrices ? Une publicité disait naguère que quand les temps sont durs, il faut en revenir aux valeurs sûres. C'est après avoir tenté orgueilleusement de se passer du management à l'aide d'organisations techniquement parfaites, après avoir trop oublié que les personnes constituaient les organisations plutôt qu'elles n'en étaient les sujets, que les formes bureaucratiques actuelles éprouvent aujourd'hui le besoin de rénovations profondes. Les situations dans lesquelles vont se trouver de nombreuses organisations en situation de récession conduiront à des réajustements très concrets sur le sujet.

2. Regards croisés sur l'innovation managériale

Animés par Catherine Beilin-Lévi, Directeur de Projets, Entreprise&Personnel

L'innovation managériale est nécessaire : il faut rechercher d'autres manières d'obtenir le travail et la performance. Mais selon les contextes, les cultures, les modèles économiques, les entreprises opèrent différemment. Deux façons de l'explorer par le groupe EDF d'une part et la Société de services informatiques HCL technologies (d'origine indienne) d'autre part. Deux contextes, deux environnements socio-économiques, deux approches de l'innovation managériale très contrastées.

— Renouveau de la conception de la fonction managériale à EDF

Marianne Laigneau, Directrice Générale des Ressources Humaines du Groupe EDF

Les organisations souvent pyramidales et fermées évoluent vers des systèmes plus agiles et plus ouverts où le management concentré sur la commande et le contrôle se déplace de plus en plus vers la coordination. La capacité de diffuser une culture de responsabilisation plutôt qu'une logique d'obéissance fait partie du rôle attendu d'un manager.

Par ailleurs, pour les jeunes générations, la notion d'autorité est aujourd'hui moins liée au savoir, à l'excellence, à la « capacité d'être le meilleur » qu'à la capacité à donner du sens, entraîner, donner envie, faire s'épanouir des talents. Le manager moderne est donc un développeur de talents, mais aussi et avant tout un pilier central du collectif qu'il lui appartient d'articuler avec les attentes plus individuelles. On

pourrait résumer cette conception en parlant de performance durable.

Ce n'est pas sur les expertises technique et gestionnaire que se fonde donc d'abord aujourd'hui la légitimité d'un manager – même si elles sont indispensables – mais sur son rôle d'animateur des hommes. Les comportements managériaux ne doivent plus être exclusivement fondés sur le savoir-faire mais aussi sur le savoir-être : exemplarité, courage mais aussi modestie, empathie, écoute, confiance.

— Une démarche d'apprentissage

Nous voulons développer par apprentissage et non en l'imposant un « EDF way of management : donner du sens en éclairant sur les choix stratégiques, développer ses collaborateurs, garantir la cohésion sociale. Dans cette démarche, nous mettons du non-négociable et de la place pour développer un style individuel en tenant compte des personnalités, des spécificités culturelles de chaque pays du Groupe, des enjeux propres.

EDF fait de la formation au service de cette conception renouvelée du rôle du manager, le levier de l'innovation managériale. Nous avons ouvert les cursus de notre Université Groupe à tous nos managers pour permettre à chacun d'expérimenter, dans un espace protégé, les nouveaux comportements attendus et les mettre ensuite en pratique dans le quotidien. Un changement d'échelle considérable : de 2 000 managers formés à 12 000 en cible.

En nous appuyant sur des modalités de formation innovantes « blended learning », « serious game », etc., nous souhaitons dans les contenus apporter au contremaître aussi bien qu'au dirigeant les mêmes clés de lecture stratégiques sur les choix de l'entreprise.

Un contremaître doit tout autant (si ce n'est plus, car il est souvent davantage exposé !) être capable d'éclairer ses collaborateurs. Nous avons le même niveau d'exigence dans l'apprentissage que nous lui offrons, en apportant aux uns comme aux autres, avec des déclinaisons pédagogiques différentes bien entendu, les mêmes contenus d'excellence.

Cette démarche d'innovation est moins normative que la déclinaison d'un modèle formel : elle laisse plus de place à chacun pour définir son propre style dans une démarche « essai-erreur ». Mais le principal caractère novateur du dispositif réside dans la volonté de recréer du lien entre les strates managériales en remettant en cause la segmentation traditionnelle de formation par segment hiérarchique.

Ce continuum se matérialise aussi dans l'engagement de chaque ligne managériale à former la ligne managériale inférieure : les dirigeants forment les managers deuxième ligne qui forment les managers première ligne : interventions, témoignages, parrainages. Nous affirmons que former les autres, c'est aussi une étape clé du processus d'apprentissage du rôle de manager.

Nous parions sur une attractivité retrouvée de la fonction managériale. Côté managers, nous sommes convaincus que ces actions créeront les conditions d'un plus grand engagement et de plus de prise d'initiative parce qu'ils auront retrouvé du sens à leur fonction et des marges de manœuvre pour l'exercer. Côté salariés, nous espérons un engagement renforcé, plus d'initiatives parce que leur comportement découle souvent de celui de leur manager, une plus grande cohésion sociale et l'émergence de notre « EDF way of management ».

Le point de vue de Patrick Gilbert

Professeur de GRH à l'IAE de Paris, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Démythifier l'innovation managériale

Dans les entreprises, l'innovation managériale suscite, selon les publics, émerveillement ou sarcasmes, car la rencontre de l'innovation et du management est entachée de toutes sortes de mythes.

Mythe n°1 : l'innovation managériale implique un progrès social

Non, elle ne se traduit pas (pas toujours) par un progrès social, car elle est d'abord pour l'entreprise un moyen d'acquiescer un avantage compétitif, en ligne avec le marché et sa stratégie. Il en est attendu plus d'efficacité qui n'entraîne pas toujours une meilleure qualité au travail. L'efficacité a même souvent pour corollaire réduction des coûts et accroissement de la pression sur le salarié. Ceux qui manifestent de la « résistance au changement » ont parfois bien compris que l'innovation managériale n'est pas équivalente à l'innovation sociale. Pour qu'il y ait équivalence, un travail de coopération est à conduire avec le personnel.

Mythe n°2 : l'innovation managériale est le fait d'un manager exceptionnel qui parvient à l'imposer

Non, elle n'est pas (est rarement) l'innovation d'un manager. Certains ont, en raison de leurs responsabilités ou de leur créativité, une capacité à susciter des innovations. Mais la sociologie de l'innovation l'a montré : s'agissant d'un processus de changement, le développement d'une innovation repose sur une convergence dynamique d'acteurs et la qualité de son processus d'implantation, plutôt que sur ses qualités intrinsèques associées à des hommes providentiels.

Mythe n°3 : qui dit innovation managériale, dit rupture

Non, l'innovation managériale ne se réduit pas à l'innovation de rupture qui vise la remise en cause radicale des conventions guidant l'action collective. Il faut aussi compter avec l'innovation « incrémentale » dont l'objectif est seulement d'apporter des améliorations, parfois élémentaires, y compris au sein d'activités quotidiennes. Elle intervient de manière régulière et progressive par des changements issus d'apprentissages collectifs. Les démarches d'amélioration continue s'inscrivent dans ce cadre et peuvent déboucher sur des innovations de rupture. Dans les situations où les jeux d'acteurs sont complexes, l'enracinement de l'innovation est possible de cette manière.

Mythe n°4 : l'innovation managériale est un concept universel

Non, elle n'est pas (n'est jamais) un concept universel. Une pratique managériale peut être considérée comme une innovation quand elle est nouvelle pour l'entreprise considérée, qu'elle la mène plus loin sur le chemin de la performance, quand bien même elle existe déjà dans d'autres entreprises. Mais vouloir s'approprier un peu vite l'innovation managériale mise en œuvre par une entreprise dont le contexte est très différent, au motif qu'elle a été très médiatisée, n'est-ce pas la meilleure manière de réussir à échouer ?

— HCL Technologies et sa Vision : « Les employés d'abord, les clients après »

Stuart Drew, executive Vice President, Directeur des services financiers, Europe, HCL Technologies

Bien sûr, la sagesse conventionnelle professe que les entreprises doivent faire passer le client d'abord. HCL Technologies (HCLT), une firme indienne leader dans les nouvelles technologies, en a pris le contre-pied.

Elle s'est bâtie sur la croyance que, dans toutes les sociétés de service de l'économie de la connaissance, la vraie valeur se trouve dans l'interface entre le client et l'employé. En effet, ceux qui sont au contact des clients, qui vont les chercher, qui analysent et comprennent leurs besoins, sont en mesure de leur apporter des solutions créatrices de valeur. C'est le postulat simple et de bon sens de Vineet Nayar, que notre PDG a présenté dans son ouvrage *Employees First, Customers Second*².

HCL fait passer ses employés d'abord, mettant carrément le management et l'organisation à leur service, apportant une valeur unique à ses clients et se différenciant de ses concurrents. Dans la réalité, les faire passer au premier plan a pour résultat ultime de

² *Employees First, Customers Second*, Vineet Nayar, Harvard Business Press, 2010.

donner la priorité au client. La combinaison de salariés engagés et d'un management responsable crée une valeur extraordinaire pour elle-même, ses clients et les individus qui expriment leurs talents.

Cette simple idée peut causer une révolution, de la même manière qu'une allumette suffit à faire partir un feu ! Elle transforme durablement l'organisation, bien plus que les programmes traditionnels de la culture client.

Ce renversement des règles conventionnelles du management ne se décrète pas, mais se construit. Il débute par une prise de conscience pour les managers de la nécessité d'évoluer, en envisageant les autres comme une source de changement au lieu de donner des solutions à chaque problème, transmettant ainsi la responsabilité de la croissance de l'entreprise au terrain.

Chez HCL, tout employé peut par exemple adresser à tout moment un « ticket » aux fonctions support de l'entreprise pour signaler un dysfonctionnement. Dans cette philosophie, la confiance est centrale et se construit par la transparence, la circulation de l'information et l'exemplarité.

— Les managers au service des collaborateurs

Une fois créé le besoin de changer et initié une culture de transparence, il devient possible de faire évoluer l'organisation, c'est-à-dire d'inverser véritablement la pyramide en mettant le management au service des employés, changeant complètement le rôle de l'encadrement, jusqu'au PDG.

Il n'est plus là pour décider à la place des protagonistes mais pour les aider et faciliter leur travail. Parallèlement, le potentiel des employés a été débloqué en insufflant un esprit entrepreneurial, en décentralisant la prise de décision et en transférant la propriété du changement aux employés dans la zone de valeur. Nous avons instauré un style de management totalement nouveau, centré sur la force et la passion du capital humain.

Il est frappant de noter que cette « révolution » managériale a été possible dans une entreprise indienne de plus de 80 000 salariés, au sein d'une culture indienne traditionnellement cloisonnée et hiérarchisée.

Les résultats économiques obtenus avec cette démarche sur des indicateurs business classiques sont très probants. HCL a multiplié par cinq son nombre de clients ; elle est l'entreprise dans son domaine qui croît le plus vite, en dégageant le plus de bénéfices. Elle se hisse aussi en Asie au premier rang des entreprises où il fait bon travailler. Le management d'HCL est enseigné dans de nombreuses institutions comme Harvard.

3. Table ronde : « L'innovation managériale par et pour l'organisation »

Le management a comme finalité le contrôle et l'organisation du travail. Or l'innovation, on le sait, naît dans les marges de l'organisation, dans des espaces où le travail n'est pas régi par la reproduction d'un ordre prédéfini.

Dès lors, est-ce que le management de l'innovation n'est pas une entreprise vouée par définition à l'échec ? Et l'innovation managériale n'est-elle pas un oxymore ? C'est-à-dire une expression alliant deux mots au sens contradictoire.

En tant que système de gouvernance, le management tente de se perpétuer tel qu'il existe. On a vu ce matin que même le management de l'innovation peut se figer dans des recettes éculées ou encore dans des pratiques néfastes sur le plan de la gestion des hommes.

Dans quelle mesure le management peut-il non seulement favoriser l'innovation, mais se donner les possibilités de se ré-inventer lui-même ?

L'innovation ne se décrétant pas, il ne suffit donc pas de faire un simple copier/coller sur ce qui a été fait ailleurs, pour qu'elle aboutisse. Il faut tenir compte de deux éléments majeurs : le contexte organisationnel spécifique à chaque entreprise qui façonne l'innovation et le processus d'implémentation. L'élément majeur, introduit l'animateur des débats, François Pichault, Professeur à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Professeur affilié, ESCP Europe.

— Les innovations managériales réussies reposent sur la co-construction

Toutes les idées vont dans le même sens : l'innovation managériale, une réponse à la complexité, est aujourd'hui indispensable. Mais comment s'y prendre pour réussir à innover ?

Les innovations managériales, la plupart du temps incrémentales, sans rupture, fonctionnent relativement bien lorsqu'elles reposent sur un apprentissage collectif et associent dans une démarche d'interdisciplinarité et de co-création les acteurs internes et extérieurs, sans se contenter de plaquer des outils utilisés par d'autres.

Installer une telle dynamique d'innovation collaborative repose donc sur le partage des savoirs tacites des différents acteurs associés.

D'où l'importance de mettre en place à tous niveaux des politiques ressources humaines pour que ces réseaux apprenants transversaux puissent fonctionner efficacement, en interne au premier chef :

- Mettre en place un climat de travail sain qui favorise la confiance indispensable à la collaboration et le partage, d'où l'importance d'un système de valeurs partagées : droit à l'erreur, transparence, ouverture aux idées différentes...

- Développer les compétences individuelles et collectives par la formation et l'apprentissage graduel, car pour innover, il faut des employés qualifiés.

- Aligner les pratiques de gestion avec l'idée de l'innovation.

Par exemple, les pratiques d'évaluation du rendement et de la rémunération doivent aller dans le sens de la collaboration. L'incohérence tue l'innovation !

— Les propriétés de l'organisation innovante

Albert David, Professeur de Management, Co-Directeur du Master « Management de la Technologie et de l'Innovation », Université Paris-Dauphine

Même si les innovations radicales sont plus rares, elles passent par des innovations incrémentales, en particulier dans le management, où les révolutions se font toujours lentement.

En matière d'innovation managériale, le désir d'innovation, qui précède toujours l'innovation elle-même, relève d'un patient travail de conception et d'expérimentation. Le temps d'établissement de l'innovation est un processus partagé et long, qui comporte des risques de complications à chaque étape, y compris de dénaturation de l'idée initiale, comme on l'a vu avec le taylorisme ou le management par objectifs de Peter Drucker. Enfin, il faut souligner que les innovations de produits ou de *process* radicales supposent très généralement des innovations organisationnelles importantes qui sont complètement sous-estimées.

Quelles sont les principales caractéristiques de base d'une organisation innovante ?

- L'entreprise est dirigée par un leader qui a une vision stratégique claire et ambitieuse et une forte volonté d'innover.

- La structure est appropriée à l'impératif d'innovation

- L'innovation est assurée par des promoteurs, des champions

- L'entreprise est capable du travail en équipe efficace

- Les ressources humaines sont gérées avec un grand soin

- La communication s'étend à tous les membres de l'entreprise et ses partenaires

- Toute l'entreprise est impliquée dans l'innovation et l'encadrement sait favoriser un climat propice

- Les capacités d'apprentissage et de transformation de l'entreprise sont élevées.

Le point de vue d'Hervé Laroche

Professeur, ESCP Europe, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Le « chemin de croix » de l'innovation managériale

L'adoption des innovations managériales est un processus complexe qui mélange des logiques différentes qui se conjuguent, s'opposent, et s'articulent. Elle peut s'envisager de manière descendante - les initiatives centrales - ou ascendante - les initiatives locales -.

Les innovations descendantes sont toujours difficiles à mettre en œuvre et à s'intégrer durablement comme mode de fonctionnement normal. En effet, elles servent certains intérêts et en desservent d'autres. Elles sont donc investies mais aussi combattues par les acteurs dans leur recherche de contrôle et de pouvoir. La difficulté à les implanter s'exacerbe, car la plupart du temps, les entreprises innover, sans partir de l'organisation, pour répondre à un problème immédiat, à des modes proposées par des gourous ou pour être légitimes auprès de leurs parties prenantes : actionnaires, « marchés », clients, autorités... Imposées d'en haut, plaquées brutalement sur l'organisation, de telles innovations reproduisent des modèles extérieurs, sans égard pour les contextes spécifiques locaux. Pour toutes ces raisons, le risque est qu'elles constituent de simples façades masquant un fonctionnement inchangé.

L'innovation est aussi une innovation locale, inscrite dans le quotidien, dans le bricolage quotidien pour faire face aux exigences du travail. Cette innovation se développe le plus souvent en réaction à des systèmes jugés insuffisamment adaptés aux contextes locaux, plutôt que par incitation positive. Comme les innovations descendantes, elles bousculent les intérêts, mais aussi les représentations. Les entreprises ont elles-mêmes des filtres si puissants qu'elles ignorent ou négligent des idées intéressantes parce qu'elles ne viennent pas de sources légitimes.

Dans ce contexte, la question pour l'innovation ascendante est sa reconnaissance et sa capacité à se généraliser. Dans les faits, cette innovation locale reste souvent confinée à son périmètre d'origine, invisible, clandestine, voire stigmatisée comme une déviance, sa reconnaissance officielle, sa diffusion et sa pérennisation restant problématiques.

Face à une distance managériale – malheureusement – de plus en plus grande, le risque s'accroît que l'innovation managériale consiste d'abord en des façades (innovations top-down) ou en des déviances (innovations locales), les deux s'entretenant : les déviances répondant aux inadéquations de façade.

— Comment réussir à ne pas innover ?

Patrick Gilbert, Professeur de GRH à l'IAE de Paris

On apprend peut-être davantage sur l'innovation managériale, en regardant les organisations qui échouent que celles qui réussissent. Que nous apprennent donc les *worst practices* ?

1. L'innovation technique n'entraîne pas l'innovation organisationnelle. Il n'y a pas concomitance entre les différentes formes d'innovation.
2. L'innovation managériale n'est pas toujours synonyme d'innovation sociale. Il faut, par exemple, s'interroger sur les bénéfices de l'organisation orientée client pour les salariés, qui peut légitimement entraîner des résistances au changement.
3. L'innovation managériale ne signifie pas toujours rupture avec les pratiques installées, révolution mais aussi évolution, progrès continu.
4. Enfin, on ne s'interroge pas assez sur les aspects culturels des innovations managériales pensant qu'elles vont s'enraciner rapidement et sans difficultés.

4. Atelier « Innovation managériale par et pour l'innovation technique »

Animé par Christian Defélix, Professeur de GRH, IAE Grenoble

A-t-on raison de lier innovation managériale et innovation technique ? L'innovation est le mouvement de diffusion d'une nouvelle pratique parmi une population donnée. Pour l'innovation technique, il s'agit d'inventer un produit qui connaîtra une réelle diffusion parce qu'il sera adopté par les consommateurs. Pour l'innovation managériale, le changement concerne principalement les managers et leurs collaborateurs. Elle est donc dirigée vers le processus de production plutôt que vers le marché.

Le fonctionnement des petites entités de type start-up, connues pour leur capacité à produire de l'innovation technique s'impose comme standard du management de l'innovation. Au-delà de ce modèle bien connu, les entreprises innovantes technologiquement peuvent nous aider à penser l'innovation en termes de management et à renouveler les perspectives sur le management de l'innovation.

— L'innovation ouverte

Claire Langan, Directrice de l'Excellence Opérationnelle et Innovation, usine de Bromont, IBM, Canada

Créée en 1972, employant plus de 2 000 salariés, spécialisée dans l'assemblage et le développement des semi-conducteurs, notre site se positionne comme un

gestionnaire de complexité et de changements rapides : cinq nouveaux produits chaque jour, un changement technique toutes les deux heures, etc.

Tirant parti d'un environnement de changements technologiques rapides, nous sommes prêts et organisés pour nous réinventer en permanence.

Notre gestion de l'innovation est en constante évolution. Chacun y participe : les groupes techniques dédiés, les employés, les équipes multidisciplinaires ou multifonctionnelles, etc. Notre processus innovation est appliqué à trois niveaux : capturer et implanter les idées de tous au quotidien, l'optimisation structurée du travail et l'innovation transformationnelle. Ceci nécessite une bonne stratégie de développement des compétences.

Nous considérons que la compétence et la créativité de nos employés sont notre avantage concurrentiel. La collaboration et l'engagement orientés vers nos objectifs stratégiques sont au cœur de notre succès. C'est pourquoi, notre culture de l'innovation repose sur un environnement de respect et de confiance mutuels. Cet environnement est soutenu par des leaders visibles, disponibles, au service des employés, qui recherchent et soutiennent leurs idées, traitent les problèmes comme des trésors, blâmant les processus et non les individus.

Adopter les comportements de leadership favorisant l'innovation

Comportement	Trait de caractère associé	Description du comportement
Vision globale	Garder une vue d'ensemble de la chaîne de valeur	Il connaît le processus de A à Z et se concentre sur les besoins du client et les préoccupations des fournisseurs. Il connaît le rôle des différentes équipes et entreprend des actions qui augmentent l'efficacité générale de la chaîne de valeur. Il sait voir au-delà des frontières, afin de développer des solutions qui répondent aux besoins des clients.
Passion	Capacité à influencer, motiver, passionner et ajouter de la valeur. Énergie	Il fait preuve d'énergie et d'enthousiasme afin de motiver les autres personnes et de les inciter à atteindre les objectifs commerciaux avec un réel engagement et un sentiment d'urgence.
Rigueur	Conformité aux règles et recherche de l'amélioration (individuellement et en équipe)	Il fait preuve de rigueur en ce qui concerne l'exécution des tâches habituelles et rend des comptes chaque jour dans le cadre de nos initiatives en faveur de l'amélioration continue.
Esprit de collaboration	Capacité à tirer profit des points forts de chacun et à miser sur le travail en équipe dans toute la chaîne de valeur	Il encourage les rencontres interorganisationnelles permettant de réunir les talents appropriés afin de répondre aux attentes du client avec la meilleure solution qui soit. Il n'hésite pas à intégrer des ressources diversifiées pour régler les problèmes.
Transparence	Franchise, ouverture, sensibilité, droiture, générosité, acceptation de la critique et humilité	Il crée un environnement dans lequel les idées sont générées en toute liberté et partagées par toutes les sources. Il écoute volontiers, est ouvert aux commentaires constructifs et accorde de l'autonomie aux autres.
Capacité à voir les problèmes comme des opportunités	Positivisme	Il crée un environnement dans lequel les problèmes sont acceptés en tant qu'occasions de s'améliorer. Il est très rigoureux en ce qui concerne les processus, mais sait se montrer indulgent avec les personnes. Il cherche à aller à la cause fondamentale des problèmes pour les éliminer. Il blâme le processus et non l'individu.
Volonté de toujours apprendre	Apprentissage organisationnel et curiosité	Il encourage le perfectionnement personnel et en équipe et accorde du temps pour les activités de formation.

— Un incubateur pour accélérer l'innovation

Corinne Margot, DRH et Emmanuel Arène, Directeur Division Energie Solaire, Soitec

Soitec est un leader mondial dans la génération et la production de matériaux semi-conducteurs d'extrêmes performances, qui sont au cœur des enjeux de l'électronique et de l'énergie. Son objectif est de répondre aux besoins croissants en énergie, mobilité et échanges de données avec une meilleure efficacité et un impact environnemental réduit. Electronique « verte », énergie propre (solaire), éclairage efficace (LED), tels sont ses trois marchés au service d'une croissance durable.

L'innovation est donc l'ADN et la clé du succès de Soitec qui consacre en moyenne 10 % de son chiffre d'affaires et 15 % de son effectif à la R&D. L'entreprise détient également un portefeuille de 3 000 brevets dans le monde.

Pour protéger le développement des idées particulièrement innovantes et trouver le bon équilibre entre structuration et agilité, l'entreprise a pris la décision de créer des incubateurs directement liés aux business units existantes. La mission de ces incubateurs est de générer des idées et ainsi d'accélérer le processus d'innovation.

Un changement de conception de la R&D majeur. Jusqu'alors, elle était entièrement centralisée et gérait à la fois la génération d'idées et le processus d'innovation. Les ressources étaient allouées simultanément à plusieurs projets.

Les incubateurs ont été créés pour répondre à un triple objectif :

- Passer plus rapidement de l'idée technologique au produit prêt au bon moment sur le marché.
- Donner autonomie et moyens à chaque incubateur en leur dédiant des ressources R&D.
- Augmenter l'efficacité et la motivation des équipes en recentrant leur activité.

Ces incubateurs sont affranchis du cadre organisationnel normal. Ils disposent d'un manager dédié, d'un budget spécifique et rapportent directement au PDG.

Ce mode de fonctionnement est particulièrement adapté aux innovations de rupture qui peuvent mûrir sans être phagocytées par le reste de la structure. Un bel exemple est le lancement de l'activité solaire de Soitec.

L'intérêt de la création des incubateurs



- Le but : passer plus rapidement de l'idée technologique au produit prêt au bon moment sur le marché
- Donner autonomie et moyens à chaque incubateur
- Allouer des ressources R&D dédiées pour chaque incubateur
- Augmenter l'efficacité et la motivation des équipes en recentrant leur activité



20 janvier 2012

— Qu'en déduire pour la fonction RH ?

Claude Mathieu, DRH de Sagem Défense Sécurité

Ces interventions sur innovation technique et innovation managériale alimentent ma réflexion en tant que DRH sous trois angles que je résumerai en trois formules : le « syndrome du survivant », l'innovation perpétuelle comme nécessité, l'innovation technique comme reflet d'une évolution sociétale.

— I. Le « syndrome du survivant »

L'innovation est souvent générée par la contrainte. Quand le marché est bien installé et que tout va bien, la notion d'innovation est rarement présente. En revanche, quand la survie de l'entreprise, de l'usine ou du labo est en jeu, elle devient le cœur des préoccupations des managers et des salariés. Ce syndrome du survivant est une façon de mettre sous tension l'innovation dans l'entreprise.

On a tous en tête des usines qui auraient dû fermer depuis 10 ou 15 ans, mais qui continuent à progresser, se réinventent et deviennent un modèle au sein du groupe auquel elles appartiennent. C'est le cas de l'un de nos sites spécialisé dans les téléphones mobiles et qui, pour survivre à la crise de 2005 qui a frappé le secteur, a su se repositionner en remontant la chaîne de valeur par l'intégration d'activités de méthodes et de tests.

— 2. Retrouver la flamme de l'entrepreneur

A l'inverse, on ferme des usines, pourtant hier les plus performantes parce qu'elles ont été au bout de leur capacité à innover au sein de leur modèle économique. Elles ont mis en place des processus et ont perdu de vue la nécessité de se remettre en question par des innovations de rupture. En tant que DRH, nous devons veiller à ce que la flamme de l'entrepreneur ne s'éteigne pas.

Un mot sur l'innovation dans les organisations matricielles. Celles-ci sont souvent floues et les responsabilités de chacun sont moins bien identifiées. Les salariés peuvent donc manquer de repères, mais leur caractère plastique incite les collaborateurs à adopter des comportements et des modes de fonctionnement alternatifs innovants pour trouver leur place.

— 3. La circulation de l'information décuple la capacité d'innovation

La vitesse de circulation de l'information décuplée par rapport à il y a 20 ans, permet son partage collectif quasiment en temps réel, ce qui intrinsèquement est générateur d'innovations. Les jeunes qui nous rejoignent sont très au fait de ces évolutions. Ils vont donc nous pousser à l'innovation.

5. Atelier « Innovation managériale par et pour tous les salariés »

Animé par Patrick Gilbert, Professeur de GRH, IAE de Paris, La Sorbonne

La question de l'appropriation par les usagers est au cœur de toutes les démarches d'innovation. Pour l'innovation managériale, ce sont les salariés (managers de proximité et leurs n-1) qui sont les usagers-cible. Elle ne se diffusera jamais si elle ne répond pas à leurs besoins, voire si elle ne trouve pas parmi eux des alliés. Dans ce contexte : associer les salariés à l'innovation, via les démarches participatives, est une manière pertinente d'implanter durablement l'innovation managériale. Et aussi d'en faire un levier de performance économique et sociale.

— Panorama des pratiques d'innovation participative des entreprises

Anne-Charlotte Teglborg, Professeur, Novancia et Secrétaire Générale de l'association Innov'acteurs

Historiquement, les efforts d'innovation ont essentiellement été concentrés sur la R&D, laissant dans l'ombre les autres formes d'innovation. La quête du Saint-Graal de l'innovation pousse les entreprises à porter une attention renouvelée aux multiples origines possibles de l'innovation dont l'innovation participative,

c'est-à-dire celle qui associe les salariés auxquels il est demandé d'apporter leur contribution.

Cette forme d'innovation, qui tire son origine dans le développement des cercles de qualité dans les grands groupes au cours des années 70 tend aujourd'hui à devenir une démarche managériale plus systématique. Selon l'association Innov'Acteurs³, les deux tiers des entreprises du CAC 40 sont dotées d'un tel dispositif en 2011 qui recouvre des pratiques assez différentes qui portent aussi bien sur les innovations techniques qu'organisationnelles.

Une partie de ces dispositifs est essentiellement dédiée à l'amélioration continue – dite incrémentale – des processus dans le cadre de démarches de qualité totale. Mais nombre d'entreprises associent aujourd'hui de façon plus systématique le collectif des salariés à leur effort d'innovation, faisant de leur participation un avantage concurrentiel.

L'innovation participative n'a pas seulement des avantages concurrentiels. Elle envoie aussi un signal fort au collectif des salariés associé au processus d'innovation de l'entreprise. Elle joue, par ailleurs sur leur motivation en redonnant du sens à un grand nombre de leurs tâches, en leur permettant de revisiter certaines de leurs pratiques, en leur donnant un sentiment d'être créatifs. Enfin, l'innovation participative suscite de multiples formes de coopération.

— Libérer le potentiel d'innovation des salariés

Pia Mulvad Reksten, LO Union Advisor, Danemark

La Fédération danoise des syndicats de salariés a mené un vaste travail de réflexion sur les moyens de développer davantage d'emplois qualifiés dans notre économie globalisée de la connaissance selon le triangle : éducation, recherche et innovation. Et ce, en mettant le focus sur l'innovation participative qui a la spécificité de favoriser le développement des compétences des salariés en sollicitant leur « matière grise », donc l'emploi qualifié dans une logique de responsabilité sociale et de compétitivité par l'innovation. Une contre-offensive face au dumping social.

³ Créée en 2002, Innov'acteurs est une association qui a pour mission de promouvoir l'innovation participative au sein des entreprises. Elle regroupe plus de 250 membres.

Le point de vue de Dominique Andolfatto

Université de Lorraine, Membre du Comité scientifique d'E&P

Syndicalisme et innovation managériale

Les syndicats n'entendent pas demeurer des spectateurs désarmés, dans un contexte qui leur serait toujours plus hostile et qui tendrait à évoluer vers ce qui serait une « a-syndicalisation ». Innover paraît nécessaire pour refonder – ou consolider – leur légitimité sociale voire se repositionner au centre du jeu social. Lors de leurs derniers congrès (2009-2011), tous ont affirmé des choix stratégiques qui se veulent innovants ou parlé directement d'« innovations » concernant les dynamiques de la négociation, le jeu de la démocratie sociale, les mutations organisationnelles...

- **Négociation** : Les syndicalistes français passent une part croissante de leur temps en négociation. La « lutte » ne constitue plus un préalable naturel et la plupart des négociations interviennent donc « à froid ». Si cela traduit une « révolution » dans les relations sociales « à la française », la qualité de cette négociation, souvent contrainte par les pouvoirs publics, fait toutefois débat.

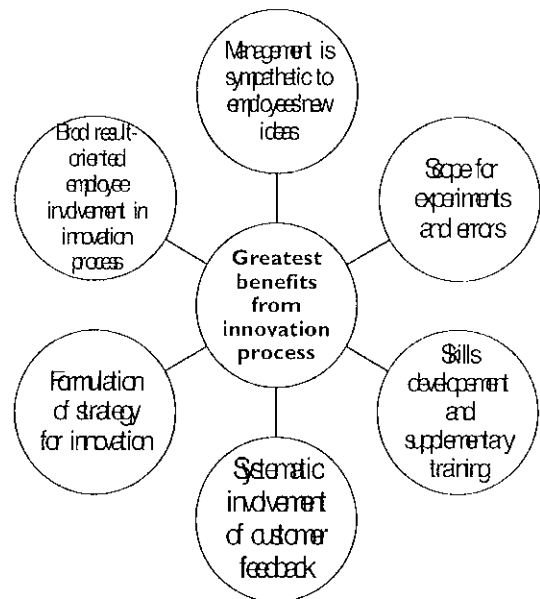
- **Démocratie sociale** : La représentativité syndicale se gagnant désormais dans les urnes, lors des élections professionnelles, les syndicats doivent réinventer un syndicalisme de proximité, mieux communiquer, préciser leur identité souvent brouillée. La CFTC propose même du « coaching » à ses équipes, pour établir des « diagnostics » ou des plans stratégiques afin de préparer au mieux les élections !

- **Mutations de l'organisation syndicale** : Plusieurs confédérations soulignent la nécessité de changements organisationnels, toujours pour construire – ou réinventer – un « lien renforcé avec les salariés »⁴. Selon la CFDT, la « base » doit faire preuve d'« inventivité et d'innovation sociale ». Il importe de « montrer aux salariés une CFDT proche de leurs préoccupations et capable d'y répondre ». « Il faut rechercher souplesse, complémentarité et coopération entre toutes les composantes de l'organisation ». La CGT cherche à inventer des structures plus adaptées à un salariat mouvant, par exemple avec des « syndicats multi-entreprises », et à s'ouvrir à des sensibilités et générations diverses.

Peut-on pour autant parler d'« innovation managériale » ? Même si les syndicats n'emploient pas l'expression, restant culturellement critiques à l'égard des initiatives managériales, les innovations s'inscrivent bien dans le registre managérial. Pour

survivre aux changements de leur environnement, il s'agit d'évoluer en adaptant son offre pour qu'elle demeure « profitable », de se différencier des « concurrents » avec des avantages spécifiques. Les organisations syndicales sont aussi des entreprises de représentation et de cause, voire de services, qui se professionnalisent avec de plus en plus de permanents s'apparentant à des « managers ».

Strategies – decisive factors:



Danish Confederation of Trade Unions

Pour ce puissant syndicat de salariés danois, l'innovation participative, qu'elle s'applique aux technologies ou au management, est, en effet, une excellente façon d'articuler stratégie, organisation et développement des compétences.

Elle favorise le développement de nouvelles idées, crée de la valeur, augmente l'implication des collaborateurs, les transformant en entrepreneurs. Elle crée ainsi bien-être, motivation et fidélisation. Un cercle vertueux où l'innovation managériale offre une autre vision du dialogue social bâtie sur l'intelligence collective.

Organiser cette innovation participative est d'abord un défi culturel et organisationnel. L'entreprise doit passer d'une logique descendante à ascendante permettant l'expression et la participation des salariés et favorisant les démarches participatives d'innovation sans les réserver aux happy few de la recherche. Elle doit aussi considérer l'innovation sous tous ses aspects sans la limiter au seul domaine technique, l'étendre également aux process internes et à l'orientation client dans une approche multidisciplinaire.

L'innovation participative comporte aussi un défi managérial : associer les collaborateurs, renforcer leur

⁴CFDT, 47ème congrès, rapport d'activité, 2010 [document du congrès], p. 39.

collaboration, valoriser et développer leur expertise, mettre en place les process et les outils nécessaires à sa pérennité.

Conçue de cette manière, l'innovation participative doit devenir une philosophie partagée dans l'entreprise et relayée et soutenue par ses partenaires externes : centres de recherche, système éducatif, syndicats, représentants du patronat, pouvoirs publics.

— Performance par les compétences collectives

Ariel da Silveira, Superintendant DRH, Itaipu, entreprise de production hydroélectrique brésilienne et paraguayenne

Itaipu a placé les compétences de ses salariés, individuelles et collectives, au cœur de sa réussite économique. L'entreprise, qui a modélisé ses ambitions économiques et les moyens d'y parvenir, articule de façon systémique réalisation des objectifs stratégiques, satisfaction des clients, création de valeur ajoutée et performance de l'organisation, des managers et des équipes sous le prisme de la valorisation des compétences.

C'est pourquoi les politiques RH ont une place-clé chez Itaipu. La firme est particulièrement attentive au développement des compétences à tout niveau de l'organisation et s'attache à fidéliser ses collaborateurs par des évolutions de carrière significatives.

Le modèle de management par les compétences d'Itaipu est divisé en quatre éléments : compétences organisationnelles, contribution des fonctions et des départements, compétences managériales, compétences individuelles

Model for management by competencies of ITAIPU

- Articulates : strategy, organization, areas and individuals .
- Encourage a systemic view and the concept of added value .
- Divided into 4 elements :
 - *Organizational Competencies.*
 - *Contribution from Function/Area .*
 - *Manegment Competencies*
 - *Individual/professional Competencies .*

Le point de vue de Bernard Gazier :

Professeur de sciences économiques, Paris I, Membre du Comité Scientifique d'E&P

Le retour du management de l'innovation dans la gestion sociale

En matière de gestion sociale, l'innovation managériale peut être très ambivalente. Sous le titre de travail de « restructuration innovante », une grosse étude européenne comparative sur les dispositifs de gestion des licenciements collectifs (plans sociaux, cellules de reclassement, etc.) a mis au jour des innovations, nombreuses et imaginatives, pour sécuriser les salariés déstabilisés par le processus de restructuration et... pour faciliter les licenciements, contourner les obligations légales et éviter les protestations.

Au-delà du constat, les chercheurs sont arrivés à la conclusion que mobiliser les capacités d'innovation managériale et institutionnelles à l'extérieur de l'entreprise (droits à mobilité, portabilité, sécurisation des transitions, etc.) et à l'intérieur (coaching, entretien et développement de l'employabilité, etc.) peut, non pas inverser le processus de restructuration, mais en compenser, voire en contrer les effets négatifs : précarisation des emplois, dilution des responsabilités...

Cette possibilité et cette pertinence de l'innovation managériale en gestion sociale témoignerait d'un retour du balancier dans les entreprises après avoir joué massivement l'externalisation et la sous-traitance en cascade, avec la « lean production » en charnière. Ayant éprouvé les coûts et les limites du processus, certaines se redirigeraient sur le principe de

INTRODUCTION

empêche d'« écouter ». Or, précisément, l'objectif premier de ce livre c'est bien d'écouter les organisations et ceux qui y travaillent. Je dirai donc tout ce que j'ai vu, ce qui bien sûr ne veut pas dire que j'ai tout vu. J'espère simplement que les lunettes que j'utilise, qui sont celles de la sociologie des organisations, m'aideront à ne pas déformer les univers parfois surprenants que j'ai observés. Une dernière remarque : dans la quasi-totalité des cas, les entreprises ne font appel à moi que lorsque quelque chose « ne va pas ». Les temps sont loin où l'on demandait au sociologue de faire une étude « juste pour voir ». La conséquence immédiate c'est que ces monographies révèlent des problèmes (c'est l'objet de la demande) bien plus qu'elles ne donnent une image apaisée de la vie des entreprises. Telle est la règle du jeu. Néanmoins, dans la dernière partie, nous regarderons vivre des organisations qui ont su « faire autrement » et anticiper plutôt que subir les changements du monde dans lequel elles évoluent.

réintégrer, au moins en partie, leurs activités et de remobiliser leur potentiel humain, mettant au premier plan une exigence d'appropriation des innovations par les salariés. Le retour, reformulé, du thème de l'entreprise apprenante, en résonance avec celui de responsabilité sociale, confortant une vision de « stakeholders » plus que de « shareholders ».

Au-delà des obligations légales, des bilans sociaux et de l'affichage de la RSE, le retour sur le devant de la scène du management de l'innovation signifierait que les réflexions et les pratiques de mobilisation des salariés de certaines entreprises sont en prise avec les conditions même de fonctionnement de l'organisation productive et de l'innovation produit et process. Un gage d'interactions prometteuses en matière d'organisation du travail et de carrières.

A l'aune des routines efficaces et des blocages persistants, cette perspective « renversante » peut-elle se consolider et se diffuser ? Une interrogation à situer dans le cours actuel de la crise commencée en 2007, financière, puis économique, aujourd'hui sociale, voire morale et politique qui est porteuse d'accélération de changements profonds.

— Qu'en déduire pour la conception des politiques sociales ?

Bernard Greder, Directeur Général Adjoint du Groupe Ortec

Dans un groupe de services comme le nôtre, notre capital le plus précieux, ce sont les femmes et les hommes qui le composent. Nous avons choisi de reconnaître et de valoriser nos meilleurs professionnels qui maîtrisent le métier et avons créé en 2008 un corps d'élite : les « Casques d'Or », nos référents terrain.

Ils jouent un rôle important au sein de leurs agences pour la formation et l'accompagnement sur le terrain, la réflexion en matière de sécurité ou de qualité. Ils peuvent participer au CHSCT, aux choix techniques des investissements. Nous les mettons à contribution sur les problématiques sécurité ou organisation des chantiers. Ils nous font part de leurs retours d'expérience. Ils formulent des propositions d'améliorations ou des innovations techniques.

Nous les désignons annuellement dans les agences sur des critères d'expertise métier, de reconnaissance des pairs, de respect des règles de sécurité, d'attachement au groupe, de transmission du savoir-faire. Ils sont les symboles vivants de la reconnaissance du groupe envers ses meilleurs éléments professionnels et ses métiers.

Nous nous sommes aussi interrogés sur les défis à venir pour notre groupe. Comment accompagner nos nouveaux embauchés ? Comment préparer notre croissance à court terme et renforcer notre compétitivité ? Nous y répondons par un projet d'entreprise, O'METIER, qui consiste à évaluer 2 000 collaborateurs en deux ans pour confirmer et renforcer compétences, savoir-faire et technicité à chaque niveau hiérarchique : opérateurs, maîtrise, encadrement, notre pyramide du savoir.

Nous avons d'abord établi les référentiels pour une dizaine de nos métiers principaux Montage, Levage, Tuyauterie, Soudage, Chaudronnerie... Opérationnels, Casques d'OR et experts métiers ont participé à leur élaboration bâtie autour de nos meilleures pratiques professionnelles. Un impératif : travailler en sécurité et en qualité. O'METIER facilite aussi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les référentiels établis, nous avons rédigé des questionnaires d'évaluation pour chaque métier pour voir si compétences et savoir-faire étaient maîtrisés par nos salariés. Une tâche difficile : il fallait être technique, soigner la forme pour être compris par tous. Et délicate, car elle a été perçue au départ avec appréhension. Certains se posant la question de leur devenir s'ils n'étaient pas évalués au niveau. Nous avons pris soin de présenter O'METIER et ses enjeux pour gagner la confiance et rassurer. Réunis en groupe pour les évaluations, les salariés se sont pris au jeu, ont découvert la richesse de leur métier.

Chaque salarié a une restitution individuelle pour situer ses points forts et d'amélioration. Tout est fait pour que chaque collaborateur progresse et maîtrise les compétences de son métier en définissant des besoins personnalisés de formation avec le chef d'agence. Tous se sentent fiers d'être reconnus individuellement dans leur métier et sont motivés pour parfaire leurs connaissances.

6. Conclusion

Tout au long de la journée, il a été tout à la fois démontré qu'il y avait place pour innover et renouveler les modèles de gestion, mais aussi admis que nos modes de management constituaient des freins puissants à leur déploiement. La nouvelle donne économique et sociale dans laquelle nous entrons vient renforcer la mise en cause de nos modèles de management et notre vision de l'innovation managériale. Dès lors, il nous faut dépasser les contradictions qui nous freinent et se saisir de la crise pour retrouver des marges de manœuvre.



LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Florence Gangloff

► **To cite this version:**

Florence Gangloff. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. <halshs-00460638>

HAL Id: halshs-00460638

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00460638>

Submitted on 1 Mar 2010

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.

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Florence GANGLOFF
Université Montpellier 1 – ERFI
Espace Richter – Rue Vendémaire
CS 19519
34960 Montpellier Cedex 2
Florence.gangloff@hotmail.fr

Résumé :

Le nouveau management public introduit de nouvelles façons de considérer les organisations publiques. Toutefois, ces changements ne peuvent être pris comme allant de soi lorsque l'on s'intéresse aux bureaucraties professionnelles. L'objectif de cet article est de mieux comprendre les relations entre les professionnels et le management et plus spécifiquement en regard des concepts et des pratiques de responsabilisation.

Mots Clés : Nouveau management public, organisations professionnelles, obligation de rendre compte, conflit

Abstract :

The New Public Management introduces new ways of considering public organizations. However those changes can't be taken for granted when we consider professional bureaucracies. The aim of this paper is to understand better the relations between the professionals and the management and more specifically regarding to the concepts and the accountability practices.

Key words : *New public management, professional organisations, accountability, conflict*

INTRODUCTION

Si la réflexion sur l'optimisation des administrations publiques n'est pas nouvelle, le rapport avec les organisations privées, lui, l'est davantage. Les organisations publiques se doivent aujourd'hui d'être efficaces, efficientes et économes. Pour cela, l'entreprise privée semble représenter le modèle à suivre s'opposant à une bureaucratie symbole de tous les dysfonctionnements. Les gouvernements des pays occidentaux mettent ainsi en place des réformes visant à l'introduction d'une « culture de la performance ». Pour certains auteurs nous assistons à la naissance d'une nouvelle organisation dite « post-bureaucratique » et d'un courant de réflexion sur le « new public management ». L'introduction de logiques issues du secteur privé ne peut toutefois pas être considérée comme allant de soi. De fait, les raisonnements en termes de marché et de concurrence ne sont pas forcément proches des valeurs qui fondent le service public.

D'autre part, la présence de professionnels au sein des organisations publiques est une variable importante dans le processus de changement en cours dans le secteur public. Ceux-ci possèdent une certaine autonomie et n'accueillent pas avec enthousiasme cette intrusion de nouvelles normes de contrôle. Le thème des professionnels et de leurs rapports avec le management est souvent repris dans la littérature (Thevenet, 2006; Exworthy et Halford, 1999). De manière générale, les rapports entre professionnalisme et nouvelle gestion publique sont envisagés dans une dimension conflictuelle. En effet, des différences majeures (voire inconciliables) semblent exister entre les professionnels et les managers et le système qu'ils représentent. On prend alors pour acquis que professionnels et gestionnaires sont profondément différents aussi bien dans leur rapport à l'organisation dans laquelle ils évoluent, que du point de vue des valeurs qui les animent. (Raelin 1986, Exworthy et Halford, 1999). Dans les faits, les signes d'une réelle et continue préoccupation des professionnels se manifestent ces dernières années. Cette situation est d'autant plus aigüe dans le secteur de la santé.

L'objet est ici de mettre en relief les rapports entre les professionnels et ces nouvelles formes d'organisation en nous demandant si l'aspect conflictuel si souvent mis en avant est l'unique issue à cette réflexion. Dans un premier temps nous mettrons en avant les éléments de la nouvelle organisation publique ainsi que les fondements théoriques et idéologiques qu'elle véhicule. Puis, dans un second nous interrogerons les rapports entre professionnalisme et managérialisme.

LES BOULEVERSEMENTS DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.

Les réformes voulues par les gouvernements visent à mettre en avant la responsabilisation des acteurs sur leurs utilisations des ressources, une obligation de rendre compte (*accountability*) sur les résultats. De nouvelles structures internes et externes voient le jour. Ces changements structurels ont un impact particulièrement important pour les mentalités du service public. Né dans les années 80 le *New Public Management* se développe au départ dans les pays anglo-saxons. Il concerne un certain nombre de logiques gestionnaires issues du secteur privé. Il convient de se pencher plus avant sur les principes qui fondent ce bouleversement mais aussi sur les éléments utilisés pour asseoir sa légitimité.

I. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.

Les organisations se doivent de changer tel est désormais l'objectif poursuivi par les réformes. Les « anciennes » formes de gestion des administrations sont considérées comme obsolètes. La transformation requise renvoie aux théories de la gestion présentant l'organisation idéale à la logique moins bureaucratique et pour moins de mécanismes de contrôle traditionnels (Gomes da Silva, de Souza, 2007). Pour Thompson et Davidson (1995), ce discours peut être caractérisé de « restructuration organisationnelle ». Le management n'est une chose nouvelle dans les organisations publiques. Mais ces premières tentatives n'ont pas entamé la domination par les professionnels et de leur autonomie au sein des bureaucraties. Toutefois, il semble que le management se trouve dans une position qu'il n'a jamais atteint auparavant. Les pressions de plus en plus fortes, cautionnées par l'ensemble des agents (gouvernements, citoyens, voire managers et professionnels) pour plus de « gestion » modifie le rapport de forces entre professionnels et gestionnaires.

I.1. NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ?

Ce nouveau managérialisme dans sa construction même expliquerait ce développement très étendu de la gestion selon Exworthy et Halford (1999). Reprenant les réflexions de Hood (1991, 1995), nous assisterions au passage d'une forme de management taylorien à une nouvelle organisation entrepreneuriale.

Au départ, la bureaucratie apparaissait comme la seule forme organisationnelle capable de lutter contre la corruption et le népotisme en introduisant d'un large spectre de règles et procédures visant à limiter les intrusions à la fois du pouvoir politique et du pouvoir managérial. Aujourd'hui, les vertus de la bureaucratie sont été remises en cause et ce principalement à cause du décalage qui s'est instauré entre elle et la société actuelle. Selon Osborne et Gaebler (1993), l'ensemble des avantages de l'organisation bureaucratique deviennent des inconvénients dans une société post-industrielle caractérisée par la globalisation, et une économie des savoirs, où la demande en termes de qualité et de choix a changé. Pour répondre à ces nouvelles caractéristiques il s'agit de développer l'innovation ; la créativité et la responsabilisation. Les managers au centre de ce dispositif se doivent d'être motivés, hautement adaptables tout en étant adaptés. La part de la contribution individuelle est d'autant plus forte et met en exergue l'identification et l'implication dans le succès de l'organisation. En ce sens, ces principes ne se cantonnent pas à la sphère publique mais sous-entendent l'existence de notions, de fondements managériaux universels, génériques applicables à tous les types d'organisation. Les qualités de l'individu et ses compétences prendraient le pas sur la règle et la procédure (Halford et Savage, 1995). D'autre part, une place plus importante est laissée à l'établissement et à la dissémination de cultures organisationnelles appropriées au travers de valeurs partagées (Wood, 1989). Dès cet instant,

le management est considéré non seulement comme une culture mais comme la culture dominante dans les organisations. Cela pose immédiatement (voire brutalement) le problème de la rencontre et des rapports avec d'autres cultures déjà présentes (cultures professionnelles et cultures de service publique principalement, dans notre contexte).

La doctrine du *New Public Management* fait référence à sept éléments (Hood, 1995) : la décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit, « manageables » ; l'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ; une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ; une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût ; un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire ; un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (ou plus contrôlables), la mise en avant de la mesure du résultat (notamment en terme de rémunération des performances). Parmi les plus importants changements intervenus dans les organisations publiques, de nouvelles dispositions concernant la comptabilité et la mesure de l'efficacité, la « *markétisation* » avec notamment, le recours systématique aux appels d'offre font leur apparition. Ainsi, certaines activités hospitalières comme la restauration sont réalisées par des entreprises privées prestataires de services. Le recours à la sous-traitance devient un mode de fonctionnement quasi-obligatoire. Mais cette systématisation de la référence à la compétition et aux marchés se dégage implicitement une critique de l'organisation publique voulant que l'approvisionnement en « interne » n'est pas efficient. (Exworthy et Halford, 1999).

De manière générale, l'apport de procédés et de modes de penser caractéristiques du secteur privé fait référence au courant du « *managérialisme* ». Idéologie selon laquelle l'utilisation de formules managériales dites rationnelles conduit les organisations à une utilisation plus efficiente de leur ressources et à l'atteinte d'objectifs. Les organisations publiques sont alors gérées et managées selon les modes de fonctionnement de l'entreprise privée et notamment à travers une rationalisation de l'activité. Les principes de référence de cette organisation sont mis en relief par Thompson et Davidson (1995) : la décentralisation, la désagrégation, et la désorganisation. La décentralisation et la désagrégation, visent à démultiplier l'organisation en petites structures autonomes ou renforcées dans leurs prérogatives. Cet éclatement de l'organisation s'accompagne d'une référence à un noyau dur au centre duquel se rejoignent les différentes fonctions de l'organisation. La cohérence est maintenue par l'instauration d'une culture, des valeurs, une relation clientéliste et par la technologie. Enfin, la désorganisation répond au besoin de flexibilité des structures rompant ainsi avec les instruments classiques de planification et avec la recherche d'une continuité organisationnelle.

Les structures flexibles et réduites (dans ces niveaux hiérarchiques) constituent des signes particulièrement visibles des changements en cours au travers du principe d'*accountability* (obligation de rendre compte). La comptabilité joue un rôle particulièrement fort dans les réformes instaurées ces dernières années. D'autre part, les systèmes de mesure de la performance s'appuient sur une demande accrue de transparence de la part des acteurs. Elle s'appuie aussi sur les principes d'agence et de délégation qui sont au centre de la réflexion sur les services publics. L'*accountingization*, terme utilisé par Power et Laughlin (1992) signifie l'introduction de catégorisations de coûts plus explicites dans des domaines où les coûts étaient auparavant agrégés, mis en commun et vagues. Pour Miller (1992), la création de ces espaces « comptables » facilite l'établissement d'espace plus « gérables », avec plus de calculabilité et de comparabilité. Selon Dent (2003), les organisations de santé actuelles cherchent à rendre les médecins « comptables » en ce qui concerne les problèmes de gestion.

Cette recherche de transparence est attribuée au développement des systèmes d'information qui rendent les activités apparemment plus transparentes ou tout du moins plus communicables (Rapporto OASI 2007). L'acteur doit communiquer ses résultats.

L'organisation cherche à se construire autour d'un principe de rationalisation des structures afin de parvenir à la performance. Comme le souligne Smet (2005), le managérialisme est un discours qui loin d'être récent est l'expression des courants et des réflexions autour des organisations. Une forme de « doxa », une croyance qui ne fait plus l'objet de discussion et dont les principes sont admis comme allant de soi (Bourdieu, 1980, 1997). Le management quant à lui se caractérise par l'action. Il existe donc, de fait, une distorsion, un décalage entre ce que le discours produit de références, et la réalité des organisations. Dans ce cadre, la rhétorique organisationnelle insufflée par le nouveau managérialisme, ne cherche pas seulement à persuader du bien fondé de ses principes, mais a aussi pour objectif de fournir des valeurs, d'influencer et de justifier des comportements. « La rhétorique est une partie d'un système culturel qui possède ses propres règles de manipulation et d'action politique » (Gomes da Silva, de Souza, 2007).

Toutefois, ce discours ne peut être mis en application que dans la mesure où il est considéré comme légitime. Selon Hood (1995), cette transition vers des logiques issues du secteur privé repose sur deux aspects : une confiance affaiblie entraînant un recours au contrôle (obligation de rendre compte) ; la croyance selon laquelle les organisations privées ont une manière d'agir considérée comme l'unique et meilleure manière d'agir.

I.2. LA NOUVELLE MANAGEMENT PUBLIC COMME MODE DE FONCTIONNEMENT.

Le «nouveau management public » rend compte d'une crise dans la validité perçue des systèmes en vigueur. Les bouleversements observés au sein des organisations publiques soulignent les pressions exercées par les pouvoirs publics. On transpose alors des concepts et des pratiques provenant du secteur privé vers les organisations publiques affirmant par la même la supériorité de notions de gestion que l'on croyait dévolues aux entreprises privées. Les organisations publiques sont désormais marquées par un discours prônant le changement. Différents domaines de l'action publique (éducation, santé, ...) mettent en avant les pressions exercées pour la réalisation d'une réforme. Toutefois, la prise en compte d'un nouveau référentiel de valeurs ne représente pas une simple application d'outils et de pratiques, il s'agit véritablement de réaliser des modifications dans les valeurs même du secteur public. Modifications dont nous ne savons pas quelles incidences elles peuvent avoir sur les fondement même du concept de service public. Ces réformes ne sont pas les premières du genre et le managérialisme a, à de nombreuses reprises, tenté d'infiltrer l'administration publique. Pour autant, ces dernières années ont vu s'affirmer le management comme un guide fondamental de gestion du service public. En effet, on assiste à deux mouvements complémentaires. D'une part, une forte remise en cause de la bureaucratie critiquée et présentée comme inflexible, a-réactive (Thompson, O'Connell, 1995). Aussi bien les managers « bureaucrates » que les professionnels sont visés par cette critique. De plus, cette logique d'argumentation a pour hypothèse de base l'immersion des organisations dans un temps turbulent où plane perpétuelle la menace d'une crise. Comme le souligne Thompson et Davidson (1995), sont présents de manière constante dans les discours les symptômes de cette instabilité environnementale : la concurrence intensive, de nouvelles données démographiques, l'accélération des cycles des technologies et de produits, des consommateurs portés vers l'innovation, une société saturée d'informations. Afin de pouvoir répondre à cette nouvelle complexité, l'organisation se doit d'être de plus en plus flexible, laissant alors place à des modes d'organisation plus modulables.

Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations, dans un milieu particulier, vont avoir tendance à imiter les autres dans un souci de conformité. L'adaptation de ces modèles « vise avant tout à mettre l'organisation en phase avec les attentes des autorités publiques et d'un environnement socio-économique dominé par le culte de la raison » (Boiral, 2004). DiMaggio et Powell (1983) dégagent de leurs travaux le concept d'« isomorphisme » défini comme « un processus d'homogénéisation croissante des organisations ». Trois types d'isomorphismes émergent : coercitif lorsqu'il est issu des pressions sociales et institutionnelles, mimétique lorsqu'il s'agit de l'imitation du comportement d'autres firmes et normatif issu de la professionnalisation et de ses normes. Dans ce contexte, les administrations publiques semblent adopter un mode hybride des comportements coercitif et mimétique. Ainsi, les pouvoirs législatif et politique semblent les premiers instigateurs de cette modification structurelle. Sa réalisation apparaît comme la mise en place d'une logique issue du secteur privé incorporant des logiques managériales et de gestion. La stratégie, la comptabilité (dans tous les sens du terme) et la qualité semblent devenir des éléments incontournables. En théorie, l'introduction de ces logiques issues du secteur privé ne semble pas entacher les missions primordiales de service public.

La légitimité de ces nouvelles perspectives managériales est renforcée dans un grand nombre de pays par une crise de l'Etat-Providence et de sa capacité à répondre aux besoins des usagers. Une des dimensions de cette crise selon les théories d'influence marxiste réside dans une crise culturelle du capitalisme. Ainsi, l'Etat dans un système capitaliste est pris entre deux impératifs contradictoires : maintenir le système d'accumulation du capital et d'autre redresser les déséquilibres issus de ce même système. Pour ce faire il légitime une partie de la population, les managers pour rationaliser les impératifs en termes de pratiques. D'autre part, selon ces mêmes auteurs, la nature même du capitalisme provoque des crises cycliques pendant lesquelles les revenus des individus baissent, les demandes en termes de service de l'Etat augmentent. Ce faisant l'Etat ne peut plus répondre et cela crée une forte demande de changement avec aujourd'hui une orientation fortement managériale (Rommel, 2005).

Dans le cas de l'hôpital public français, l'ensemble du discours sur la réforme est orienté vers l'amélioration du soin à travers une organisation accrue. La gestion devient le garant de la qualité et de la possibilité de fournir dans le futur une offre pertinente. Afin de consacrer la justesse de ces présupposés, on retrouve de manière systématique l'utilisation de chiffres de référence (tels que l'évolution des dépenses de santé entre 1975 (17 milliards d'Euros) et 2008 (215 milliards d'Euros)¹, mettant en avant la condition critique de la situation sanitaire. Il s'agit alors de justifier l'établissement de réformes. Ceci s'ajoute aux propos critiques sur les organisations publiques permet de légitimer le discours autour de la performance. Ce discours semble être destiné à l'ensemble des personnels de santé. Toutefois, le relais médiatique dont il fait l'objet implique l'ensemble de la population. L'opinion publique est, elle aussi, sensible et sensibilisée à ces arguments par l'intermédiaire de livres, d'émissions télévisées. La dimension particulièrement délicate du sujet de la santé provoque des réactions d'ampleur (grèves notamment). La difficulté de cette légitimation tient en partie à la rationalisation d'un secteur où l'affectif est un des aspects centraux. En effet, la maladie reste une des grandes inquiétudes et ce faisant provoque un grand nombre de questions de la part de l'opinion publique.

La mise en place d'une structure de gestion aux caractéristiques issues du secteur privé met en relief un certain nombre de difficultés. Gibert (2004) soulignent quatre types de limites à l'application d'une logique gestionnaire : limites d'ordre politique, idéologique, cognitif et technique. La première limite tient à la mise en parallèle de deux rationalités, celle de gestion et celle politique. En effet, la dimension politique fait partie intégrante de la réflexion sur les

¹ Eco-Santé France 2009, D'après les Comptes nationaux de la santé, Drees

changements dans le secteur public. Les réformes sont instaurées à travers des lois, décrets et directives. Ceux-ci sont l'émanation des choix de l'Etat en matière de gestion des administrations publiques. Cette attitude volontariste de l'Etat « constitue le révélateur de la logique qui préside à la construction du service public » (Lemoyne de Forges et al., 1998). Selon Gibert (2004), l'action politique est marquée par « le besoin d'une certaine ambiguïté, la nécessité d'un certain flou pour gouverner et garder une certaine marge de manœuvre par rapport aux promesses électorales ». Or, la gestion semble s'opposer à cette ambiguïté puisqu'elle recherche au contraire, le développement de choix précis.

D'autre part, l'utilisation de logiques de l'entreprise au sein de l'hôpital pose le problème de la finalité des instruments. En effet, les outils issus de l'entreprise ont pour vocation la réalisation d'un profit, d'une rentabilité. Les informations financières qu'ils proposent ne sont pas les seuls éléments à propos desquels le contrôle de gestion doit rendre compte. La performance ne se situe pas uniquement au niveau budgétaire mais doit rendre compte d'aspects non financiers tels que la qualité ainsi que des indicateurs de volume. Contrairement à l'idée répandue, les hôpitaux possèdent des outils permettant le suivi des dépenses et l'analyse des activités (description fine de l'activité avec le PMSI, comptabilité analytique par service, voire par séjours, base de données de coûts permettant des comparaisons) (Mercereau et al. 2005). Pour autant, le système de gestion rencontre des difficultés principalement de deux ordres. Tout d'abord, les établissements de santé ne possèdent pas une marge de manœuvre suffisante à court terme. En effet, le poids des dépenses de personnel représente une part majoritaire dans les budgets (à titre d'exemple, les maisons de retraite ont 75% de leur budget consacré aux rémunérations du personnel). Cela s'explique, notamment, par le fait que l'organisation fonctionne de manière continue sur l'ensemble de l'année. Deuxièmement, les réformes se heurtent à la difficulté de promouvoir un discours gestionnaire. L'absence d'un système de sanction/ récompense est un des facteurs explicatifs de la faible adhésion des parties prenantes internes² (Mercereau et al., 2005). La sous-utilisation des outils de gestion déjà présents à l'hôpital ne permet pas de crédibiliser le discours recherché.

Enfin, l'hôpital est basé sur le principe d'égalité. Il s'agit de produire le même type de soin pour tous et en tous lieux. Or, le développement d'une rationalisation des unités de soins en fonction de la demande avec l'apport de la stratégie semble contredire cette dimension égalitaire. Ainsi, « l'opposition entre l'utilitarisme de la stratégie et du marketing et un certain égalitarisme démocratique apparaît alors flagrante » (Gibert, 2004). L'apport de logiques issues du secteur privé ne prend pas en compte la dimension de redistribution qui est l'essence même du secteur public. La troisième limite met en évidence le manque de formation des personnels de santé en ce qui concerne la gestion. Cette dimension est particulièrement intéressante dans la mesure où les médecins, par exemple, n'ont pas les compétences suffisantes pour comprendre pleinement les enjeux d'un système budgétaire. Comme le soulignent Minvielle et Contandriopoulos (2004) « les directeurs d'hôpitaux et les professionnels ne sont pas, à de rares exceptions près, formés à la prise en compte de telles considérations ». Les organisations hospitalières doivent modifier leur comportement à l'intérieur de leur secteur en développant une logique de complémentarité. Toutefois, « jusqu'à présent, l'hôpital public avait l'habitude de penser seul sa stratégie en se plaçant plutôt dans une perspective de concurrence que de complémentarité avec les autres services de soins » (Minvielle, Contandriopoulos, 2004). Les modifications dans l'essence même du secteur public entre en conflit avec les capacités d'adaptation de l'hôpital. Cette structure déjà ancienne ne peut introduire de changement de manière globale sans prendre en compte les

² Etant entendu par "parties prenantes internes", l'ensemble des personnes réalisant une activité au sein de l'organisation.

aspects culturels et fonctionnels qui la sous-tendent et en particulier la présence d'acteurs tout à fait singuliers que sont les professionnels.

Au travers d'une nouvelle forme de managérialisme, l'organisation publique vit aujourd'hui des modifications fondamentales aussi bien dans ses pratiques que dans ses fondements culturels. Si ce nouveau discours apparaît légitime aux vues de profondes modifications environnementales, il ne suscite pas une adhésion uniforme. De nombreuses questions restent en suspens concernant le sens de l'action publique et les aspects sur lesquels elle se doit d'être comptable (obligation de résultats, d'efficacité, d'économie). D'autre part dans des organisations telles que hôpitaux publics, il est nécessaire de s'interroger sur les relations entre professionnalisme et managérialisme, sur les nouveaux espaces de pouvoir et de responsabilité que génèrent de telles restructurations, et les conflits qui peuvent en résulter. En effet, ces changements dans les structures organisationnelles posent « des questions plus profondes sur la nature même des professions et des professionnels et sur leur futur » (Exworthy et Halford, 1999).

LES RAPPORTS ENTRE PROFESSIONNELS ET NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.

L'objectif est de réaliser le changement. Les résistances humaines constituent un des *a priori* sur les facteurs contraignant du changement. Or, une des critiques faites aux processus de changement selon Gomes da Silva et de Souza (2007), est une attitude pour trop simplificatrice des situations. Ainsi, les organisations sont souvent considérées comme des ensembles uniformes, traitant « les individus comme des objets de la gestion et non comme des sujets capables de contribuer de façon consciente, à la réussite de l'organisation aussi bien qu'à leur propre destin ». Pour Dent (2003), qui s'appuie sur l'exemple des hôpitaux, les organisations sont des ensembles hétérogènes constitués de réseaux d'acteurs qui possèdent des visions différentes sur la réalité et qui l'interprètent de façons différentes. Dans ce cadre de réflexion, les professionnels de santé sont des acteurs particulièrement intéressants. Dans une perspective teintée de machiavélisme, la nouvelle gestion publique serait interprétée comme une manœuvre pour contrôler les pouvoirs des professionnels et le monopole des bureaucrates. Sans aller jusqu'à consacrer une telle vision, il est nécessaire de réaliser que les relations entre professionnels et managérialisme demeurent problématiques. Selon Newman et Clarke (1994), le management oeuvrerait pour une révolution dans les systèmes afin de créer un nouveau régime autour duquel les organisations pourraient se reconstruire. Ce système serait fondé autour de principes de management modifiant, de fait, les cultures et les valeurs jusque là en place.

De manière générale il existe un hiatus entre le fait de faire de plus en plus reposer l'organisation sur les individus considérés comme des entrepreneurs et le fait que ces mêmes individus ne soient pas d'accord ou malmenés (moins d'autonomie par exemple) par le système. Selon Gomes da Silva et de Souza (2007), « le paradoxe est que l'organisation doit, pour être flexible maintenir une relation de partenariat avec les employés. Pourtant, ces partenaires sont justement ceux que les organisations ont l'habitude de culpabiliser par leurs difficultés à réaliser les changements ».

II.1. ETRE PROFESSIONNEL ?

Le concept de professionnel a particulièrement été étudié dans le cadre de la sociologie. Des auteurs comme Friedson (1984, 1994) et Butler (1973) mettent en avant la particularité de ces acteurs. Pour Butler (1973) l'activité professionnelle se caractérise par 5

éléments: une autonomie, une autorité, la référence à de hauts standards éthiques, une évaluation collégiale et la prépondérance du service rendu à la communauté vis à vis des intérêts personnels. Ce sont des acteurs déliés dans l'organisation. L'autonomie peut se comprendre ici comme une « distanciation vis-à-vis des règles, principes et commandements de l'organisation ». D'autre part, ils possèdent une expertise qui détermine fortement leurs choix d'activité et de pratique professionnelle. Bien que cette expertise soit partagée par d'autres, elle est vécue comme une caractéristique personnelle qui fonde la relation entre la personne et son travail. Cette autonomie dans l'organisation d'exercice ne signifie pas une autonomie absolue dans la mesure où le contrôle est exercé par les autres professionnels. L'autorité que confère l'expertise est d'autant plus forte qu'elle est reconnue comme légitime (Friedson, 1984) dans un contexte social donné. Afin de maintenir cette légitimité et cette valeur socialement perçue, les professionnels trouvent leur finalité dans la poursuite de hauts standards éthiques. De même le désintéressement est une des valeurs théoriques majeures de la définition du professionnel. Cette représentation du travail et ces références communes ont des conséquences très concrètes sur la manière de travailler, de considérer l'organisation, la hiérarchie ainsi que son devenir personnel et professionnel.

La vision du monde des professionnels repose sur un processus de socialisation fort. C'est durant cette phase que l'« idéologie médicale » prend sa place. Pour Apker et Eggly (2004), le langage utilisé par cette croyance développe des valeurs fondamentales telles que l'autorité et l'objectivité. Ainsi, les représentations scientifiques sont affirmées comme étant prépondérantes sur toutes les autres conceptions. L'individu / professionnel est idéalisé comme un « super individu quant à son autonomie, ses jugements de valeur, ses habilités, son engagement et sa motivation. Cela crée une tendance de l'individu à cultiver le sentiment de pouvoir exercer un fort contrôle social par son expertise ainsi qu'une idée de dépendance du malade vis à vis du médecin (hégémonie de la connaissance) ».

Le contrôle dans la décision demeure un des piliers des structures professionnelles de santé. On peut souligner que les médecins hospitaliers ont réussi dans l'histoire de manière générale à préserver leur autonomie et à éviter la soumission aux règles organisationnelles (Dent, 2003 ; Mueller, Harvey, Howorth, 2003). Cette capacité à s'abstraire leur est conférée par « un ensemble de compétences que l'hôpital ne peut acquérir autrement et qui n'est pas standardisable » (Dent, 2003), et par leur place dans l'organisation en tant que catégorie professionnelle à part. De manière traditionnelle, dans la littérature, les professionnels sont opposés aux managers. Comme le résume le tableau 1, ces deux notions sont fondées sur des éléments contradictoires qui semblent ne pas pouvoir s'accorder. Leurs relations sont donc généralement présentées comme conflictuelles.

Le rôle se définit au travers des compétences, savoirs-faire au sein d'un domaine assigné. La notion de pouvoir est envisagée selon deux perspectives. Dans le sens où l'individu a la capacité, la possibilité de réaliser une action mais aussi d'« exercer une influence nette ». Selon French et Raven (1968), parmi les sources de pouvoir, l'expertise établit un lien de dépendance vis-à-vis des autres individus de l'organisation ne disposant pas de ces compétences. De même, selon Crozier (1963) a du pouvoir « celui qui détient une expertise qu'il pourra négocier dans la structure ». Cette autorité prend dans certains cas comme dans celui de l'hôpital, une dimension informelle. Celle-ci est définie par Alexander et Morlock (2000) comme « la capacité d'un individu ou de groupes d'individus à influencer les décisions et les activités de l'organisation de manière à ne pas être sanctionné par le système d'autorité formelle ». Le pouvoir formel définit les rôles et les responsabilités (Abernethy et Vagnoni, 2004). Il constitue à travers le contrôle « visible ou formel », « un ensemble de références auxquelles les décideurs et les acteurs font appel pour choisir, pour agir : ce sont des procédures standards, des règlements, des dispositifs incitatifs... » (Bouquin, 2004).

L'autorité informelle basée sur l'expertise s'appuie sur la capacité des individus à maîtriser les compétences essentielles de l'organisation. Cette recherche du pouvoir repose sur la poursuite d'intérêts propres aux individus ou aux groupes. En cela, ces buts peuvent entrer en concurrence avec les objectifs de l'organisation. Au sein de l'organisation où les professionnels occupent une place fondamentale du fait de leur savoir, les notions de pouvoir et de contrôle sont particulièrement présentes. En effet, dans le cas des hôpitaux, le personnel de santé et plus spécifiquement les médecins seront le socle de référence des organisations. Ce pouvoir leur a été traditionnellement dévolu notamment dans les décisions (Abernethy et Stoelwinder, 1995; Chua et Degeling, 1991). Les médecins possèdent un référent extra organisationnel au sein du groupe professionnel (ordre des médecins, faculté de médecine). Ils procèdent donc d'une forme de contrôle clanique : « le contrôle clanique décrit par Ouchi peut-être une forme de contrôle par la culture, celle d'un milieu professionnel, mais il peut également être un contrôle par un corps de professionnels se plaçant au dehors, est généralement au-dessus, des règles de l'entreprise » (Burlaud et al., 2004). Selon Ouchi (1979), ces individus n'ont pas uniquement intégré des connaissances mais aussi des normes et valeurs qui dirigeront leur comportement, réactions et leurs actions. Ce type de contrôle professionnel renvoie à l'idéal type (Weber) de la bureaucratie professionnelle développée par Mintzberg (1995). Il s'agit alors de définir des règles et des protocoles conçus en adéquation avec les normes professionnelles (protocoles chirurgicaux, d'analyse des symptômes...). Ces professionnels se distinguent des autres membres de l'organisation par une dimension d'autocontrôle forte ainsi que par des mécanismes de socialisation marqués. Ils jouissent d'une certaine autonomie éloignée des contrôles administratifs du fait de leur capacité à gérer des tâches complexes : « Lorsque les processus clés de production deviennent dépendant de l'expertise des professionnels, l'individu bien souvent gagne une autonomie considérable au sein de l'organisation » (Abernethy et Stoelwinder, 1995).

L'importance des médecins est renforcée par le statut de leur profession au sein de la société : servir le bien public (Abernethy et Stoelwinder, 1995). Cette valeur sociétale modifie la perception de l'utilité de cette profession pour lui conférer une dimension sacralisée. Il existe donc une zone d'incertitude pour les médecins au sein des établissements hospitaliers qui leur permet d'exercer une forme de pouvoir sur les décisions prises par l'organisation (achat de matériel, choix de traitements plus ou moins onéreux...). Toutefois, même si ces décisions renvoient à l'expertise du professionnel, elles engagent l'ensemble de l'organisation. Les considérations financières développées depuis ces dernières années mettent en relief la nécessité d'exercer d'autres formes de contrôle notamment administratif. Si le médecin est un des acteurs majeurs de l'hôpital, il devient de manière incontournable une partie prenante de ces modifications et « son implication dans le management des ressources est perçue comme étant cruciale pour la survie de l'hôpital ». Toutefois, cette association des médecins au processus de contrôle n'est pas si évidente. Il peut donc émerger une opposition entre le contrôle professionnel et le contrôle « bureaucratique ».

La mise en place de systèmes de contrôle interne (PMSI, contrôle par les résultats...) semble entrer en opposition avec le pouvoir exercé par les médecins au sein des hôpitaux publics. Selon Barley et Tolbert (1991), Derbert et Schwartz (1991), « cette autonomie devient problématique lorsque les professionnels demandent, et souvent obtiennent, le contrôle pas uniquement sur les processus de l'activité mais aussi sur les buts et fins de l'activité ». On assiste, selon Raelin (1986), à un « clash de cultures ». En effet, l'objet du contrôle organisationnel est de permettre de maîtriser les résultats comme les comportements qui les engendrent. Des logiques d'efficacité, de responsabilité (*accountability*) entrent en conflit avec les préoccupations de santé. Broadbent et al. (2001) insistent sur la sensibilité de la question de l'union entre les préoccupations financières et celles de la santé : « le lien entre santé et argent est particulièrement sensible ». Ils mettent en relief les résistances opposées

par les médecins préoccupés par les relations qu'ils devront instaurer avec le patient s'ils doivent prendre en compte les retombées financières de leurs activités. Il s'agirait alors de placer les valeurs monétaires en regard des valeurs de la vie (Broadbent et al., 2001). Cet ensemble de préoccupations pousse au développement de conflits de rôle. Celui-ci apparaît quant aux valeurs professionnelles s'opposent des valeurs managériales (Abernethy et Stoelwinder, 1995). Copur (1990) explique en effet que la nature même de ces deux systèmes de références est différente. De même, les buts des professionnels deviennent antithétiques par rapport aux buts de l'organisation. Le passage d'une logique du professionnel dominant à un système de management entraîne un rapport de forces. Suit un mouvement attribuant un statut d'employé à des professionnels indépendants (Copur, 1990). Il s'agit de déléguer certains aspects de la gestion au niveau des subordonnées (Abernethy et Vagnoni, 2004). On assiste donc à une perte de pouvoir qui est mise en relief par la notion de responsabilité. D'autre part, ajouter une nouvelle forme de contrôle revient à augmenter le référentiel des praticiens de santé. Ce référentiel ne prend plus uniquement en compte la manière de réaliser leurs activités (obligations de moyens) mais aussi les moyens de la réaliser (obligation de résultat). En ce sens, il impose une rationalisation de la complexité des tâches. D'autre part, ces études (Abernethy et al., 2001) montrent que les données fournies par les systèmes d'informations comptables ne sont pas considérées comme pertinentes par les médecins. Cela accentue donc leur résistance à l'adoption de règles bureaucratiques.

II.2. UNE ALTERNATIVE ?

Les professionnels de la santé sont désormais au cœur du processus de contrôle et d'efficacité des organisations. Pour autant, ce mouvement vers une place de partie « actante » ne peut être opérée de manière naturelle. En effet, la remise en cause du pouvoir des médecins et l'opposition de deux systèmes de valeurs (administratif et professionnel), conduisent au conflit de rôle. Toutefois, ce changement organisationnel formalisé par l'émergence de logiques gestionnaires est poursuivi avec au centre de sa légitimité, la survie de l'hôpital. Un ensemble d'études a mis en relief les éléments permettant une diminution de ces conflits en exposant toutefois des limites.

Certains auteurs ont remis en cause l'aspect conflictuel de la relation entre les dimensions bureaucratique et professionnelle. Barley et Tolbert (1991) mettent en relief l'importance des conditions de rencontre de ces valeurs. Il s'agit alors de mettre en cohérence les buts des professionnels et ceux de l'organisation, l'autonomie des médecins et la nécessité de suivi des critères d'efficacité et de comptabilité (Derber et Schwartz, 1991). Dans cette perspective, la mise en relief de facteurs induisant un conflit de rôle est nécessaire. Le degré du conflit est tout d'abord influencé par le degré d'orientation professionnelle de l'individu. Autrement dit, il s'agit de la mesure dans laquelle il est capable d'admettre d'autres valeurs partiellement ou totalement. Ainsi, un professionnel très impliqué dans les valeurs de la profession aura tendance à émettre une résistance plus forte. Il développera son pouvoir, une connaissance abstraite et recherchera le soutien de ses pairs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Toutefois, il est à noter selon Aranya et Ferris (1984) et Hall (1967) que des différences existent au sein des groupes professionnels ainsi que d'un groupe professionnel à un autre. D'autre part, les systèmes de contrôle développent des stratégies permettant une coopération des professionnels et du management. Ainsi, selon Ouchi (1979), le lieu de travail, l'organisation peuvent devenir des médias de socialisation suffisamment forte pour éviter le conflit. Pour Dent (2003), le nouveau managérialisme « ne signifie pas, pour autant la disparition de la domination médicale pour les professionnels dans la mesure où ils conservent leur capacité d'obstruction des changements et que beaucoup de managers s'attendent à avoir des problèmes avec les médecins, se modèrent vis à vis des questions qui

pourraient poser problèmes » .Les aspects politiques ou historiques de la profession apparaissent eux aussi comme une source de développement et d'ampleur du conflit dans la mesure où ils exercent des pressions plus ou moins fortes dans le rapport avec les valeurs. L'imposition de contrôles plus resserrés augmente de même le conflit en instaurant une pression en même temps qu'une différenciation plus nette ente les valeurs organisationnelles et les valeurs bureaucratiques (Friedson, 1994).

Selon Abernethy et Stoelwinder (1995) et Abernethy et Comerford (1999), le management se trouve face à plusieurs types d'options. Tout d'abord, il s'agirait de mettre en place un système de socialisation des professionnels au contact des managers. Le concept de « responsabilisation de l'autonomie » (Dent,, 2003) permettrait de réduire la traditionnelle dichotomie entre professionnels et gestionnaires par l'intermédiaire de concepts communs tels que la qualité des services, orientation vers le client, compétitivité et survie économique. Toutefois, cette acceptation de nouvelles responsabilités ne peut être pour les médecins le signe d'un renoncement à leur autonomie ou d'une subordination aveugle aux principes managériaux. Malgré les aspects positifs de cette solution, elle fait émerger la problématique du maintien du cœur, de l' « âme » de la profession (Derber et Schwartz, 1991). En effet, l'acquisition de nouvelles valeurs au détriment des valeurs professionnelles peut entraîner une conception faussée du rôle. Cette crainte est exprimée par Broadbent et al. (2001) : « cette peur est basée sur la perspective que la relation médecin/ patient pourrait être ébranlée si le patient craignait plus les problèmes financiers que le traitement dicté par son état de santé ». Le médecin devient alors un employé comme un autre au niveau de ses attentes, ses habitudes de travail, sa satisfaction (Copur, 1990).

Une autre alternative réside dans la mise en avant des objectifs professionnels en favorisant le contrôle clanique et donc le contrôle informel (Aranya et Ferris, 1984). Dans cette hypothèse, les conditions de l'apparition du conflit sont éliminées. Toutefois, il reste à voir si la concordance entre ce type de structure de contrôle et la recherche de résultats est possible. Selon l'étude d'Abernethy et Stoelwinder (1995), le contrôle professionnel n'a pas de conséquences négatives sur l'organisation. Ils proposent que la création d'une culture organisationnelle appropriée peut permettre la réalisation des buts organisationnels dans la mesure où sont pris en compte les buts et les valeurs de ces deux parties prenantes selon le principe « réaliser mon propre bien être (sens économique) conduit au bien être de tous ». Selon Abernethy et Comerford (1999), la compatibilité de ces attentes peut même renforcer l'atteinte des objectifs. Il s'agit alors d'établir une relation de confiance entre le management et les professionnels dans la mesure où ces derniers ont foi en « la sincérité, l'honnêteté et la volonté de l'administration de prendre en compte leurs valeurs » (Korsgard et al., 1995). Cette mise en avant des valeurs professionnelles passe par l'association des professionnels aux processus de gestion de l'organisation. Selon Mueller et al. (2003), le conflit n'est pas uniforme dans la mesure où chacune des parties est capable de prendre en considération les exigences de l'autre. Ainsi les gestionnaires seraient capables d'adapter leur discours de rationalité à celui des professionnels afin de minimiser les désaccords et maintenir une cohésion dans le processus de décision. Les professionnels quant à eux peuvent accepter les processus de gestion quand ils perçoivent leur légitimité. Gomes da Silva et de Souza (2007) soulignent que pour rendre le discours gestionnaire acceptable pour les médecins, celui-ci doit être accompagné de mesures compensatoires (débats, responsabilité,...).

CONCLUSION

Les professionnels et les managers, deux types d'acteurs majeurs dans les organisations publiques semblent de prime abord opposés dans la littérature traditionnelle. Pour autant, cette opposition si marquée semble être érodée par les nouvelles conceptions se

développant dans les organisations publiques. Le rôle de plus en plus prégnant des managers dans la gestion des activités, l'acceptation des systèmes de contrôle de la performance semblent faire disparaître les différences entre professionnels et managers d'un point de vue administratif. Toutefois, cette apparente tolérance ne doit pas masquer les oppositions de valeurs et de pouvoir sous-jacentes. On se trouve face à un trio constitué des managers ,professionnels et citoyens. Les deux premiers sont persuadés d'être les garants de l'intérêt du service au public. Pour les managers, la gestion optimale des moyens et une logique de concurrence permet une meilleure utilisation des deniers publics. Pour les professionnels, les services sont les éléments principaux de la réflexion sur l'amélioration du service public.

A cette vision manichéenne de l'organisation publique semble se substituer une vision plus nuancée du rôle de chacune des parties prenantes. Les professionnels se « managérialisent » pour devenir des administratifs à part. Ce phénomène d'hybridation soulève un certain nombre de questions aussi bien éthiques que pragmatiques.

Références bibliographiques :

- Abernethy M.A., Horne M. , Lillis A.M., Malina M.A. ,Selto F.H. (2005), A Multi-Method Approach to Building Causal Performance Maps from Expert Knowledge, *Management Accounting Research* Vol.16, p.135-155.
- Abernethy M.A., Vagnoni E. (2004), Power, Organization Design and Managerial Behaviour, *Accounting, Organizations and Society* Vol.29, p.207-225.
- Abernethy M.A., Lillis A.M., Brownell P., Carter P. (2001), Product Diversity and Costing System Design Choice: Field Study Evidence, *Management Accounting Research*, Vol. 12, p.261-279.
- Abernethy M.A., Lillis A.M. (2001), Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals, *Journal of Management Accounting Research*; Vol. 13, p.107-129.
- Abernethy M.A., Comerford S.E. (1999), Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals, *Behavioral Research in Accounting* Vol.11, p.93-110.
- Abernethy M.A., Brownell P. (1999), The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change : an Exploratory Study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.24, p189-204.
- Abernethy M.A., Brownell P. (1997), Management Control Systems in Research and Development Organizations : The Role of Accounting, Behavior and Personnel Controls, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, N° ¾, p.233-248.
- Abernethy M.A., Stoelwinder J.U. (1995), The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations, *Accounting Organizations and Society*. Vol. 20. N° 1, p.1-17.
- Abernethy M.A., Lillis A.M. (1995), The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, N° 4, p.241-258.
- Alexander J.A. and Morlock, L.L., 2000. *Power and politics in health services organizations, in health care management: organization design and behavior (4th ed.)*, Thomson Learning, Albany, NY
- Apker, J. et Eggly, S. (2004), Communicating Professional Identity in Medical Socialization: Considering the Ideological Discourse of Morning Report, *Qualitative Health Research*, Vol.14 N°3, 411-429.
- Aranya N. et Ferris K.R. (1984), A Re-examination of Accounting Organizational–Professional Conflict, *The Accounting Review*, Vol.59 N°1, p.1-15.
- Barley S.R. et Tolbert P.S. (1991), At the intersection of organizations and occupations, *Research in sociology of organization*, p.1-16.
- Boiral O.(2007), Mettre en œuvre ISO 14 001 : De la Quête de Légitimité à l'Émergence d'un "Mythe Rationnel", *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6-9 juin 2007, Montréal.
- Bouquin H. (2004), *Le Contrôle de Gestion*, 6ème édition, Editions Presses Universitaires de France.
- Bourdieu P. (1997), *Méditations Pascaliennes*, Seuil, Paris.
- Bourdieu P. (1980), *Le Sens Pratique*, Edition de Minuit, Paris.
- Bovens M. (2005), “Public Accountability”, in *The Oxford Handbook*

- of *Public Management* (Dir.) Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt C., Oxford University Press.
- Broadbent J., Laughlin R. (2003), Public Private Partnerships: An introduction, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*; Vol.16 N°3, p.332-341.
- Broadbent J., Jacobs K, Laughlin R (2001), Organisational Resistance strategies to Unwanted Accounting and Finance Changes. The case of General Medical Practice in the UK, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 14 N° 5, p.565-586.
- Broadbent J. (1999), The state of Public Sector Accounting Research, The APIRA conference and Some Personal Reflections, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12, N°1, p.52-58.
- Broadbent J., Laughlin R. (1998), Resisting the "New Public Management": Absorption and Absorbing Groups in Schools and GP Practices in the UK, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 11, N° 4, p.403-435.
- Broadbent J., Laughlin R., (1997), Evaluating the "New Public Management" Reforms in the UK : A Constitutional Possibility?, *Public Administration*, Vol. 75, p.487-507.
- Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S., Walliser E.(2004), *Contrôle de Gestion*, Editions Vuibert, Paris.
- Butler A.G. (1973), Project Management : A Study in Organisational Conflict, *The Academy of Management Journal*, Vol.16, N°1, March 1973, p.84-101.
- Charles-Jones H, Latimer J., May C. (2003), Transforming General Practice: The Redistribution of Medical Work un Primary Care, *Sociology of Health and Illness*, Vol.25 N°1, p.71-92.
- Copur, H. (1990), Academic Professionals: A Study of Conflict and Satisfaction in Professoriate, *Human Relations*, P.113-127.
- Crozier M. , Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'Action Collective*, Editions du Seuil, Paris.
- Crozier M. (1963), *Le Phénomène Bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris
- De Kersvadoué J. (2003) , *La Crise des Professions de santé*, Editions Dunod, Paris.
- De Kersvadoué J. (2004), *L'hôpital Vu du Lit*, Seuil, Paris.
- Dent M. (2003), Managing Doctors and Saving a Hospital : Irony, Rhetorique and Actors Networks, *Organization*, février 2003, Vol.10 N°1, p.107-127.
- Derbert R et Schwartz W.A., (1991), New mandarins or new proletariat? Professional power at work, *Research in sociology of organization*, p.71-96.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, p.147-160.
- Exworthy M., Halford S. (1999), Professionals and Managers in a Changing Public Sector : Conflict, Compromise and Collaboration?, in *Professionnals and the New Managerialism in the Public Sector*, Open University Press, Buckingham et Philadelphie.
- Flynn R. (1999), Managerialism, Professionalism and Quasi Markets, in *Professionnals and the New Managerialism in the Public Sector*, Open University Press, Buckingham et Philadelphie.

- Friedson E. (1984), *La Profession Médicale*, Editions Payot, Paris.
- Friedson E. (1994), *Professionalism reborn : Theory, Prophecy, and Policy*, University Chicago Press, Chicago.
- Gibert P., (2004), Les formes du management, le management public, *Cahiers français* N° 321
- Gomes da Silva J. R., de Souza Penteadó A. (2007), Le discours bureaucratique ou «postbureaucratique » dans le secteur de la santé : le cas d'une entreprise qui formalise la gestion et les relations avec les médecins, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6-9 juin 2007, Montréal.
- Halford S. (1999), New identities? Professionalism, Managerialism and the Construction of self, in *Professionals and The New Managerialism in the Public Sector*, Open University Press, Buckingham et Philadelphie
- Hall, Richard. 1967. "Some organizational considerations in the Professional organizational relationship", *Administrative Science Quarterly*, 12: 461-478.
- Harrison S. (1999), Clinical Autonomy and Health Policy: Past and Futures, in *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*, Open University Press, Buckingham et Philadelphie
- Hood C. (1991), A public management for all seasons?, *Public Administration* Vol.6 N°1, p. 3-19.
- Hood C. (1995), The "New public management" in the 1980s: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 20, N°3, pp. 93-109.
- Kurunmaki L., Lapsley I., Melia K. (2003), Accountingization v. legitimization: A comparative study of the use of accounting information in intensive care, *Management Accounting Research*, Vol.14 N°2.
- Kurunmaki L. (2004), A hybrid profession_the acquisition on management accounting expertise by medical professionals, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29 N°3-4, 327-347.
- Kurunmaki L., Miller P. (2006), Modernising government : the calculating self, hybridization and performance measurement, *Financial Accountability and Management* Vol.22 N°1.
- Lallé B. (1999), Nouvelles Technologies et Evolution de la Dialectique (contrôle/ autonomie) dans le Secteur des Services, Application au Cas Bancaire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 10ème congrès de l'AGRH, N°32.
- Lebas M., (1995), Oui, Il Faut Définir la Performance, *Revue Française de Comptabilité*, N°269.
- Lemoyne de Forges J.M., Chevallier J., Ferstenberg J., Melin-Soucramanien F., Mescheriakoff A.S., Pochard M., De Foucauld J.B. (1998), Réformer les Administrations, le Dilemme entre Unité et Diversité, *La documentation française*.
- Lynn L.E., (1998), A Critical Analysis of the New Public Management, *International Public Management Journal*, Vol.1 N°1, p.107-123.
- Mahé de Boislandelle H., (1998), *Dictionnaire de Gestion:Vocabulaire, Concepts et Outils*, Edition Economica.
- Marmuse C., (1997), *La performance*, in Encyclopédie de gestion, Edition Economica.

- Mercereau F., Boutereau-Tichet S., Maigne G., Guillaume H., Berard M., Clavreul G., Sarlat G. (2005), *Rapport d'enquête sur le pilotage des dépenses hospitalières, Rapport n° 2005-137 de l'inspection générale des affaires sociales et n° 2005-M-021-02 de l'inspection générale des finances*
- Mintzberg H. (1995), *Structures et Dynamiques des Organisations*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Minvielle E.; Contandriopoulos A.P., (2004), *La Conduite du Changement: Quelles Leçons Tirer de la Restructuration Hospitalière?*, *Revue Française de Gestion*, Mai :Juin Vol. 30, p.150
- Mueller F., Harvey C., Howorth C. (2003), *The Contestation of Archetypes : Negotiating Scripts in a UK Hospital Trust Board*, *Journal of Management Studies*, Vol.40 N°8, p.1971-1995.
- Osborne D., Gaebler T. (1993), *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume.
- Ouchi W.G., (1977), *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22 , p.95-113
- Ouchi W.G., (1979), *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, *Management Science*, Vol.25 N°9, p.833-848.
- Power M. , Laughlin R. (1992), " *Critical Theory and Accounting*, In Alveson N., Wilmott H. (eds), *Critical Management Studies*, p.113-135, Sage, London.
- Raelin J.A. (1986), *The Clash of Culture - Managers and Professionals*, Boston : Havard Business School Press.
- Rapporto OASI 2007 (2007), *L'Aziendalizzazione della Sanità in Italia*, Dir. Pessina E.A., Cantù E., Egea, Novembre 2007.
- Rommel J. (2005), *Political Consequences of the New Public Management*, *10th Biennial CIGAR Conference – PhD Conference – 24-25 Mai 2005, Poitiers*.
- Smets P. (2005), *La Légitimité au Quotidien - L'idéologie dans le Discours Managérial*, Thèse de Doctorat en Sciences Sociales, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques de l'Université de Bruxelles.
- Gomes da Silva J. R. ,de Souza P.A., *Le discours bureaucratique ou « postbureaucratique » dans le secteur de la santé : le cas d'une entreprise qui formalise la gestion et les relations avec les médecins*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin 2007, Montréal
- Thévenet M. (2006), *Tous Professionnels*, *Revue Française de Gestion*, Nov/Déc 2006, N°168/169, p.15-34.
- Thompson P., Davidson J.O. (1995), *The Continuity and Discontinuity: Managerial Rhetoric in Turbulent Times*, *Personnel Review*, Vol. 24 N°4, p.17-33.
- Vasseur V. (2005), *L'Hôpital en danger*, Editions Flammarion, Paris.

TRAVAIL, MANAGEMENT ET SANTÉ PSYCHIQUE

Dominique Lhuillier

Dominique Lhuillier, CNAM, 41 rue Gay Lussac, 75005 Paris ; professeure des universités, psychologie du travail, chaire de psychologie du travail, CNAM, Paris ; centre de recherche sur le travail et le développement, EA 4132.

dominique.lhuillier.at.cnam.fr

L'attention croissante portée au lien entre le travail et la santé psychique est un constat souvent souligné, qui engage à poursuivre l'investigation autour de plusieurs questions centrales. Nous en retenons ici deux. ¹

Tout d'abord, quelle est la nature de ce lien ? Comment mettre en perspective les transformations du travail, les nouvelles pratiques managériales et les formes contemporaines de psychopathologie du travail ? Notons que le terme de psychopathologie ne renvoie pas ici à la nosographie des maladies mentales mais à l'étude des mécanismes psychiques mis en œuvre individuellement et collectivement par les sujets au travail. La perspective est celle d'une « psychopathologie de la vie quotidienne » au travail. Et elle ne peut s'inscrire dans un schéma causaliste simpliste pour lequel la santé psychique des travailleurs serait déterminée par les contraintes des situations de travail. Le modèle des pathologies professionnelles somatiques résultant des nuisances physicochimicobiologiques du poste de travail ne peut s'appliquer au psychisme. ²

Entre les contraintes du travail et les troubles psychiques s'interpose un sujet capable de comprendre sa situation, de réagir, de la transformer... Ici, l'analyse des transformations du travail, dans lesquelles s'inscrivent les métamorphoses de l'encadrement en « management », doit s'accompagner de celle des ressources disponibles ou à construire pour aménager, composer, faire face aux exigences de la situation de travail. ³

On peut aussi se demander dans quelle mesure les commandes managériales, les discours et les dispositifs mis en place pour « traiter » de la souffrance au travail orientent la catégorisation des expériences subjectives et les demandes, adressées aux psychologues, de plus en plus nombreux à être sollicités dans le monde du travail. Leurs référentiels et pratiques sont hétérogènes et nécessiteraient d'être plus largement débattus et clarifiés. ⁴

LES FORMES CONTEMPORAINES DE LA PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

Nous ne nous engagerons pas ici sur un diagnostic du monde du travail et ses évolutions. Notons seulement un double processus d'accroissement des exigences du travail et de réduction des moyens-ressources nécessaires pour y répondre. Quelques rappels illustrent ce processus : précarisation de l'emploi et flexibilité externe et interne, intensification du travail, développement des activités de service et amplification des contradictions entre personnalisation de la prestation pour gagner en qualité et standardisation du travail pour gagner en productivité, plus grande indétermination des moyens et des fins de l'action, inflation des procédures de contrôle et d'évaluation... ⁵

Ces analyses font déjà l'objet de nombreux commentaires et nous traiterons ici plutôt des évolutions du monde du travail à travers les grands types de pathologies ⁶

émergentes.

PATHOLOGIES DE L'ACTIVITÉ « EMBALLÉE » OU EMPÊCHÉE

La condition de salarié aujourd'hui s'ordonne autour de deux figures symétriques et apparemment opposées : le sur-travail dans un contexte de pression temporelle et de compétition, le sous-emploi traduit par une marge de plus en plus grande de « temps partiels » imposés, de précaires, voire de laissés-pour-compte, relégués hors des espace-temps productifs.

L'activité emballée se signale par des pathologies de surcharge, notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS). L'usure physique est ici encore indissociable de l'usure psychique ; le corps porte la trace des cadences imposées, mais aussi de ce qui reste non élaboré, non verbalisé, et d'une autoaccélération au service de l'anesthésie de la pensée et des affects. Le calibrage et l'intensification du geste contribuent à un accroissement de la charge psychique de travail en contraignant à l'inhibition de toute initiative et de tout mouvement spontané. On peut rappeler l'analyse critique percutante du taylorisme proposée par Wallon (1932-1976) : en amputant l'homme de son initiative, on l'ampute d'une grande partie de ses possibilités, on le condamne à une immobilité qui est une tension continue. Et cette opération de contre-investissement constitue une part importante du travail et de la fatigue associée.

Les pathologies de l'activité empêchée ont été largement soulignées dans les analyses du travail taylorien. Aujourd'hui des dissociations nouvelles apparaissent, induites par les injonctions d'un management sollicitant participation et initiative en même temps que conformisation et adhésion. Ainsi, aux dissociations du geste à la fois requis et récusé par le taylorisme s'ajoutent des dissociations psychiques induites par une mobilisation psychique elle aussi à la fois requise et récusée, d'où des tensions souvent désignées par la référence omniprésente au stress (Aubert, Pagés, 1989), notion enveloppe synonyme de frustration, fatigue... L'activité empêchée est ici l'activité propre telle que nous la présente Tosquelles (1967) : « L'activité s'oppose à la simple bougeotte, et même au mouvement entrepris, imposé ou proposé par l'autre que soi-même. La notion d'activité connote une activité propre : l'activité personnelle et personnalisante, celle qui prend source et s'enracine chez un chacun. »

Aussi l'apparente opposition entre le sur-travail et le sous-emploi masque-t-elle une même amputation de l'activité propre comme source et ressource du processus de subjectivation. Elle peut prendre la forme d'une activité dissociée du sujet, formatée et ravalée à un simple « fonctionnement », ou celle d'une répression du mouvement et de la mobilisation psychique par le non-travail forcé. En effet, le coût psychique et la souffrance liés aux empêchements de l'activité propre ne concernent pas seulement les épreuves rencontrées dans le travail salarié (dans sa version taylorisée ou modernisée comme prescription non plus du geste mais de la subjectivité), mais aussi les situations de désœuvrement imposé. On pense ici à la fois au chômage externe et au chômage interne (cf. « mise au placard »). L'exclusion du travail est relégation dans un apartheid spatio-temporel. De plus, l'activité empêchée interdit l'inscription matérielle d'une efficacité opérationnelle. Sans travail, au sens d'activité, le sujet ne peut se prouver à lui-même et aux autres qu'il peut. Sans mise à l'épreuve du réel, avec ce qu'il contient de limitations mais aussi de possibles, le « sans travail » risque de dériver entre le sentiment d'impuissance radicale et celui d'une toute-puissance illimitée, entre dévaluation de soi et fuite dans l'imaginaire

Le travail n'est pas le champ d'expression des désirs, des besoins personnels, ce qui permettrait l'assouvissement de soi hors des contraintes imposées. *A contrario*, il suppose de composer avec ce qui est hors de soi, ce qui oriente et règle l'activité pour qu'elle s'inscrive et soit reconnue dans la chaîne des activités collectives. C'est cette reconnaissance qui différencie le travail de la simple occupation (les placardisés ou chômeurs disent s'occuper ou être occupés). Le travail comme « fonction spécifique de l'homme social » (Meyerson, 1987) et dont la condition est l'utilité sociale, a pour principe l'échange. Sans destinataires, l'activité se replie sur elle-même et n'assure plus cette fonction de médiation avec la réalité matérielle et sociale.

Confrontés à la violence symbolique d'une mise à mort sociale, les « sans travail »

font massivement l'expérience de la perte : perte des étais qui soutiennent la conscience et la continuité de soi, perte des attributs investis du travail qui résonne comme une sorte d'amputation de soi, perte du lien aux autres : « désaffiliés » (Castel, 1995), ils ne sont pas seulement seuls, mais isolés. Ils ont perdu leur place. Le travail d'emplacement, à la fois trouvé et créé, n'est pas réductible à la place des origines dans le creuset familial. Cette question est ontologique au sens où dans toute société et à tout âge, chacun cherche où être, où mettre en œuvre sa part d'être, avec qui, avec quoi la tisser. Et l'objet du travail est bien cet être au monde à construire.

Dans un monde qui valorise efficacité et performance, responsabilité et initiative, le « sans travail » porte le signe inversé de la norme qu'il n'accomplit pas. Il est l'envers de nos normes de socialisation : improductif, impuissant, insuffisant, incapable. Condamné comme sans valeur d'usage, il fait figure de supplément indésirable.

L'empêchement de l'activité entraîne encore une immobilisation du dynamisme interne d'autant plus douloureuse que l'énergie, inutilisée par défaut d'objet à investir, tourne dans le vide, tout entière engagée dans la contention interne par impuissance à agir. Le retrait du travail remet en cause le plaisir issu de l'exercice du corps et de la pensée. Il y substitue le déplaisir d'une excitation, d'une énergie en manque d'exutoire. Et celle-ci peut trouver une « issue » dans les décompensations psychosomatiques, qu'il s'agisse de l'éclosion de nouvelles pathologies ou de l'aggravation d'affections chroniques jusque-là compensées.

L'empêchement de l'activité est fondamentalement privation du pouvoir d'agir, car travailler, ce n'est pas seulement s'acquitter des tâches attribuées, c'est aussi être en mesure de marquer de son empreinte son environnement et le cours des choses. Et la souffrance qui résulte de la privation de travail contribue encore à la diminution de la puissance d'agir. L'expérience de l'inactivité imposée est bien celle de la perte des étais du sujet : étais sur le corporel, la pulsion étant ici réprimée par l'amputation du pouvoir d'agir, étais sur l'intersubjectivité, la relation aux autres étant ici suspendue par l'isolement et la relégation.

La mise en perspective des pratiques managériales avec la santé au travail doit prendre en compte, et nous voulons le rappeler ici, non seulement les effets délétères des nouvelles formes d'organisation du travail, mais aussi les dégâts d'une économie essentiellement financière, virtuelle et déréelle : elle fait des « ressources humaines », susceptibles d'être jetées aussitôt que consommées, une simple variable d'ajustement dans la course à la « compétitivité » sur des marchés dérégulés. La focalisation sur les altérations de la santé par le travail tend à occulter le travail comme opérateur de santé et la production scientifique sur la santé des « sans travail » est beaucoup moins abondante. Pourtant, l'histoire de la psychopathologie du travail nous a légué des travaux, prolongés ensuite par la clinique du travail, sur les fonctions psychologiques et sociales du travail en termes de restauration et développement de la santé psychique, travaux qui constituent autant de repères pour penser le travail comme instrument du développement de la santé et pour éviter de réduire la problématique santé-travail aux déclinaisons usuelles de la dégradation, fragilisation, mutilation...

PATHOLOGIES DE LA SOLITUDE ET ÉQUIVOCITÉ DU TRAVAIL

Elles sont le revers de l'individualisation de la « gestion des ressources humaines » : individualisation des modes de rémunération, des temps, des rythmes de travail, des carrières, des parcours de formation, de l'évaluation du travail..., mais aussi de la précarité des collectifs de travail au profit d'une organisation en réseaux ou groupes-projets, de la dilution des références et appartenances à des communautés de métiers au profit d'une valorisation de la polyvalence et l'adaptabilité.

En parallèle à ces évolutions, une autre sensible concerne la tendance à une plus grande indétermination des buts et des moyens de l'action. Cette question est particulièrement vive dans le champ des activités de service, en pleine expansion. La relation de service désigne un travail effectué pour des individus et en relation directe avec eux. Et ce « pour » peut être transformé en « sur », voire en « à » imperceptiblement, réalisant une altération majeure des finalités officiellement définies. « S'il existe au moins un accord général clair dans l'usine sur l'objet à

produire, un tel accord est souvent absent des institutions où on fait des choses pour ou aux personnes » (Hughes, 1996). En effet, tout travail accompli pour autrui confronte à la complexité des arbitrages entre ce qui est juste ou injuste, bon ou mauvais, vrai ou faux..., complexité radicalisée par l'intensification du travail.

Face à l'ensemble des questions, des incertitudes soulevées dans et lors de l'activité, le sujet est aujourd'hui de plus en plus seul pour arbitrer, décider ce qui est juste et bon, ce qui doit être fait et comment. La montée de la solitude au travail rejoint la problématique de la reconnaissance et ses carences, objet de plaintes récurrentes. En effet, au-delà du rapport opératoire à l'objet de travail, il est toujours question d'un rapport symbolique entre sujets : c'est lui qui autorise la validation des pratiques et la reconnaissance sociale. Or, les plaintes sur ce registre occupent le devant de la scène. Que révèlent-elles ?

Tout travail implique des jugements en termes de valeur et de prestige. Et tout discours sur le travail réalisé comporte une rhétorique de la valorisation de soi et de la distinction qui passe par la hiérarchie sociale des professions et des activités, valorisées ou dévaluées, méconnues ou prestigieuses. En effet, « le métier est un des éléments pris en compte pour porter un jugement sur quelqu'un et, certainement, l'un des éléments qui influencent le plus la manière dont on se juge soi-même [...]. Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son unique existence » (Hughes, 1996). Aussi, on peut comprendre que la division du travail, synonyme de division morale et psychologique, produise une sorte de catégorisation des métiers et des activités qui n'offrent pas les mêmes bénéfices narcissiques en termes de reconnaissance sociale.

Mais aujourd'hui, et nous voudrions insister sur ce point, cette division du travail tend à se généraliser et c'est bien l'ensemble des activités qui semble tomber dans la catégorie du « sale boulot », au sens de ce qui est en bas de cette hiérarchie des activités de travail. La difficulté à parler du travail réel, des limites rencontrées, des écarts aux objectifs fixés va croissante. Et la prévalence d'une conception gestionnaire du travail (de Gaulejac, 2005) favorise une méconnaissance des situations de travail réelles.

La méconnaissance n'est pas absence ou défaut de connaissance qu'une information bien conçue suffirait à combler. Elle manifeste plutôt une intention active de n'en rien savoir, un refus de connaissance. Le déni est une des figures de la méconnaissance, il est le refus d'une perception qui ne cadre pas avec la « théorie » que le sujet a de la réalité. Il suppose un savoir, une conception du monde préexistant à la rencontre avec un élément qui déroge à ce « déjà là ». Ainsi, non seulement la méconnaissance ne désigne pas l'incomplétude du savoir mais elle pourrait aussi bien « empêcher » une connaissance « juste » de prendre place dans les systèmes de connaissance préexistants que favoriser l'ancrage d'une connaissance erronée, dans la mesure où celle-ci n'est pas en dissonance cognitive avec le système connaissant, fût-il individuel ou collectif. Il est bien question ici de la fonction défensive des représentations du travail, comme des représentations du lien santé et travail, qui laissent dans l'ombre la part de réalité susceptible de provoquer anxiété, culpabilité, honte et autres affects déplaisants, autrement dit celle qui pourrait mettre à mal le mirage d'une maîtrise de l'activité.

Le déni du travail comme affrontement au réel prend aujourd'hui de nouvelles voies : de grands chantiers d'analyse de l'activité sont lancés pour recenser les pratiques, les composer en répertoires par fonction afin de produire des « référentiels métier ». Ainsi, « à la dichotomie substantielle entre le réel et le prescrit succède la dichotomie substantielle entre l'écrit et le faire. Les effets d'imposition, de décalage subsistent. La réalité reste double et sera donc doublée : l'ordre du réel concret résiste à toute fusion intégrale avec l'ordre du réel procédural » (Dassa, Maillard, 1996). Les certifications et contrôles « qualité » comme l'exigence de traçabilité qui les accompagne, avec en toile de fond le spectre de la judiciarisation associée à la responsabilisation, contribuent à la fois à l'édification d'une image idéale des procès et des produits et à une augmentation de la charge de travail.

La prescription exige l'idéal (Dujarier, 2006) et impose des modes opératoires de plus

en plus déconnectés de la réalité des ressources disponibles dans la situation de travail. Ici, il ne s'agit plus seulement de réaliser les tâches productives (de biens ou de service) : viennent s'y ajouter des activités de simulation de la conformité attendue aux règles et aux objectifs et des activités de dissimulation du travail réel. Faire malgré tout, tout en construisant les traces d'une congruence à la tâche, pourtant de plus en plus déréelle, et en masquant les écarts, déviances, transgressions à la fiction promue. La production d'un simulacre met en scène une contrefaçon du travail qui contribue massivement à la méconnaissance du réel du travail et des processus de dégradation de la santé au travail.

La production intensive de rapports d'activité, calculs de taux et d'indices, de ratios et de pondérations, images de courbes, pyramides et autres figures est attendue comme « outil de gestion » au service de la mise en compétition et de l'évaluation des unités de production. Il est moins question de rendre compte des réalités que d'afficher la congruence aux objectifs décrétés.

Dès lors, ce n'est plus seulement d'un défaut de reconnaissance sociale qu'il s'agit mais d'un défaut de connaissance de travail, et de l'impossibilité de se reconnaître dans son travail. En effet, comment trouver du sens à ce qu'on fait, comment évaluer la pertinence, la valeur, la qualité de ce qu'on fait quand il n'y a plus d'espace pour débattre du travail et des critères de l'action ?

Sur fond d'intensification du travail, de « certification qualité » et de déni du réel au travail se déploie une souffrance sourde à la mesure de l'écart croissant entre le travail réalisé et le travail rêvé, celui qu'on voudrait pouvoir faire et qu'on ne parvient pas à faire. Le renoncement au travail bien fait a un coup psychique très lourd. La critique adressée à sa propre activité crée un malaise diffus, un sentiment général d'être contraint à faire du « sale boulot » (Lhuilier, 2005) et ce jusqu'à la honte de ce qu'on peut être conduit à faire, en particulier dans un nombre de professions dites de la relation (enseignants, soignants, travailleurs sociaux, « guichetiers », commerciaux...). Or, la honte ne se partage pas. Elle renforce le silence sur le travail et l'isolement de chacun.

PATHOLOGIES DE LA MALTRAITANCE ET DE LA VIOLENCE

La montée de la violence dans les situations de travail est encore le produit de ces forces de désintégration sociale qui constituent des individus solitaires aux prises à des relations intersubjectives sans médiation collective et institutionnelle assurant une fonction de tiers. L'exigence d'adhésion, d'implication, de responsabilisation fait contre-poids à la « déconstruction du monde du travail » (Chiapello, Boltanski, 1999) et l'exclusion croît à la mesure de la pression à l'intégration. Plus celle-ci est forte, plus est entretenue la visée d'une organisation compacte et homogène, plus l'identification est sollicitée contre des boucs émissaires, désignés coupables et/ou déficients, assurant l'épuration par le clivage.

Toutes les organisations où la pensée unique est prescrite génèrent une destructivité silencieuse et redoutable, une érosion des collectifs au profit d'une collection d'individus isolés dans une relation de face-à-face, voire de rivalité destructrice. Ce sont souvent dans de tels contextes organisationnels que se développent des relations d'emprise dites de « harcèlement » : des relations duelles non médiatisées par l'institution, la loi, la communauté professionnelle, le collectif de travail (Diet, 1996). Entre le professionnel et l'utilisateur, comme entre le salarié et ses collègues et l'encadrement, s'inscrit la défaillance des cadres contenant et régulateurs des échanges, au risque de toutes les dérives et excès. Ici, les violences internes et externes (Debout, 1999, 2001), les agressions, insultes, harcèlements, maltraitements, placardisations (Lhuilier, 2002) renouvellent les pathologies posttraumatiques classiquement décrites à propos des accidents du travail.

L'accès au travail réel n'est jamais donné, offert, y compris pour son auteur lui-même, tant sa part d'insu, de méconnu est grande, du fait des différents filtres et freins au dévoilement et à l'élaboration de l'activité. Mais nous voulons souligner ici les nouvelles conditions et les nouveaux processus qui construisent une sorte d'ob-scénité du travail, forme de radicalisation de son invisibilité.

La prévalence d'un management gestionnaire remise dans les coulisses les pratiques et contribue à un accroissement de la déréalisation des prescriptions. Elle s'alimente d'un imaginaire social qui combine individualisation, culte de l'excellence et déni des limites. Le modèle taylorien au service du contrôle des comportements par l'imposition de procédés de travail standardisés puise dans l'utopie prescriptive qui met en scène une version de la réalité conforme à ce qu'en décident l'ordre ou la consigne. Il est relayé aujourd'hui par l'idéologie de l'excellence qui sollicite des identifications héroïques au service du dépassement de soi, de l'affrontement aux défis et aux challenges supposés au service des intérêts combinés du développement personnel et de la vitalité économique de l'entreprise sur des marchés turbulents. L'imaginaire est au centre de la formation des idéologies qui tendent à voiler la réalité et à susciter la mobilisation, le passage à l'action. Et l'inflation imaginaire est d'autant plus puissante que le tissu social relâche ses trames symboliques et que l'occultation du réel est croissante. Aujourd'hui, le monde du travail témoigne massivement d'un processus de réduction symbolique et de pratiques managériales de plus en plus déconnectées des réalités, tout entières au service d'une occultation du réel, de ce qui résiste aux savoirs, aux savoir-faire, à la technique, à la maîtrise.

COMMANDES ET DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS

La prise de conscience plus aiguë des liens entre travail et santé psychique ne relève pas seulement d'une somme d'expériences singulières. L'interprétation de ces expériences subjectives en situation de travail puise dans la formulation de significations communes que chacun peut s'approprier pour donner forme à ce qu'il ressent. L'offre de sens ou le langage proposé pour signifier et dire le mal-être au travail est bien le produit d'une construction sociale, variable suivant les époques et les milieux professionnels.

La problématique de la souffrance psychique au travail semble s'inscrire électivement aujourd'hui autour de trois axes, constituant les principaux vecteurs de la demande managériale : la question de la violence et de la maltraitance au travail, la problématique du stress et les situations de rupture et transitions professionnelles. Autour de chacun de ces vecteurs se dessinent des dispositifs institutionnels, des plans d'action et l'intervention de nouveaux professionnels.

Sur le premier axe, nous retiendrons la naissance de la notion de harcèlement moral, particulièrement éclairante en matière de dévoilement des analyses et traitement des formes de maltraitance au travail. Les différentes formes de violence et de maltraitance au travail ne sont évidemment pas nées avec la parution du livre de M.-F. Hirigoyen en 1998, mais cet ouvrage a constitué un puissant révélateur de la dégradation des situations et des relations de travail. Ce livre traite des mécanismes de harcèlement moral dans le couple, dans la famille, et pas seulement au travail, mais c'est essentiellement l'analyse de la « violence perverse » dans l'entreprise qui a retenu l'attention. Comment comprendre cette réception sélective et son ampleur ?

À l'évidence, on peut évoquer une sorte d'effet miroir provoqué à la lecture des cas présentés : chacun peut se reconnaître dans les descriptions proposées ou identifier une condition, celle de « harcelé », rassemblant et donnant sens à une série d'indices ou d'expériences aussi divers que disparates mais toujours marqués par l'ambiguïté et l'incompréhension. Ce livre offre un cadre d'analyse plaçant en son centre la dynamique d'une relation interpersonnelle destructrice et permet ainsi une issue à l'enfermement dans le non-sens. Il nomme enfin ce qui était enkysté dans les affects et prisonnier du non-dit. La parole dénoue un malaise diffus et ce d'autant plus que la grille d'explication proposée identifie à la fois l'origine et les mécanismes : la maltraitance est le produit d'un individu pervers qui capte sa proie dans ses rets. Il s'agit bien d'une offre de sens, d'une construction permettant à la « victime » de localiser et de déterminer la cause de ce qui lui arrive.

Cause et accusation ont une même étymologie, et le besoin de causalité se saisit des maux pour en façonner la maîtrise dans l'hétéro ou l'autoaccusation. Si cette notion de harcèlement moral a reçu un tel accueil, c'est aussi sans doute parce qu'elle substitue à l'autodépréciation, à la culpabilité, une perspective plus gratifiante narcissiquement : mieux vaut la place de victime du « mal » que celle de complice ou

de coupable. Chacun se trouve ainsi doublement soulagé du poids du silence et du poids de la responsabilité, tant pour les cibles de harcèlement moral que pour leur environnement social frappé de cécité face à la violence « perverse ». Et endosser le rôle de victime est d'autant plus acceptable que celui-ci accède, avec la multiplication des témoignages dans les médias, à un véritable statut que confirmeront les dispositions législatives. L'ampleur de la médiatisation des « cas » de harcèlement a contribué à la réduction de la honte que connaît toute victime (de quelque mal que ce soit) et à la réassurance grâce à la légitimité sociale et juridique offerte à l'expression de cette forme de souffrance au travail. Ainsi s'est ouvert un espace public pour dire ce que chacun ressent à l'intérieur de lui-même : la référence au harcèlement par le jeu combiné de la métaphore et de la métonymie permet de condenser toutes les peines et autres mal-être.

La réception de cette notion de harcèlement tient encore essentiellement à la congruence de ses analyses avec une manière contemporaine de penser les rapports sociaux comme des rapports interpersonnels. Ce qu'elle nous donne à voir et à comprendre est déjà là, disponible du côté du noyau imaginaire de la représentation. L'association travail/ domination est transhistorique, l'association relations de travail/ relations de personne à personne est contemporaine de « l'effritement de la société salariale » (Castel, 1995). 37

La promotion de la notion de harcèlement et son inscription dans le cadre législatif ont été engagées d'emblée sur la scène du travail : avant que n'émerge la figure du harcèlement moral, la loi pénale sanctionnait, depuis 1992, le harcèlement sexuel au travail. Et le glissement/ extension de la problématique s'opère à travers le même prisme : celui de la relation interpersonnelle dominant-dominé, avec la même double occultation : celle de l'activité productive et celle des contextes sociaux et organisationnels de cette activité. La diffusion de la culture psycho-logique conjuguée à des processus de désinstitutionalisation massive contribue à façonner des visions du monde où domine le psycho-logisme, voire le psychopathologisme. 38

Le psychologisme puise dans une rationalité contemporaine qui pousse le sujet à expliquer ce qui lui arrive sous les auspices d'une appropriation subjective : la causalité des expériences et des conduites est à explorer à l'intérieur même du sujet. La généralisation de la « norme d'internalité » (Beauvois, 1994) façonne un sujet responsable et entrepreneur de sa vie, pour le meilleur et pour le pire. Le psychanalisme prolonge cette lecture en dirigeant l'investigation vers l'histoire infantile et les errances du transfert et contre-transfert sous les auspices de la répétition. Le psychopathologisme constitue une arme plus redoutable en ce qu'il est toujours pris dans des processus d'attribution causale. Il sert essentiellement à fermer l'exploration par la butée de l'accusation. Ainsi, la « victime » de harcèlement est bien souvent qualifiée d'hystérique, de paranoïaque, de caractérielle... et, en écho, le harceleur se voit diagnostiqué pervers. La loi du 27 janvier 2002 inscrivant cette notion dans le cadre législatif reproduit la dichotomie pénale habituelle (un coupable – une victime) et vient à la fois conforter l'évitement d'une analyse des contextes de travail et la judiciarisation des relations de travail, déplaçant ainsi hors du champ de l'organisation le traitement de ses symptômes. 39

La psychotraumatologie sollicitée par le management et appliquée à la prise en charge des « victimes » de harcèlement se déploie sur fond d'occultation des liens entre violence et travail. L'intervention psycho-logique est conçue comme soin psychique de la souffrance de la (des) victime(s) ou comme préventive de l'installation d'une névrose traumatique. L'origine de ces pratiques est psychiatrique : ce sont des psychiatres militaires qui l'ont initiée en temps de guerre. L'intervention dite « *defusing* » vise à désamorcer les effets du trauma psychique pour prévenir son développement vers des pathologies psychotraumatiques. Le « *débriefing* » concerne, lui, l'intervention en période postimmédiate : il consiste à favoriser individuellement ou collectivement la verbalisation de l'expérience vécue, tant au plan cognitif qu'émotionnel. Ces interventions, dont les protocoles sont variables, visent globalement à « apporter sédation de l'effervescence émotionnelle et restitution de la disponibilité à reprendre le service » (Crocq, 2004). 40

Si on ne peut méconnaître que l'exercice professionnel peut exposer à des expériences potentiellement traumatiques, on cherche désespérément dans ces approches des 41

« victimes » la place faite au travail et son contexte. Centrés sur le sujet, ces protocoles suspendent l'analyse et l'intervention sur l'organisation du travail, faisant de l'irruption ou du développement de la violence en milieu de travail un phénomène aussi inéluctable qu'un tremblement de terre ou un tsunami. « Pourtant, l'aggravation de la violence des usagers, et d'une manière plus générale le développement de la violence hétéro et autoagressive dans le travail, et classiquement les accidents du travail, relèvent bien de décisions en matière d'organisation du travail et de rapports sociaux de travail. Le ressort principal de la prévention ordinaire de la violence au travail tient sans doute plus à la préservation et au développement des échanges sur les ressources et les contraintes de l'activité individuelle et collective, les situations-problèmes rencontrées et l'exploration du champ des possibles en matière de traitement. La victimologie, étayée sur une psychopathologie qui méconnaît le travail, ne permet pas de remonter à l'analyse du travail, de ses conditions et de son organisation. Elle est une thérapie symptomatique et non étiologique » (Dejours, 2007).

Sur le deuxième axe, on retrouve les nombreux outils, produits d'une approche ⁴² cognitivo-comportementale, offerts par les professionnels et cabinets-conseils spécialisés dans la « gestion du stress ». Aux premiers travaux sur la psychologie du stress ont succédé de nombreuses recherches et controverses : approches par le contexte, par les dispositions personnelles, définitions transactionnelles, objectivation par les symptômes ou « stress perçu » mesuré par des tests... Les ambiguïtés sémantiques du concept de stress perdurent malgré la distinction opérée entre facteurs ou déterminants, voire « stressés », mécanismes de régulation (physiologiques, psychologiques ou sociaux) et effets (biologiques, psychiques, pathologiques ou non...). Et les deux modèles dominants aujourd'hui pour définir, mais aussi mesurer « le stress », sont le modèle « demande-autonomie au travail » de Karasek (1990) et le modèle « déséquilibre efforts/récompenses » de Siegrist (1996). Le premier s'appuie sur l'hypothèse qu'une situation de travail se caractérisant par une combinaison de demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un trouble physique ou psychique. Le deuxième s'intéresse à la relation entre efforts extrinsèques (contraintes de travail), efforts intrinsèques (investissement, engagement dans le travail) et récompenses (salaire, reconnaissance, sécurité...). Le succès rencontré par ces modèles et leur large usage tient sans doute au fait qu'ils permettent une approche quantitative du « stress ». La quantification apparaît comme une ressource essentielle pour objectiver la subjectivité au travail, pour faire reconnaître les difficultés associées aux évolutions contemporaines du travail et dégager des orientations en matière de prévention (Neboit, Vézina, 2002). La mesure en pénibilité du travail est l'objet d'une demande en expansion, comme si le flou de la nouvelle catégorie des risques dits « psychosociaux » pouvait être compensé par une objectivation quantitative, comme si la définition de ce qui est mesuré pouvait être donnée par la mesure elle-même. La quantophrénie atteint toutes les sphères sociales. Le politique donne le ton avec le rapport Nasse et Légeron (2008) qui préconise la construction d'un indicateur global d'observation des risques psychosociaux. Le rapport en question ne contient aucune référence aux travaux antérieurs sur la psychopathologie du travail et, polarisé sur le stress, il recense les limites des instruments de mesure existant en soulignant la nécessité d'une harmonisation avec les démarches d'évaluation européennes... elles-mêmes puisant dans des sources essentiellement nord-américaines. Mais le succès de la notion de stress et sa valorisation tant par le management que par les cabinets inscrits sur ce marché lucratif de la « gestion du stress » ne s'explique pas seulement par la séduction des promesses d'une objectivation quantitative de la vie subjective au travail. Il tient encore à la perspective adaptative dominante dans tous les modèles du stress, de Selye (1956) qui le définit comme « réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes... de l'environnement en vue de s'y adapter », jusqu'à Légeron (2008) qui range l'adaptation à l'environnement dans les grandes fonctions de l'être humain (comme la respiration, la digestion, la reproduction). L'adaptation aux contraintes du travail est bien la visée poursuivie, à travers le renforcement du dit « contrôle perçu » qui consiste à croire (ou faire croire) que nous disposons des ressources personnelles qui nous permettent d'affronter et de maîtriser les situations, à travers un apprentissage de stratégies d'ajustement dites « coping » comme de gestion des émotions au travail (Lhuillier, 2006).

Reste que le stress est d'abord une catégorie de sens commun et son usage extensif montre qu'il est devenu une voie d'entrée privilégiée pour repérer les modalités de mise en forme de la plainte et ses modalités de traitement. La prégnance de cette référence au stress dans le monde du travail révèle sans doute l'écart croissant entre augmentation des exigences et réduction des moyens pour y répondre : ce ne sont pas les épreuves du travail qui sont « stressantes » mais l'impossibilité de les surmonter. Et la souffrance associée émerge d'un développement empêché, d'une amputation du pouvoir d'agir (Clot, 1999). Mais la plupart des dispositifs proposés pour prévenir le « stress » privilégient l'approche transactionnelle (Lazarus, Folkman, 1984) qui se réfère essentiellement à l'évaluation de la situation à laquelle le sujet est confronté et les stratégies d'adaptation dépendantes des ressources personnelles de l'individu. Dans cette perspective, la part de l'organisation du travail est sous-estimée au profit de dispositifs visant à agir sur les déterminants de l'adaptation de l'individu. Des techniques cognitivocomportementales sont mobilisées pour agir sur les représentations des contraintes de travail afin d'en réduire les résonances émotionnelles et permettre à chacun de mieux « gérer » son niveau de stress.

Une étude comparative des dispositifs institutionnels de « gestion du stress » (Buscatto et al, 2008) met en évidence leurs traits communs comme leurs variations en fonction des traditions et « cultures » organisationnelles. Ces dispositifs s'inscrivent au niveau de la sélection du personnel (entretiens et tests visant à évaluer le degré de contrôle de l'émotivité), au niveau de la formation initiale ou continue (préparation aux situations éprouvantes, techniques de relaxation), au niveau du soutien psychologique (groupes de parole, cellules d'écoute...).

Enfin, un troisième vecteur d'expression de la problématique santé psychique et travail doit être abordé, même si ses manifestations se repèrent essentiellement dans le champ du sanitaire et du social. En effet, derrière cette sensibilité croissante aux actions délétères du travail sur la santé psychique et la multiplication des travaux scientifiques sur la souffrance, le stress, le *burn-out*, une autre tendance, plus discrète, doit être relevée. Celle-ci met l'accent sur les effets bénéfiques pour la santé du retour ou du maintien dans l'emploi chez ceux qui, « vulnérables », s'en sont trouvés exclus ou qui risquent de le perdre.

Il peut être question ici des personnes vivant avec une maladie chronique ou un handicap (Célerier, 2007 ; Lhuillier et coll., 2007 ; Blanc, 1995), des sortants d'hôpitaux psychiatriques ou des « nouveaux chroniques de la sectorisation » (Brétécher, Hersent, 2005) ou de tous ceux, anciens et nouveaux pauvres, tenus à la marge du monde du travail et que l'on retrouve dans tous les dispositifs dits d'insertion. Ici, il n'est plus question des effets potentiellement pathogènes du travail : *a contrario*, la promotion du travail est entendue comme accès à des ressources financières, dégageant de l'assistance et de la dépendance, comme restauration de l'estime de soi et du lien aux autres. Le retour au travail témoignerait d'un « retour à la normale », gage d'une meilleure santé et qualité de vie.

L'emploi ne peut être pourtant confondu avec son contenant, l'activité, comme la santé ne peut se réduire à la « normalité ». Et on devra veiller à éviter deux écueils récurrents ici : la survalorisation du retour ou maintien dans l'emploi au risque d'une sous-estimation de la compatibilité des exigences de la tâche, des conditions de travail avec les ressources individuelles et collectives des sujets, la réduction du lien travail-santé psychique à celui de l'altération, dégradation. Il nous faut aussi reconnaître les séquelles au plan psychique des empêchements de l'activité professionnelle et veiller aux conditions du passage du désœuvrement à l'activité.

Dans l'ensemble de ces champs d'intervention, les psychologues sont aujourd'hui de plus en plus sollicités. Leurs pratiques, comme leurs cadres référentiels sont hétérogènes. On y retrouve toute la diversité des sous-disciplines : psychologie différentielle, psychologie clinique, psychologie sociale, psychologie de la santé, psychologie du travail. Ils sont tous nécessairement confrontés à une série de questions qu'ils ne peuvent éluder sans risques déontologiques, voire éthiques. Les principales concernent les dérives d'un psychologisme grandissant qui conduit à responsabiliser les salariés dans « l'autogestion » de leur vie professionnelle, l'occultation des questions relatives à l'organisation du travail au profit d'une centration sur « les problèmes personnels » du salarié, sa vulnérabilité ou ses

« stratégies de *coping* » à renforcer, l'ambiguïté d'un travail d'accompagnement dont on ne sait plus s'il est au service du sujet ou de l'organisation, la pose de « perfusions psychologiques » (du type groupes de parole, coaching individuel, cellule d'écoute de la souffrance au travail et récemment cette nouvelle prestation dite « ticket psy ») pour aider à supporter la dégradation des situations de travail, la résurgence de l'hygiénisme qui promet de moins souffrir au travail par la conformité « aux bonnes pratiques », aux recettes en matière de « qualité de vie » (faire du sport, veiller à son alimentation, son sommeil, « gérer » son stress...).

La clinique du travail ouvre des voies alternatives (Clot, Lhuilier, 2006 ; Lhuilier, 2006). Face aux évolutions du monde du travail et aux formes que prennent les demandes d'intervention psychologique, elle offre un cadre de réflexions théoriques et méthodologiques qui peut soutenir leurs pratiques et leurs enjeux éthiques.

La visée ici n'est pas celle d'une « meilleure adaptation » aux exigences et contraintes du travail mais d'une extension du pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail et sur eux-mêmes : se dégager des impasses problématiques pour inventer de nouvelles manières de faire et de penser, ce qui suppose un travail d'élaboration collective, de resymbolisation de l'expérience subjective du travail. Le but poursuivi est moins du côté du soin des « victimes » du travail que du « prendre soin » du travail : restauration des collectifs où se réorganisent le travail et ses modalités de réalisation. La restauration du travail collectif rompt avec le travail additif et permet de réaliser que les difficultés rencontrées par chacun ne sont pas les siennes propres mais qu'elles tiennent à l'exercice d'une activité professionnelle dans de nouvelles conditions à transformer ensemble.

CONCLUSION

L'investigation des liens entre santé et travail suppose enfin de clarifier les conceptions de la santé. Celle-ci n'est pas l'absence de maladie, pas plus qu'un « état de complet bien-être physique, mental et social » (OMS). La santé est moins un état du vivant, une forme close, qu'un processus évolutif, l'expression même du vivant comme « activité polarisée de débat avec le milieu qui se sent ou non normale, selon qu'elle se sent ou non normative » (Canguilhem, 1966). La santé n'est pas la « normalité » entendue comme conformité aux normes sociales et on peut même, pour le souligner, évoquer ces normopathies comme formes de complaisance soumises (faux-self de Winnicott) envers l'environnement. La santé renvoie plutôt à la normativité du sujet : un sujet qui négocie avec son milieu et avec lui-même pour trouver un équilibre plus ou moins stable et protecteur, un sujet qui calcule ses marges de manœuvre, qui confronte ses capacités à son milieu pour mieux remanier et les problématiques qui lui sont posées et les réponses qu'il peut fournir, car il s'agit moins de s'adapter à un contexte pour vivre que de fabriquer du contexte pour vivre.

Dans cette perspective, les troubles « pathologiques » sont l'expression d'un blocage de cette capacité de négociation avec soi-même et son milieu, d'un empêchement du développement. Ils sont alors marqués par les mécanismes de la régression, de la fixation, de la répétition, de l'inhibition de la pensée ou des affects, par lesquels le sujet devient prisonnier de son passé et de son milieu, conçu comme une donnée intransformable, voire menaçante. On perçoit ici le lien étroit entre santé et créativité, à condition de ne pas enfermer cette dernière dans les limites trop étroites d'une création réussie ou reconnue. Loin du concept ou d'une visée d'adaptation, la santé renvoie à cette capacité de répondre de manière inventive aux butées, obstacles, restrictions rencontrés. Nous retrouvons ici Winnicott (1986) quand il précise ce que recouvre cette inventivité, cette créativité et sa liaison avec la santé : « Quelle que soit la définition de la vie que nous adoptons, elle doit comporter l'idée que la vie vaut ou non d'être vécue selon que la créativité fait ou non partie de l'expérience de tout être vivant. Pour être créatrice, une personne doit exister et avoir le sentiment d'exister, non de manière consciente, mais comme une base qui lui permette d'agir. La créativité est alors un faire qui est issu d'un être. La créativité, alors, est la capacité de conserver tout au long de la vie quelque chose qui est propre à l'expérience du bébé : la capacité de créer le monde. »

- AUBERT, N. ; PAGES, M. 1989. *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- BEAUVOIS, J.-L. 1995. *Traité de la servitude libérale*, Paris, Dunod.
- BLANC, A. 1995. *Les handicapés au travail*, Paris, Dunod.
- BRÉTÉCHER, P. ; HERSANT, C. 2005. « Sortir du désœuvrement », dans Joubert Michel, Louzoun Claude (sous la direction de), *Répondre à la souffrance sociale*, Toulouse, érès, p. 35-45.
- BUSCATTO, M. ; LORIOL, M. ; WELLER, J.M. 2008. *Au-delà du stress au travail*, Toulouse, érès.
- CANGUILHEM, G. 1966. *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF.
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- CÉLÉRIER, S. 2007. « L'activité professionnelle des malades : risques non compris », *Colloque Santé-Travail-Sciences Humaines*, Université de Rouen.
- CHIAPPELLO, E. ; BOLTANSKI, L. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CLOT, Y. 1999. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- CLOT, Y. ; LHUILIER, D. 2006. « Perspectives en clinique du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, Toulouse, érès.
- CROCQ, L. 2004. « L'intervention psychologique auprès des victimes », dans Castro (sous la direction de), *Les interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod, p. 141-175.
- EN LIGNE DASSA, S. ; MAILLARD, D. 1996. « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115, p. 27-37.
- DEBOUT, M. 1999. *Travail, violences et environnement*, Rapport du Conseil économique et social, Paris, Les Éditions des Journaux Officiels.
- DEBOUT, M. 2001. *Le harcèlement moral au travail*, Rapport du Conseil économique et social, Paris, Les Éditions des Journaux Officiels.
- DEJOURS, C. 2007. *Conjurer la violence*, Paris, Payot.
- DIET, E. 1996. « Le thanaphore. Travail de la mort et destructivité dans les institutions », dans R. Kaës (sous la direction de), *Souffrance et pathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, p. 123-160.
- DUJARIER, M.-A. 2005. *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- GAULEJAC, V. (de). 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- HIRIGOYEN, M-F. 1998. *Le harcèlement moral. Violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- HUGUES, E.C. 1996. *Le regard sociologique*, Paris, Éd. de l'EHESS.
- KARASEK, R. ; TORES, T. 1990. *Healthy Work, Stress Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- LAZARUS, R. ; FOLKMAN, S. 1984. *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer.
- LÉGERON, P. 2008. « La prévention du stress dans l'entreprise », *Rencontre nucléaire et santé*, Paris.
- LHUILIER, D. 2002. *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- EN LIGNE LHUILIER, D. 2005. « Le sale boulot », *Travailler*, 14, p. 73-98.
- EN LIGNE LHUILIER, D. 2006. *Cliniques du travail*, Toulouse, érès.
- EN LIGNE LHUILIER, D. 2006. « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 12, p. 91-103.
- EN LIGNE LHUILIER, D. ; AMADO, S. ; BRUGELLES, F. ; ROLLAND, D. 2007. « Vivre et travailler avec une maladie chronique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 4, Toulouse, érès, p. 123-143.
- MEYERSON, I. 1987. *Écrits 1920-1983*, Paris, PUF.
- NASSE, P. ; LÉGERON, P. 2008. *La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, Rapport remis au ministère du Travail, Paris.
- NEBOIT, M. ; VÉZINA, M. 2002. *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octarès.
- SELYE, H. 1956. *The Stress of Life*, New York, Marc Grow Hill.
- EN LIGNE SIEGRIST, J. 1996. « Adverse health effects of high effort/low reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p. 27-41.
- TOSQUELLES, F. 1972. *Le travail thérapeutique à l'hôpital*, Paris, Éd. du Scarabée, 1967-1972.
- WALLON, H. 1976. *Lecture d'Henri Wallon. Choix de textes*, Paris, Éditions Sociales, 1932-1976.
- WINNICOTT, D.W. 1986. *Conversations ordinaires*, Paris, Gallimard.

Français *La mise en perspective des transformations du travail, des nouvelles pratiques managériales et des formes contemporaines de psychopathologie du travail permet de réinterroger les liens entre travail et santé psychique. Une place centrale est accordée ici à l'activité, classiquement méconnue mais dont l'invisibilité est aujourd'hui radicalisée au profit de productions imaginaires leurrantes, tout entières ordonnées à un déni du réel. Cette occultation se prolonge dans les commandes et dispositifs institutionnels censés traiter des différentes formes de souffrance au travail, tant au plan de la prévention que du soin psychique.*

Mots-clés Travail management santé psychique clinique du travail stress harcèlement

English ***Work, management and psychic health***
The outlook of work transformations, new managerial practices and the contemporary forms of work psychopathology call for a new questioning of the links between work and psychic health. A central place is given here to this activity, generally ignored but whose invisibility today is radicalized on behalf of entire imaginary productions entirely set up for a denial of the real. This occultation is extended through the orders and institutional settings that are supposed to handle the various forms of distress at work, as much at the psychic levels of prevention as of care.

Keywords Work management psychic health work clinical approach harassment stress

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Défiance, contrôle, coercition

Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

- Partie III -

■ **Six vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique..... pp. 112-118**

- Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés
Pascal Demurger, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°191, janvier 2016
- Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
- Transformer la pression sur les cadres de proximité. L'expérience des cadres de santé
Paule Bourret, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°152, juin 2013
- Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
- Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
- PSA : le management vu d'en bas, le management en question
Ghislaine Tormos, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°169, octobre 2014

Qualité de service et performance à la MAIF

Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

Pascal Demurger

Directeur général de la MAIF



La confiance est à la base de tout : même les économistes ont fini par le découvrir. La Maif, après une grande vague de rationalisation, a réalisé qu'elle pouvait perdre sa boussole fondatrice : la confiance. Comment accorder à priori sa confiance à ses clients sans avoir la même confiance envers ses salariés ?

Pascal Demurger, le directeur général de la Maif nous raconte une histoire peu ordinaire. Il est l'homme qui **a conduit la rationalisation à la Maif à la fin des années 2000**. Industrialisation du service, qualité, efficacité opérationnelle, regroupements sur des « plateaux » de prise d'appel des clients. Avec d'excellents résultats au vu des indicateurs classiques.

Mais... comme chez Michelin, la Maif a réalisé qu'à force de rationaliser, d'industrialiser le service, de réorganiser, **il y avait un risque : perdre la culture de la confiance...**

Les Séquences :

- 1. Satisfaction des sociétaires, bien-être des salariés, performance : le triptyque visé par la Maif (04:03)
- 2. L'action qui précède la réflexion véritable : le cheminement d'un dirigeant à la Maif (02:44)
- 3. Ubérisation, rupture digitale, etc. : comment la Maif se retourne sur son origine pour anticiper (04:43)
- 4. La Maif à « l'âge classique » : une efficacité opérationnelle qui finit par poser problème (04:37)
- 5. La culture Maif construite sur la qualité du service, pas sur le recrutement de nouveaux clients ! (04:10)
- 6. La qualité de service, la satisfaction des clients : un cercle vertueux et des effets contre-productifs (02:18)
- 7. L'essoufflement du modèle « militant » dans un monde devenu très concurrentiel (début des années 2000) (03:00)
- 8. La rationalisation menée à la Maif : l'exemple de l'industrialisation de la gestion des sinistres (03:47)
- 9. Comment la Maif s'est transformée - productivité, performance - en gardant tout le monde à bord (06:20)
- 10. Avec la rationalisation, des résultats spectaculaires, mais une perte de la culture Maif, « à l'origine de tout » (03:30)
- 11. Trois convictions personnelles sur l'entreprise : les forces de rappel, l'épanouissement des collaborateurs, la compréhension de l'origine (04:42)
- 12. Face à l'ubérisation, l'avantage compétitif d'un assureur militant : la confiance dans le client (04:55)
- 13. Comment la Maif se donne les moyens de la confiance ? Les marges de manœuvre des conseillers, un management différent (02:29)
- 14. Initiatives, droit à l'erreur, communauté : faire vivre concrètement le management par la confiance (03:32)
- 15. Parier sur l'autonomie des salariés et des collectifs de travail : jusqu'où peut-on aller ? (04:13)
- 16. Quel accompagnement du changement pour les managers et les salariés ? (03:55)
- 17. Le management « par la confiance » : comment perturbe-t-il la fonction managériale, les organisations syndicales, les militants ? (05:17)
- 18. La transformation de l'organisation, du management de la Maif : qu'est-ce que cela change dans les rapports avec les organisations syndicales ? (03:28)
- 19. Les atouts du modèle Maif : ignorer le court terme des marchés, une culture partagée entre sociétaires et salariés (03:51)
- 20. Les atouts du modèle Maif : un tiers partie prenante, une gouvernance tripartite (04:56)
- 21. Une spécificité du modèle mutualiste : trop de résultat et on se prend des tomates ! (02:10)
- 22. Quel modèle de développement à la Maif ? Réfléchi, en résonance avec l'économie collaborative (05:30)
- 23. Est-ce l'ENA ou la culture de la Maif qui a formé le dirigeant ? (02:52)

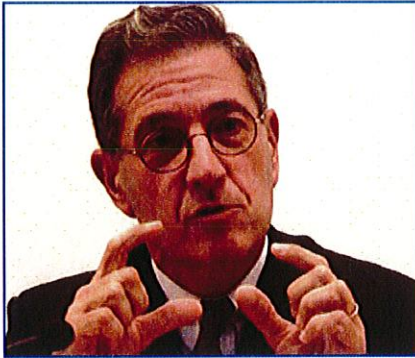
Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, secteur service, Maif

Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe Comment fait Michelin ?

Bertrand Ballarin

Directeur des relations sociales du groupe Michelin



Michelin, bientôt une entreprise « libérée » ? Le simple fait de poser la question, lorsque l'on connaît l'histoire industrielle et sociale unique du groupe Michelin peut surprendre, au-delà des effets de mode sur les mots. Mais Michelin a bien entamé une profonde réflexion sur le travail et son organisation. Et, peut-être, une profonde transformation.

Bertrand Ballarin est un homme peu ordinaire, mais d'abord un manager de terrain. Qui depuis très longtemps pense que les êtres humains se portent mieux, grandissent, se développent s'ils ont vraiment du pouvoir d'agir sur leur situation de travail, pour pouvoir bien faire leur travail. Et que la qualité du travail et la performance s'en porteraient beaucoup mieux. Maintenant, **passer de l'idée à la pratique dans un groupe de plus de 112 000 personnes** implanté sur 68 sites industriels dans le monde entier...

Les Séquences :

- 1. Michelin : l'exact contraire d'une entreprise libérée ! (04:11)
- 2. Dans la culture humaniste Michelin : des managers écartelés, le charme discret de la schizophrénie (03:38)
- 3. Les années 1990 : organisations responsabilisantes, équipes autonomes et correspondants (05:25)
- 4. Le début des années 2000 : le déploiement du système des correspondants, les limites (05:05)
- 5. Fin des années 2000 : coup d'arrêt aux organisations responsabilisantes, « Lean », gains de productivité... et gueule de bois (06:31)
- 6. Donner les « clés du camion » à ceux qui produisent : un principe qui émerge mais les chefs désarmés (04:53)
- 7. Allier « moral » des salariés et performance : une expérimentation dans quarante îlots de fabrication (2013) (07:19)
- 8. Toucher au modèle de management - « libérateur » vs « commandement-contrôle » - c'est toucher à la gouvernance au plus haut niveau (04:25)
- 9. Transformer le travail et l'organisation dans un grand groupe : le patron habité, les gênes de l'entreprise (04:16)
- 10. Pour un grand dirigeant : autoriser ou décréter la transformation, n'est-ce pas finalement la même chose ? (02:36)
- 11. Performance, santé au travail, innovation : désentartre les processus, transformer les instances supérieures en instances supplétives (04:46)
- 12. Dans les six usines pilotes Michelin: responsabiliser des correspondants ou des collectifs ? (04:05)
- 13. Comment maintenir la cohésion dans une entreprise responsabilisante ? La double angoisse du DRH (03:57)
- 14. Avec la responsabilisation, le travail évolue-t-il jusque dans les gestes professionnels ? (04:29)
- 15. Les organisations syndicales sont-elles parties prenantes de la démarche de responsabilisation chez Michelin ? (03:16)
- 16. Les cadres, le management de proximité, les chefs d'îlots, à quoi servent-ils dans cette nouvelle organisation ? (02:51)
- 17. Lean management ou organisation responsabilisante : des effets sur la santé, le stress, les TMS ? (02:35)
- 18. Lean management, organisation responsabilisante : quel benchmark chez Michelin ? (01:35)
- 19. Dans l'entreprise « libérée », y a-t-il encore besoin des RH ? (04:06)

Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, organisation travail, Michelin

Transformer la pression sur les cadres de proximité L'expérience des cadres de santé

Paule Bourret

Cadre de santé et formatrice



L'encadrement de proximité, « de première ligne », intermédiaire, ce sont les personnes qui sont au plus près de ceux qui font le travail.

Tous ces cadres se disent « entre le marteau et l'enclume ». Ils doivent faire appliquer des règles de plus en plus prescriptives. Règles qui sont de plus en plus éloignées de la réalité du travail. Et règles que beaucoup de personnes encadrées transgressent, pour pouvoir bien faire leur travail. Rendre compte, et puis contrôler.

Les cadres de proximité sont mis dans une situation où ils ont du mal à regarder le travail des subordonnés. Ils ont du mal à le voir.

Et quand ils l'ont regardé et vu, ils ont beaucoup de mal à le traduire (vers le « haut »), à cause des contraintes...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Renforcer la prescription pour améliorer la qualité du travail ? (01:13)
- 1. Renforcer la prescription pour améliorer la qualité du travail ? (05:39)
- 2. Comment et pourquoi les cadres trichent avec les procédures ? La pratique du prélèvement sanguin (05:10)
- 3. Cinq facteurs de pression sur les cadres intermédiaires (05:04)
- 4. Comment faire fonctionner des organisations éloignées du travail réel, et qui se veulent parfaites ? (04:49)
- 5. Les difficultés pour l'encadrement : « Voir », « regarder », « traduire » le travail (02:14)
- 6. Premier obstacle : l'invisibilité du travail (03:44)
- 7. Deuxième obstacle : la croyance dans la prescription pour améliorer le travail (03:28)
- 8. Troisième obstacle : l'escamotage du débat en collectif sur le travail réel (01:47)
- 9. Quatrième obstacle : dire le travail réel... c'est risqué (01:46)
- 10. Parler en collectif du travail réel : le chantier à ouvrir pour les cadres de proximité (02:12)
- 11. Transparence, visibilité... : Un danger pour les professionnels à livrer ce qui fait le cœur de leur activité ? (rebond 1) (03:45)
- 12. Créer des lieux de régulation sur le travail à l'hôpital : un exercice difficile (rebond 2) (03:28)
- 13. Faire émerger toutes les « pratiques clandestines » pour reprendre la main sur son travail (rebond 3) (02:51)
- 14. Erreurs, accidents, judiciarisation... : rechercher des coupables ou améliorer l'organisation ? (rebond 4) (04:57)
- 15. La formation peut-elle aider à lever les difficultés des cadres ? (rebond 5) (02:41)
- 16. La pression sur les cadres : la faute aux usagers ? (rebond 6) (04:17)
- 17. Rendre le travail « visible » : pour qui, pour quel usage ? (rebond 7) (01:36)
- 18. L'alternative à la sur-prescription : retrouver du collectif dans des formes nouvelles de travail (rebond 8) (03:07)
- 19. Règles, procédures, contrôles : « faire le ménage » à l'hôpital, mais avec les professionnels (rebond 9) (02:30)

Les Mots-clefs :

Cadre, encadrement intermédiaire, secteur santé, hôpital, encadrement infirmier, collectif travail, analyse travail

© Pratiques & Stratégies - juin 2013

Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance Diriger autrement l'entreprise

Alexandre Gérard

Président du Groupe Inov On



Diriger complètement autrement et être... autrement plus performant. En prenant à rebours ce qui se pratique partout (privé et public) ? En pulvérisant les préceptes des manuels de management en vogue ? En ayant des résultats chiffrés en terme de performance, de qualité du travail, de bien-être au travail ?

Alexandre Gérard dirige le groupe Inov On depuis 1995. Le groupe connaît croissance et développement jusqu'en 2007. Arrive la crise : elle effondre son marché de service de maintenance pointu. La viabilité de l'entreprise est au bord du gouffre, une histoire française...

Les Séquences :

- 1. Chrono Flex : un modèle de croissance, la crise... et une énorme baffe ! (05:44)
- 2. Le déclic dans la tourmente : la rencontre avec Jean-François Zobrist, Favi, l'entreprise libérée... (02:55)
- 3. Deux erreurs magistrales de management : manager pour 3%, se priver des cerveau (03:57)
- 4. La reconstruction de l'entreprise : (1) La vision et les valeurs (02:10)
- 5. La reconstruction de l'entreprise : (2) Enlever le plus de cailloux possible, (3) Nettoyer les signes de pouvoir (05:14)
- 6. Passer à « l'entreprise libérée » : quatre principes d'action pour le dirigeant (04:57)
- 7. Le lâcher prise du dirigeant, une armée de « speed boats », le transfert des pouvoirs (05:11)
- 8. Transformation de la gouvernance, délégation de pouvoir sur la rémunération et le développement (06:06)
- 9. Chrono Flex aujourd'hui : des capitaines cooptés, un système « Y », cinq fondamentaux (04:15)
- 10. Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ? (rebond 1) (06:04)
- 11. Dans l'entreprise libérée, faut-il rémunérer les idées ? (rebond 2) (01:55)
- 12. À qui appartient l'entreprise libérée ? (rebond 3) (02:30)
- 13. Pourquoi le modèle de l'entreprise libérée - et qui marche - ne se diffuse-t-il pas plus ? (rebond 4) (03:40)
- 14. Avant la communication interne ou le réseau social : travailler l'état d'esprit (rebond 5) (01:27)
- 15. Concrètement le Codir ouvert à tout le monde ça marche comment ? (rebond 6) (01:42)
- 16. Patron salarié ou non majoritaire : comment faire basculer vers l'entreprise libérée ? (rebond 7) (02:56)
- 17. Le contrôle dans les entreprises : ça ne marche pas ! Alors pourquoi ça ne bouge pas plus ? (rebond 8) (02:44)
- 18. Quelle place des organisations syndicales dans des organisations du travail « libérées » ? (rebond 9) (02:13)
- 19. Deux exemples de phases délicates : le télétravail, la délégation de responsabilité (rebond 10) (05:11)
- 20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11) (01:33)
- 21. Ce que devient le travail du dirigeant dans une entreprise libérée (rebond 12) (01:51)
- 22. Trois histoires de délégation aux collectifs : rupture à l'amiable, salaires, emplois du temps (rebond 13) (05:48)
- 23. Trois maximes personnelles (plus une !) sur le chemin d'un dirigeant (rebond 14) (02:55)

Les Mots-clefs :

Stratégie entreprise, dirigeant, direction entreprise, management, consuite changement, CAS

© Pratiques & Stratégies - mars 2015

Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

Union Plastic est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- 3. « Moi qui ne savais rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171
© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

PSA : le management vu d'en bas, le management en question

Ghislaine Tormos

Monitrice au ferrage, déléguée du personnel chez PSA Poissy



Aulnay était l'une des usines les plus performantes du groupe PSA. Pendant 10 ans, cette usine modèle a bénéficié des méthodes les plus « modernes » de management : chantiers hoshin, Lean management, etc. Productivité, qualité, élimination des gaspillages ont été les maîtres mots. L'organisation du travail, le management, tout a bougé.

Le 12 juillet 2012, le président du directoire de PSA annonce la **fermeture de cette usine emblématique du groupe PSA.** 3000 emplois supprimés, sur un territoire où le taux de chômage dépasse 16%. Une histoire française, tant l'industrie automobile tient une place singulière dans ce pays...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte** > La modernité de PSA Aulnay, construite par les ouvriers (02:27)
- . 1. Une femme au ferrage chez PSA : l'envie de donner (05:41)
- . 2. PSA Aulnay : l'arrivée d'un management de proximité qui ne connaît plus le travail (03:40)
- . 3. PSA Aulnay : une mise en œuvre catastrophique du Lean management (05:16)
- . 4. Après Aulnay, Poissy : la colère devant le choix de la non qualité du travail (07:05)
- . 5. Ce management où l'on n'écoute plus l'intelligence du travail bien fait (04:54)
- . 6. L'énigme : pourquoi avoir fermé PSA Aulnay la moderne... et pas Poissy ? (04:06)
- . 7. La mise en place d'un encadrement déconnecté du travail (05:56)
- . 8. Que faire chez PSA Poissy ? Ne pas laisser les ouvriers plantés là avec leurs savoir-faire, leur envie de donner (05:59)
- . 9. La fermeture impensable de PSA Aulnay : qu'ont fait les syndicats ? (10:38)
- . 10. Quand la formation continue des professionnels se perd, quand le métier se perd (05:21)
- . 11. Pourquoi le Lean management n'a pas fonctionné chez PSA Aulnay ? (02:27)
- . 12. Le mensonge contre le monde ouvrier, la qualité du travail, la vie des gens (03:18)
- . 13. Qu'est-ce qui s'est perdu dans le management chez PSA Aulnay ? (06:47)
- . 14. Partir ou se battre ? Comment on survit à une telle maltraitance collective ? (04:28)

Les Mots-clefs :

Management, Mutation travail, Automobile, PSA

© Pratiques & Stratégies - octobre 2014