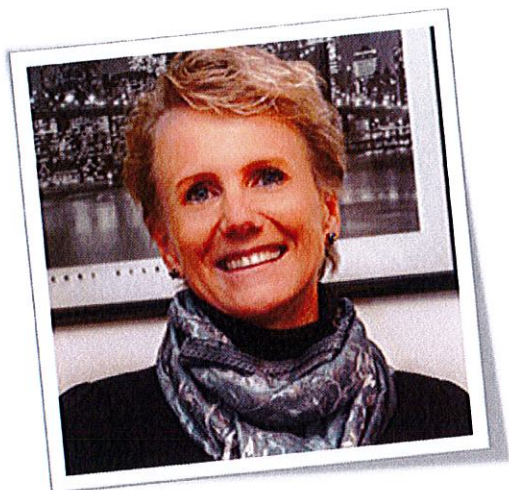


**Mardi 29 janvier 2019**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**Corinne COLSON LAFON**

Présidente de Steam'O

## **Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**

La pratique d'une cheffe d'entreprise engagée

**Dossier Documentaire**

**- 118 pages -**

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**  
La pratique d'une cheffe d'entreprise engagée

**Sommaire**

- **Autour de Corinne Colson Lafon, présidente de Steam'O..... pp. 03-15**
  - Portrait de Corinne Colson Lafon - Une femme d'engagement  
*World women in real estate* ([www.wwire.eu](http://www.wwire.eu)), 2 p.
  - Corinne Colson Lafon, le management pour l'humain  
J. Baudu Lysiane, *La Tribune* ([www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)), 2014, 2 p.
  - Présentation de Steam'O  
*Steam'O* ([www.steamo.fr](http://www.steamo.fr)), 2 p.
  - Nomadisme du poste de travail et Facility Management... rencontre de deux mondes en mutation  
Colson Lafon Corinne, *Linkedin* ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), 2017, 4 p.
  - Comment le numérique va-t-il impacter les missions du facility manager ?  
Colson Lafon Corinne, *Linkedin* ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), 2018, 2 p.
  
- **Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?..... pp. 16-109**
  - Le management des nouvelles formes d'organisation du travail  
Fort Claisse Marot et Sépari Sabine, *Revue Économie & Management* n°167 (pp. 28-35), *Réseau Canope* ([www.reseau-canope.fr](http://www.reseau-canope.fr)), 2018, 8 p.
  - « Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ?  
Baron Xavier, *L'Expansion Management Review* n°136 (pp. 24-37), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2010, 15 p.
  - Et si le manager devenait un phronimos ?  
Delassus Eric, *HAL Archives Ouvertes* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 16 p.
  - Qu'est-ce que le management de projet ?  
Garel Gilles, *Informations sociales* n°167 (pp. 72-80), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2011, 10 p.
  - L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives  
Le Roy Frédéric et alii, *Revue française de gestion* n°235 (pp. 77-90), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 15 p.
  - À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin  
Ballarin Bertrand, *Compte rendu de séminaire, École de Paris du management* ([www.ecole.org](http://www.ecole.org)), 2015, 11 p.
  - Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor  
Remoussenard Catherine et Ansiau David, *Revue Pistes* 15-1, *Open Edition* (<https://journals.openedition.org>), 2013, 18 p.
  
- **Huit vidéos de l'UODC sur organisation du travail et management..... pp. 110-118**
  - 1 - Transformer une organisation par le bonheur au travail. Le pourquoi, le comment, les effets  
Vanhée Laurence, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°213, juin 2017, 1 p.
  - 2 - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?  
Dupuy François, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°203, novembre 2016, 1 p.
  - 3 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?  
Ballarin Bertrand, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°189, décembre 2015, 1 p.
  - 4 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Gérard Alexandre, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°176, mars 2015, 1 p.
  - 5 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Poivey Florence, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°171, décembre 2014, 1 p.
  - 6 - Le travail de conduite de changement dans une grande organisation. La Ville de Paris  
Bédague-Hamillius Véronique, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°153, juillet 2013, 1 p.
  - 7 - Comment éviter les décisions absurdes ? Les métarègles de la haute fiabilité  
Morel Christian, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°143, octobre 2012, 1 p.
  - 8 - Manager une multinationale : Renault-Nissan. Agir avec les différences de culture  
Pélata Patrick, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°139, juin 2012, 1 p.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**  
La pratique d'une cheffe d'entreprise engagée

- Partie I -

- **Autour de Corinne Colson Lafon, présidente de Steam'O..... pp. 03-15**
  - Portrait de Corinne Colson Lafon - Une femme d'engagement  
*World women in real estate* ([www.wwire.eu](http://www.wwire.eu)), 2 p.
  - Corinne Colson Lafon, le management pour l'humain  
J. Baudu Lysiane, *La Tribune* ([www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)), 2014, 2 p.
  - Présentation de Steam'O  
*Steam'O* ([www.steamo.fr](http://www.steamo.fr)), 2 p.
  - Nomadisme du poste de travail et Facility Management... rencontre de deux mondes en mutation  
Colson Lafon Corinne, *LinkedIn* ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), 2017, 4 p.
  - Comment le numérique va-t-il impacter les missions du facility manager ?  
Colson Lafon Corinne, *LinkedIn* ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), 2018, 2 p.

# **Portrait de Corinne COLSON LAFON - Une femme d'engagement - Wwire**

## **Portrait de Corinne COLSON LAFON – Une femme d'engagement**

En 2008, Corinne COLSON LAFON crée son entreprise, Steam'O, société spécialisée dans le Facility Management et la Maintenance Multi-technique, et en 2009 c'est Kid's up qui voit le jour pour offrir des services de crèches inter entreprises. Ce sont aujourd'hui plus de 250 collaborateurs chez Steam'O et 100 chez Kisd'up qui ont rejoint le projet de ces 2 entreprises pour lesquelles compétence, service clients, et développement des talents sont les maîtres mots. Auparavant, diplômée de l'Ecole Centrale Paris et titulaire d'un MBA effectué aux Etats-Unis, elle a débuté sa carrière en tant que chargée de projets à la Direction de la Communication de Gaz de France. En 1996, elle devient Chef d'Agence Entreprises pour EDF GDF Services, où elle réorganise l'Agence et les services nouveaux aux clients Entreprise sur Paris.

En 1999, elle rejoint Cofathec Services, entité spécialisée dans les services d'exploitation (multi technique, multiservice ...) pour créer, développer, structurer le département Contrats Nationaux. Puis, après 2,5 ans de conseil en Stratégie chez Corporate Value Associates (CVA) où elle intervient sur des missions d'ordre stratégique principalement dans le monde de l'énergie et services associés, en 2003, elle revient sur son cœur de métier, et crée, "Cofathec Maintenance", filiale de Cofathec dédiée au Facility Management. Elle assurera en complément à partir de 2006 en parallèle les fonctions de Directeur des Grands projets, Etudes et Energies Nouvelles pour Cofathec, avant de prendre son envol vers la création d'entreprise. Steam'O, que Corinne COLSON LAFON crée donc en 2008, dédiée à l'exploitation immobilière et à la maintenance technique des bâtiments, a élargi ses compétences métiers en 2015 pour devenir L'Entreprise Steam'O, dont les métiers s'étendent du Service à l'occupant (maintenance légère) avec la création d'Inviv'O Services, à la réalisation de travaux sur les équipements techniques avec Terti'O. L'Entreprise Steam'O et ses filiales offrent ainsi une réponse à

l'occupant sur toute la vie du site. Le Groupe réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires 23millions à fin 2016, avec un objectif à 30 millions fin 2017, et comptabilise 250 salariés. Avec ses quatre agences régionales et l'ouverture de 2 agences complémentaires à l'horizon 2018, Corinne Colson Lafon ne cesse de développer l'activité afin d'offrir des services toujours plus complets et innovants. Corinne est aussi présidente de l'association Les Immocuriens, et d'un club APM, ainsi que membre du conseil d'administration du SYPEMI (fédération patronale sur son secteur)

## **A propos**

WWIRE est une communauté qui encourage les femmes de l'immobilier du monde entier à s'aider les unes les autres, tout en créant un impact.

# Corinne Colson Lafon, le management pour l'humain

Par Lysiane J. Baudu | 08/03/2014, 9:44 | 426 mots



(Crédits : DR)

Fille de la campagne, elle connaît la valeur du travail, mais aussi celle de l'écoute, pour gérer ses équipes avec l'intelligence du coeur.

Après « trois ans de baignade » et une carrière déjà bien remplie, être chef d'entreprise ne l'effraie pas. « Le baignade » auquel fait référence Corinne Colson Lafon, présidente de Steam'O, une société d'exploitation immobilière, ce sont ses préparations - que cette fille d'agriculteurs de l'Yonne a trouvées... « dans les Pages jaunes » -, puis Centrale Paris.

De 6 heures du matin à minuit, elle étudie - pendant trois ans. Bourreau de travail, certes, mais aussi fan, et femme, de « la vraie vie ».

« J'ai eu la chance d'avoir des mentors », dit-elle.

Un professeur qui a cru en cette bonne élève, un patron, à Gaz de France, où elle a commencé sa carrière, qui a accepté que l'entreprise finance son MBA, à Carnegie Mellon, en Pennsylvanie. C'est à son retour qu'elle se frotte au terrain, dirige des hommes deux fois plus âgés qu'elle et s'impose auprès des syndicats.

Un apprentissage au cours duquel ses qualités personnelles - humilité, authenticité, sens pratique - font merveille. Pour mieux réussir encore, elle se forme au coaching.

« J'adore développer les gens », sourit-elle.

Puis le temps est venu de développer son entreprise, puisque les enjeux de pouvoir la minent. Elle lance donc Steam'O en 2008. Stratégie et performance, certes, mais aussi, et peut-être surtout, gestion

humaine.

« Je ne sais pas s'il y a des valeurs de management féminines, confie-t-elle, à part peut-être la capacité à gérer les contraintes, professionnelles et personnelles. »

Son équipe compte déjà une centaine de personnes, mais Corinne Colson Lafon sait tout de ses salariés : qui a un enfant en bas âge, un problème d'argent, un grief vis-à-vis de l'encadrement. Et elle agit en conséquence, tout en s'interdisant de juger.

« Je prends du temps pour expliquer, écouter les gens devant un café, explique-t-elle. Un jour, j'ai même amené mon fils bébé au comité de direction. »

Elle a aussi préféré ne pas s'appuyer sur le seul réseau des centraliens pour recruter et a imposé la diversité.

Pas étonnant que cette fan de l'intelligence émotionnelle croie fermement que l'entreprise de demain, celle qui emploiera la génération Y, rétive à la hiérarchie traditionnelle et soucieuse de sens, fera une vraie place à l'humain. La sienne le fait déjà.

---

**Portraits :**



Publié sur *Steam'O* (<http://www.steamo.fr>)

[Accueil](#) > [Qui sommes-nous ?](#) > Steam'O

---

## Qui sommes-nous ?

Spécialiste de l'exploitation immobilière, expert du Facility Management et de la Maintenance Multitechnique, avec la volonté d'apporter une vision différente des solutions traditionnelles.



" Steam'O a été créée en 2008 par des professionnels du Facility Management et de l'Exploitation Technique, avec la volonté d'offrir aux clients un service de qualité et un pilotage sérieux des prestations de services et des équipements techniques.

Notre offre opérationnelle se base sur deux cœurs de métier : **le Pilotage du Facility Management**, réalisé par nos cadres spécialisés en gestion immobilière et **la Maintenance Technique**, composée de nos experts techniques et de nos techniciens compétents et formés.

Forts d'une croissance solide, nous avons développé notre entreprise grâce à **l'expertise de nos équipes et à leur professionnalisme**. Notre différence tient dans le pragmatisme opérationnel de nos offres, associée à une recherche permanente d'innovation, sous-tendue par l'ambition forte du maintien de **la satisfaction client et du respect de leurs stratégies immobilières.**" *Corinne Colson Lafon, Présidente.*

**Steam'O, une société aux valeurs fortes** : écoute, respect et professionnalisme, envers nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs, qui grâce à ses principes fondamentaux garantit des offres qualitatives dans la durée et des collaborateurs motivés au service de nos clients.

Steam'O, c'est aussi une entreprise engagée professionnellement avec des **ancrages métiers résolument tournés vers le client**. Nous avons bâti nos propositions afin de délivrer une offre claire, simple et en adéquation parfaite avec le client. Pour cela, nous mettons l'accent sur des engagements forts de conseil et d'assistance, d'accompagnement stratégique et de reporting, alliés à une transparence financière complète dans l'organisation de nos offres.

Ces fondamentaux Métiers, renforcés des valeurs structurantes de **flexibilité, proximité, d'éthique, de valeurs humaines et de sens du service** sont les "essentiels" de notre culture.

### **Evolution du Chiffre d'Affaires & Répartition de l'activité:**

Notre exercice 2018 s'est clôturé avec 33 millions de chiffre d'affaires. Depuis nos débuts en 2009, nous avons une croissance forte et continue. Aujourd'hui, Steam'O représente la majorité de nos revenus, notre filiale de travaux tertiaires Terti'O a elle, réalisé 4,5 millions d'euros de CA l'an dernier. Enfin, Inviv'O Services, notre offre du multiservice lancée en fin d'année vient compléter ce graphique.

## **A lire également**

- [Nos métiers](#) <sup>[1]</sup>
- [Nos engagements responsables](#) <sup>[2]</sup>
- [Nos clients](#) <sup>[3]</sup>
- [Nous contacter](#) <sup>[4]</sup>

---

**URL source:** <http://www.steamo.fr/qui-sommes-nous>

#### **Liens**

[1] <http://www.steamo.fr/nos-metiers>

[2] <http://www.steamo.fr/citoyennete>

[3] <http://www.steamo.fr/nos-clients>

[4] <http://www.steamo.fr/formulaire/nous-contacter>

## *Les services à l'heure du numérique*

*Corinne Colson-Lafon*

Steam'O

@ColsonLafon

# Nomadisme du poste de travail et Facility Management ... rencontre de deux mondes en mutation

Corinne Colson Lafon Follow

 45  3  8

### Le Service nomade en entreprise c'est demain !

Notre monde professionnel est entré dans une phase de changements profonds, dans la façon que nous avons d'aborder notre propre relation au travail, dans nos échanges entre collègues et avec nos clients, dans l'usage des outils de mobilité, et dans les frontières entre vie personnelle et professionnelle.

Dans ce contexte, les services liés à l'Environnement de travail (propreté des locaux, accueil, maintenance technique, gardiennage, ect) doivent répondre aux questions posées par l'arrivée du nomadisme et de la mobilité des collaborateurs.

Pour Steam'O, en tant qu'exploitant immobilier, quelles mutations doivent connaître nos services pour accompagner un Environnement de travail à destination d'une population de travailleurs toujours plus mobile ?

## **Du poste de travail en bureau traditionnel au nomadisme**

Nous passons d'une ère du "travail sur un site donné" au travail "anywhere, anytime, anydevice" et notre révolution est comparable à celle qui nous a vu passer de téléphone fixe au mobile ....

## **Une pensée de mobilité au-delà du concept de télétravail**

A nos postes de travail, nous sommes dans l'ère de la mobilité du point de vue des outils téléphoniques, web, et nous y sommes habitués. A titre personnel, de la même manière, nous jouissons d'une totale flexibilité grâce aux solutions nomades informatiques. Cependant, dans notre environnement du "bureau" quotidien, nous sommes encore dans l'ère du statisme : les offres de services sont liées à un site, que nous parlions de qualité de confort climatique, de services de propreté ou de restauration pour ne citer qu'eux. Par exemple : en tant que Directeur de l'Environnement de travail, vous souhaitez apporter une réactivité forte aux demandes de vos occupants et un niveau de services élevé, et vous le pouvez par la contractualisation de partenariats avec les prestataires ad'hoc et la mise en place d'indicateurs de mesure de performance associés. En outre, lorsqu'un collaborateur travaille depuis un tiers lieu ou un espace public, vous ne maîtrisez plus l'environnement dans lequel il évolue, ni le niveau de confort qui est mis à sa disposition.

L'achat d'un service de téléphonie auprès d'un opérateur data est déjà pensé pour l'utilisateur dans sa mobilité, et la part de travailleurs ayant associés leur numéro de mobile pro et perso est en augmentation.

Cependant, quand nos clients achètent du confort technique ils l'achètent à l'immeuble, quel que soit le nombre ou le type d'utilisateurs, et le cloisonnement avec la vie privée reste encore marqué.

Notre révolution va donc être d'imaginer les offres de services aux personnes dans leur mobilité, et non plus à leur poste de travail fixe dans un immeuble ! Et nous parlons bien d'une révolution...

En effet, il peut paraître simple d'acheter un smartphone pour un collaborateur, charge à lui de se connecter sur des applications ou interfaces web ouvertes et/ou choisies par son employeur.

Mais comment un client (Responsable Environnement de travail, Directeur Immobilier,..) va-t-il penser son bouquet de services "matériels" (réparer une climatisation, déplacer un poste de travail, préparer un petit déjeuner client, nettoyer une salle après une réunion, ect) à offrir à ses collaborateur?

De plus comment nous, entreprises de services, allons-nous mettre ces services à disposition d'un collaborateur selon le lieu où il travaille à un instant donné (son bureau, son espace de coworking, un espace wifi en gare ou chez lui) ? Nos services sont réalisés par des hommes et des femmes, qu'on ne téléporte pas à la vitesse de la lumière pour une demande de services ici et là ....

## La nomadisation de l'environnement de travail

C'est bien là que se situe notre révolution à mener ! **passer d'un monde du service statique à un monde de bouquets de services mobiles, bien que tangibles, tout en étant capable d'assurer une homogénéité de service par famille de client** : le client A dans un espace de co-working doit-il avoir les services du bouquet sa société Aa pour se sentir salarié Aa, et le client B dans le même espace doit-il avoir les services du bouquet de sa société Bb, pour se sentir salarié Bb ? Car en effet, **tout l'enjeu est de maintenir le lien entre l'entreprise et ses salariés et entre les salariés d'une même entreprise, tout en leur offrant la possibilité d'être de plus en plus nomade, et par conséquent, de moins en moins "au bureau"**.

Inévitablement, pour arriver à construire une offre de service de confort "matériel" au poste de travail dans la mobilité de l'utilisateur, nous devons travailler de concert avec nos clients, et oser des expérimentations.

En tant qu'exploitant immobilier, spécialiste de la maintenance technique et du Facility management, nous travaillons en interne et en partenariat avec nos clients sur les nouvelles façons de réaliser ces prestations traditionnelles :

- Quels sont les services qui doivent rester à l'immeuble (propreté, climatisation, espaces verts ...) ?
- Quels sont ceux que je peux / dois proposer en mobilité (conciergerie, restauration, covoiturage, co-pietonnage ...) ?
- Comment accompagner le collaborateur tout au long de sa journée et dans ses vies pro/perso ? En tant que Directeur de l'Environnement de travail,

devez-vous être en mesure de pouvoir faire réparer l'installation électrique d'un collaborateur à son domicile, par la même société que celle qui le fait à son bureau ?

- Et quelle interface pour faciliter l'accès à tous ces services par mon collaborateur ?

## **Bienvenue dans la conciergerie technique !**

Ces dernières questions sont majeures.

En effet, nous arrivons à la notion de conciergerie technique qui vient compléter la conciergerie traditionnelle, et qui doit à notre sens s'étendre pour suivre la personne partout où elle travaille, où elle vit.

Et cette extension est possible simplement, une fois la barrière psychologique levée. Aujourd'hui, la conciergerie mise à disposition des collaborateurs apporte déjà du confort dans la vie personnelle des usagers (pressing, garde d'enfant, livraison de panier de légumes). Pourquoi donc ne pas ajouter la possibilité de faire intervenir le prestataire de maintenance technique de l'entreprise pour un dépannage à domicile, qui plus est si ledit salarié est en home office ? Au-delà du gain de temps et donc de productivité pour le salarié, le lien entre le salarié et son entreprise n'en sera que renforcé.

De plus, et c'est essentiel, les entreprises de service que nous sommes, devons proposer une interface type "plateforme / application" qui sera dans l'univers de l'entreprise cliente, où le collaborateur se retrouvera dans ses codes d'appartenance (essentiel), et où il aura accès à tous ses services qu'ils soient pour un usage professionnel (visioconférence, réservation de salles, wall collaboratif, restauration), ou personnel (garde d'enfant, point livraison, panier de légumes), en fonction du lieu où il se trouve (au bureau, en co-working, en espace public ou à son domicile). Charge à l'entreprise et à son exploitant, de trouver le bouquet de services à proposer, et de prévoir les mobilités d'intervention et de délivrance du service en fonction du lieu de travail du salarié, avec la prise en compte de délais d'intervention et de coûts variables. La question de la facturation directement au demandeur ne sera qu'un développement complémentaire.

**Alors, le nomadisme dans votre entreprise, c'est pour quand ?**

S'identifier

S'inscrire

*Les services  
à l'heure du  
numérique*



## Comment le numérique va-t-il impacter les missions du facility manager ?

Corinne Colson Lafon [Follow](#)

29 0 3

*Ce débat est au cœur de nos préoccupations plus que jamais... voici donc un petit extrait ou extract de notre ITW chez Certivea en vue de la conférence de la semaine prochaine, ou demain chez Akeance, vendredi au Sypemi, ou encore bientôt au Work Place Meeting. Alors voici en condensé quelques axes de réflexions:*

Le numérique a déjà commencé à bouleverser nos métiers. En tant que Facility Manager (FMeur), nous sommes en effet en première ligne de cette révolution digitale qui se joue au cœur des bâtiments tertiaires. Elle se joue au niveau technique, sur la connectivité et l'interopérabilité du bâtiment qui devient ainsi 'plug & play'. Ce n'est pas une véritable innovation de rupture, mais un prérequis incontournable.

Elle se joue surtout au niveau de l'offre de services et de la relation directe avec les usagers qui se renforce de plus en plus. Le numérique bouscule les process et les organisations et le FMeur doit répondre à des attentes croissantes.

Et c'est bien ici que se situe la transformation majeure de nos métiers : passer d'une ère du travail fixe au travail nomade avec des exigences d'immédiateté et d'efficacité sans commune mesure avec ce que nous connaissions auparavant (ATAWAD = AnyWhere/ AnyTime/AnyDevice). Le FMeur doit être en mesure de proposer des bouquets de services de plus en plus variés et adaptables, selon les envies du client. Sans compter que le numérique apporte aussi tout un flot de données qu'il faut savoir intégrer et exploiter dans une interface unique et ergonomique, disponible en temps réel pour le client. Cela étant, l'intelligence artificielle n'y suffira pas, car il y aura toujours besoin d'un chef d'orchestre de ces attentes multiples : c'est tout l'enjeu du métier de FMeur que de jouer ce rôle en acquérant les compétences nécessaires, car, j'en suis convaincue : le pilotage par l'Homme au service de l'Homme restera indispensable !

Corinn Corinne Colson Lafon  
Colsor

Follow

0 comment

Sign in to leave your comment

## En savoir plus sur Corinne Colson Lafon 7 articles

Steam'O, une des 1000  
compagnies inspirantes  
d'Europe !

Steam'O, une des 1000  
compagnies inspirantes...

2018 M10 18

Nomadisme du poste de travail  
et Facility Management ...  
rencontre de deux mondes en  
mutation

Nomadisme du poste de  
travail et Facility...

2017 M12 3

Steam'  
nous !

Ste:  
rejc

201

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**  
La pratique d'une cheffe d'entreprise engagée

- Partie II -

- **Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**..... pp. 16-109
- Le management des nouvelles formes d'organisation du travail  
Fort Claisse Marot et Sépari Sabine, Revue Économie & Management n°167 (pp. 28-35), *Réseau Canopé* ([www.reseau-canope.fr](http://www.reseau-canope.fr)), 2018, 8 p.
  - « Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ?  
Baron Xavier, L'Expansion Management Review n°136 (pp. 24-37), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2010, 15 p.
  - Et si le manager devenait un phronimos ?  
Delassus Eric, *HAL Archives Ouvertes* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 16 p.
  - Qu'est-ce que le management de projet ?  
Garel Gilles, Informations sociales n°167 (pp. 72-80), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2011, 10 p.
  - L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives  
Le Roy Frédéric et alii, Revue française de gestion n°235 (pp. 77-90), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 15 p.
  - À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin  
Ballarin Bertrand, Compte rendu de séminaire, *École de Paris du management* ([www.ecole.org](http://www.ecole.org)), 2015, 11 p.
  - Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Le cas Essilor  
Remoussenard Catherine et Ansiau David, Revue Pistes 15-1, *Open Edition* (<https://journals.openedition.org>), 2013, 18 p.

# Le management des nouvelles formes d'organisation du travail

Le travail a longtemps été réalisé par nécessité pécuniaire, et l'homme considéré comme un facteur uniquement technique. Mais le travail permet aussi à chaque individu d'atteindre d'autres objectifs, de la reconnaissance professionnelle à l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, qu'en est-il dans le contexte technologique et d'ouverture internationale ?

Auteurs  
Margot Fort Claisse et Sabine Sépari  
ENS Paris Saclay

Le travail a longtemps été réalisé par nécessité pécuniaire. On travaille car il faut gagner sa vie. Toutefois, à cette conception inspirée par un lourd travail répétitif à la chaîne, l'École des relations humaines, née dans le contexte économique de la crise de 1929, parmi laquelle on retrouve E. Mayo ou encore A. Maslow, sonne la fin de la conception de l'homme comme un facteur uniquement technique. L'individu travaille afin d'obtenir une rémunération certes, mais le travail permet d'atteindre d'autres objectifs, de la reconnaissance professionnelle à l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, qu'en est-il dans le contexte technologique et d'ouverture internationale ? Le travail change de nature et de formes. Plusieurs axes peuvent être abordés : que représente le travail pour les individus ? Quelles sont ses nouvelles formes ? Mais aussi quelles compétences et quels modes de management requiert-il ?

Un nouveau contexte du travail qui entraîne un renouvellement de son sens pour les individus

La numérisation et le découragement des individus

Aujourd'hui, c'est à travers la robotisation et la numérisation de l'économie que le travail change de forme. On retrouve toujours la problématique de déshumanisation du travail, qui amène certains économistes à critiquer le nouveau système. Si d'autres annoncent par ailleurs la fin du taylorisme et du fordisme, cette affirmation est contestable : l'automatisation se retrouve dans les industries intensives en technologie et aussi dans des activités de service, alors que dans les activités peu technologiques comme le textile, le travail reste parcellisé. Le rythme du

progrès est rapide, et on assiste à des travailleurs déplacés et découragés. Un exemple flagrant du taylorisme actuel est le télétravail où les conversations sont entièrement guidées par des scripts créés antérieurement par la hiérarchie.

Par ailleurs, si l'informatique permet d'introduire la polyvalence des travailleurs nécessaire pour faciliter la mobilité et la gestion du personnel, cela entraîne toutefois un sentiment de déqualification des individus : étant polyvalents, ils ne sont plus capables de résoudre des tâches complexes qui sortent du cadre et la hiérarchie les évalue à partir du nombre de dossiers traités.

Ainsi, il est important pour les individus de savoir pourquoi ils travaillent. De travail émancipateur au travail aliénant, Pierre-Yves Gomez, dans *Intelligence du travail* (2017), souligne le fait que les interfaces numériques et la plupart des outils de gestion qui standardisent le travail amènent à une aliénation totale de l'individu qui ne sait plus pourquoi il travaille.

### Un travail de plus en plus individualisé

Ainsi, face à la perte d'autonomie des travailleurs dans les organisations mécanisées, globalisées et financiarisées, les individus ne sont plus engagés dans leur travail et se tournent vers le travail indépendant ou bénévole où ils peuvent faire preuve d'une créativité qui y sera valorisée. Si les plateformes donnent une indépendance illusoire, de nouvelles formes d'organisation du travail permettent aux individus d'atteindre des objectifs qui diffèrent du seul avantage pécuniaire et de retrouver goût au travail. Ainsi, 93 % des travailleurs interrogés par la CG Scop en 2015 s'estiment satisfaits. Les individus se sentent compris et écoutés, avec un contrat fait sur mesure (un CDI intégrant des clauses sociales).

De plus, les entreprises développent les réseaux sociaux internes pour créer une correspondance entre besoins des individus et de l'entreprise. Les outils collaboratifs permettent aux salariés de se donner mutuellement des conseils. L'entreprise, par ces espaces de discussion, peut résoudre les conflits et entraîner de la collaboration (entre salariés et entreprise, comme Facebook at Work). Les salariés se trouvent valorisés et reconnus, leurs besoins sont pris en compte. Les courriels et les réseaux internes sont nécessaires pour la carrière des individus. Il existe une polyconnexion permanente, notamment des jeunes. L'utilisation des TIC permet aux individus d'échanger leurs visions et de s'entraider. Le travail est plus que jamais un lieu de socialisation.

Enfin, toujours dans la même logique, les entreprises peuvent développer leur propre *fab lab* comme l'a fait Deloitte en créant une « salle de créativité ». Les salariés deviennent des « intrapreneurs ». Nous nous trouvons donc dans une économie du *care* et du capital humain, des connaissances et des réseaux. Le travail s'inspire à la fois de la recherche de la performance des entreprises, mais aussi des compétences et du sens des associations. Les salariés sont plus autonomes, ce qui peut être une source de bien-être.

De plus, les jeunes entrepreneurs trouvent aujourd'hui la possibilité de monter leur propre entreprise avec des start-up très dynamiques et qui laissent une marge de manœuvre importante en termes d'opportunités et de réponses innovantes aux nouveaux besoins des travailleurs. Le Baromètre 2015 des start-up du numérique montre une progression de 30 % des effectifs parmi 171 jeunes entreprises françaises. Les start-up fournissent souvent des emplois stables (92 % des salariés ont un CDI) et qualifiés. Le chiffre d'affaires global de ces start-up a progressé de 37 % par rapport à 2013. Le secteur se développe

même en termes de formation dans les écoles : HEC Paris lance une spécialisation en entrepreneuriat digital. L'entrepreneuriat digital fait partie d'un programme européen avec pour objectifs de renforcer la connaissance dans le domaine, d'identifier au mieux les opportunités économiques, de favoriser le dialogue entre industrie, politique et science pour développer des orientations communes en *digital* entreprise, de définir des feuilles de route et des plans d'action pour le développement de cette branche en France.

Le télétravail est également en expansion. Les motivations des travailleurs sont de pouvoir travailler à domicile, avoir plus de liberté dans l'exercice d'une activité qui leur plaît. Des compétences sont toutefois requises en gestion d'internet, en différenciation des concurrents dans le domaine digital, mais aussi en termes de développement du *personal branding*, soit de l'e-réputation (encadré 1).

Par ailleurs, on voit même apparaître le travail dit « gratuit ». Toutefois pour travailler gratuitement, il faut que le regard des travailleurs sur leur contribution change. Les travailleurs peuvent se trouver satisfaits de contribuer aux connaissances communes. Pour les entreprises, il est possible de payer de faibles salaires, de ne pas rémunérer toutes les heures supplémentaires, de ne pas offrir des formations et de ne pas comporter de syndicats. L'auto-entreprise en est l'exemple type : il y a du travail non payé et une forte mobilisation de compétences. Les individus réalisent un travail intéressant selon leur point de vue, au prix de conditions d'emploi et de rémunérations minces. Ainsi peut-on se demander si avoir un travail intéressant ne rime pas avec sacrifier sa vie personnelle pour ce travail ? Ce qui est sûr, c'est que les frontières entre travail et hors travail deviennent floues.

Il est important pour les individus de savoir pourquoi ils travaillent

## De multiples formes de travail

Le changement majeur est dû à l'ubérisation de l'économie. Celle-ci transforme le travail qui devient de

plus en plus indépendant. L'émergence de grandes plateformes numériques et le statut, en France, d'auto-entrepreneur montrent à quel point la problématique de l'indépendance des travailleurs prend de l'ampleur.

### Encadré 1. Le télétravail, une forme de travail à la mode

Dans la recherche de l'indépendance, le télétravail connaît une expansion considérable. Ainsi, le nombre de télétravailleurs se situe entre 2 % et 17 % de la population active. Beaucoup de start-up y ont notamment recours et deux salariés sur trois souhaitent passer au télétravail. Ce dernier se diffuse des grandes entreprises du secteur tertiaire aux PME, à la fonction publique et à toutes les régions. Cela devient possible car la plupart des individus possèdent les outils numériques pour travailler chez eux. Ce type de travail possède certains avantages : le travailleur dispose d'une certaine marge de manœuvre quant à son organisation, il est soumis à moins de contraintes et, en étant seul, peut se concentrer plus facilement. Plus largement, le télétravail se veut plus respectueux de l'environnement (moins d'émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport), mais aussi socialement bénéfique (moins de déprimés). Le télétravail est toutefois encadré. Chez Orange par exemple, les télétravailleurs signent un avenant d'un an à leur contrat de travail, avenant qui n'est pas automatiquement renouvelable. De plus, un prestataire peut être chargé d'aller vérifier la conformité du logement. Certaines entreprises peuvent fournir le mobilier. Pour être télétravailleur, l'ancienneté rassure, car il y a une maîtrise et des liens existants avec l'entreprise. Enfin, le télétravail peut se faire sur une partie seulement de la semaine. Depuis 2012, le télétravail est entré dans le Code du travail avec un allègement des contraintes pour l'employeur. En février 2016, un décret en a donné les applications pour la fonction publique et la magistrature. Pour les entreprises, c'est un moyen d'échapper à la hausse du coût de l'immobilier. Les télétravailleurs peuvent aussi travailler dans des espaces partagés (7,9 % des télétravailleurs y ont recours).

Par ailleurs, le télétravailleur doit faire face à une difficulté nouvelle qu'est la fragmentation des activités et de l'accomplissement du travail et des charges familiales. De même, il est soumis à une forme de dépendance car il doit avoir une « télédisponibilité » permanente. Le fait de ne pas être sur le lieu de travail peut créer une pression d'être toujours disponible, afin d'être loyal envers l'entreprise. Il y a donc un effort à faire en termes de management pour encadrer les individus. Au bureau, la présence peut témoigner de l'implication, alors qu'à la maison, c'est l'atteinte des objectifs qui en témoigne. Le management à distance prend tout son sens, afin d'animer l'activité et de la contrôler. Les technologies numériques, le management par le résultat et une relation de confiance sont des substituts au management en présentiel. Des études montrent que l'usage des réseaux sociaux ne désocialise pas et n'hypersocialise pas non plus, mais reconfigure notre lien social. Chez Renault, on a pu montrer que l'état d'esprit des télétravailleurs favorisait la productivité, accrue d'environ 20 %. En outre, le télétravail est toujours en quête de progrès : après le constat que les conversations dites « de machine à café » permettent parfois de faire émerger des idées nouvelles et exploitables, Orange cherche à inventer la machine à café virtuelle !

Le travail n'est donc plus limité au travail au bureau mais comprend aussi ce qu'on appelle le « travail en débordement » réalisé à la maison. Le télétravail est limité en France par une spécificité culturelle du management français qui craint une baisse de l'implication et de la loyauté du salarié. Enfin, du point de vue des syndicats, le télétravail entraînerait une augmentation de la charge de travail ou un risque de destruction du lien social.

Suite à la loi de « modernisation de l'économie » en 2008, le nombre de non-salariés a progressé de 30 %, les auto-entrepreneurs atteignent le million et demi et 50 % d'entre eux ont moins de 39 ans. À la sortie d'une grande école telle que HEC par exemple, un diplômé sur quatre a créé son entreprise dans l'année qui suit. Les formes du travail se diversifient : statut de salarié à employeurs multiples (coopératives d'activités et d'emplois), de salarié à contenu de travail indépendant (portage salarial) ou encore de travailleur indépendant à contenu quasi salarié (type Uber).

De nouvelles formes de travail apparaissent pour essayer de pallier la précarisation de la situation des travailleurs indépendants. En effet, la précarité inhérente à ce système est que n'étant pas salarié mais auto-entrepreneur, le salarié de la plateforme ne peut bénéficier d'aucune allocation-chômage ou indemnité de licenciement, ni de congés payés ou de protection sociale. De même, le travailleur indépendant fait face à un certain isolement (pas de protection par des syndicats, par exemple), à l'ennui au travail (« travail à la chaîne numérique ») et au stress de l'auto-organisation entre vies privée et professionnelle.

### Le *crowd work*

Avec le numérique, de nouvelles formes de travail naissent entre salariat et travail indépendant comme le *crowd work* (« travail de la foule », illustré par l'Amazon Mechanical Turk) également appelé *cloud work*. Une partie de ces *crowd workers* pratiquent le *coworking*. Avec ces formes de microtravail organisées autour de plateformes, il y a une « myriadisation » du travail. Ce concept permet l'externalisation des coûts de production en faisant réaliser des *microworks* par différents travailleurs indépendants. La plateforme met en relation un client avec un nombre conséquent de travailleurs qui réalisent les tâches

pour de faibles rémunérations et exonèrent les clients employeurs de cotisations sociales. Pour les travailleurs indépendants, ce statut permet, en théorie, l'autonomie et la flexibilité ainsi que l'acquisition d'une expérience professionnelle pouvant être valorisée. Toutefois, à la précarisation de la situation des travailleurs indépendants déjà mentionnée s'ajoutent d'autres inconvénients : asymétrie d'information entre clients mieux informés et qui notent les travailleurs et ces derniers, tâches assez limitées. Les entreprises externalisent en effet les tâches qui appartenaient déjà à la sphère des indépendants, qui sont une extension de l'économie informelle (baby-sitting) ou apparues récemment avec le numérique.

Le statut d'entrepreneurs-salariés abolit ainsi l'opposition traditionnelle entre ces deux statuts. Pour la plupart, il s'agit d'un complément de revenu : la majorité ne se spécialise pas, la rémunération est la principale source de motivation des *crowd workers*. Ces derniers sont légalement des indépendants mais dépendent économiquement des plateformes.

### Le *coworking*

Avec le succès de l'économie collaborative et de ses plateformes associatives, le centre de gravité de l'économie devient la société civile. Ce travail ne s'oppose pas à l'emploi marchand mais peut le rendre plus performant. Le *coworking* est caractéristique de cette idée. Il se définit comme « l'articulation de la liberté et de la flexibilité du travail indépendant avec l'environnement social des organisations ». Les *coworkers* appartiennent à une catégorie particulière, entre des entrepreneurs qui créent une entreprise ou se lancent dans l'auto-entreprenariat, et des télétravailleurs salariés. En France, sur 10 000 *coworkers*, 52 % sont des salariés, les autres étant des *freelances*. Les profils professionnels

sont, par opposition au statut, peu diversifiés : les métiers du numérique, de l'écriture, de la communication et de la création sont concernés. Cette classe créative est aussi connue sous le nom des 3T (technologie, talent et tolérance). Le *coworking* émerge au milieu des années 2000, pour des raisons économiques (coût partagé de la location d'un local) et sociales (briser l'isolement, acquérir des compétences nouvelles, avoir un réseau qui peut permettre d'augmenter la productivité des travailleurs). Né à San Francisco, ce type d'espace se développe en France (250 selon la Fonderie et Bureaux à partager) et commence à se délocaliser vers les zones rurales, en particulier les fermes. Le travail collaboratif entraîne ainsi une modification de la vision de l'espace. Des lieux insolites deviennent des ressources : l'appartement loué par Airbnb, la cave, le parking... Les espaces ne sont plus des biens, mais des outils, aussi bien en ville qu'à la campagne (Mutinerie Village). De même, avec Copass, il existe un système d'abonnement qui permet d'accéder à plus de 500 espaces dans 65 pays.

Parallèlement au *coworking*, les pépinières d'entreprises se développent. Si dans le *coworking*, tous les espaces sont autonomes, les pépinières sont, quant à elles, plus que des lieux distincts car elles fournissent une aide administrative et économique au projet. De même, elles appartiennent surtout au domaine public. Enfin, elles se situent non pas dans les centres des grandes villes mais dans les périphéries qui nécessitent d'être redynamisées.

### *Corpworking, hackerspaces et fab labs*

Se développent également des *hackerspaces*, des *fab labs* et des zones de *corpworking* (*coworking* organisé par l'entreprise). Les *hackerspaces* (dont le plus important en France est l'Electrolab de Nanterre)

mettent à disposition du public des ressources pour leur permettre d'innover et de créer. Les ressources peuvent être physiques ou numériques. C'est par exemple dans un *hackerspace* qu'ont été expérimentées les imprimantes 3D. Les *fab labs*, venant de Harvard, ressemblent aux *hackerspaces* mais sont souvent orientés vers la production d'objets physiques et non de nature informatique. De plus en plus d'entreprises s'intéressent à ces lieux d'innovation : on peut y utiliser des outils variés, se défaire des relations hiérarchiques et partager des idées, tout en étant affranchi des exigences marchandes et organisationnelles. Ces deux types d'espace ont pour objectif commun de mettre en place une nouvelle manière de créer et de produire. Enfin, les hackathons, qui réunissent des travailleurs de différents domaines sur un même projet, s'ils manquent de reconnaissance, sont l'ébauche d'un changement du travail aujourd'hui.

### Les mutuelles de travail

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, les mutuelles du travail connaissent un essor considérable. Par exemple, l'entreprise partagée SMart<sup>1</sup> Belgique est devenue une coopérative dans laquelle les travailleurs exercent chacun leur propre activité mais ont le statut de salarié tout en étant autonomes. Les mutuelles du travail permettent aussi le partage de différents services administratifs comme la comptabilité. Ainsi, ce nouveau type d'organisation hybride se situe entre salariat et indépendance, mais permet de lutter contre la précarité induite par les règles contraignantes des plateformes, l'absence de couverture sociale pour les indépendants et l'irrégularité des revenus. Depuis 2014, les

1 > SMart pour « Société mutuelle pour artiste ».

Les espaces  
ne sont plus  
des biens,  
mais des outils

mutuelles du travail, telles que Coopérer pour entreprendre et Copéa, sont appelées « coopératives d'activités et d'emploi » en France et appartiennent à la branche de l'économie sociale et solidaire. En leur sein, on retrouve les entrepreneurs-associés qui signent un contrat à durée indéterminée fixant la question des rémunérations, les objectifs du travailleur et les moyens de la coopérative pour le soutenir. Le travailleur est ainsi copropriétaire et dispose d'un pouvoir de participation non négligeable.

Ce schéma idyllique est toutefois à nuancer : les coopératives sont coûteuses en termes de charges sociales relativement au statut d'auto-entrepreneur, et dépendent fortement du financement public. En outre, la discontinuité des parcours des travailleurs des coopératives entraîne des difficultés au niveau de la protection sociale mais aussi de l'organisation des coopératives, qui connaissent un grand turnover. Certains travailleurs sont insatisfaits du manque d'appui au développement de leur activité ou au sujet de la gou-

vernance démocratique. De même, les rémunérations ne sont pas toujours à la hauteur de leur espérance : après trois ans, le chiffre d'affaires moyen réalisé par ces entrepreneurs équivaut à 78 % du SMIC. En fait, selon Jean-Louis Chautagnat, les coopératives peuvent être des solutions complémentaires aux plateformes. Elles permettent de transformer des free-lances en salariés, comme l'illustre SMart qui se pose comme l'anti-ubérisation du travail.

### Le travail gratuit

À côté de ces nouvelles formes, le travail qui prospère le mieux est celui inspiré du travail gratuit. Selon l'Insee, cela équivaut à près de 700 000 salariés à temps plein. En France, on compte 20,4 millions de bénévoles. Les conseils généraux ont délégué une partie de l'action sociale vers les associations. Le bénévolat permet de doubler l'efficacité des associations. Le coût du travail s'en trouve réduit du fait de l'action des bénévoles ou des emplois salariés moins rémunérés.

De nombreuses start-up se lancent sous la forme associative, ce qui leur permet de compter sur des travailleurs bénévoles. Par ailleurs, à l'ère du web 2.0, l'« expérience clients » est de plus en plus sollicitée. À titre d'exemple, les centres d'appels sont en cours de remplacement par des interfaces numériques qui mettent les clients à contribution. On utilise alors des communautés de clients et des communautés de marque (récompensés en points, badges ou classement) pour aider ce système à fonctionner. La contrepartie du travail change de nature et les frontières du travail se diluent. Toutefois, le travail gratuit n'est pas un travail durable : il repose sur des subventions, il ne contribue pas aux charges communes et crée un phénomène d'éviction sur le travail rémunéré. De même, l'économie numérique exploite les biens culturels gratuits, mais ne finance pas leur renouvellement. Les GAFA épuisent nos ressources, qu'elles soient physiques (écologie), sociales (inégalités) ou mentales (*burn out* et

dépression). Peut-être faut-il redéfinir les conditions d'une production culturelle soutenable, et permettre l'usage gratuit des biens aux individus et coopératives soucieuses de renouveler les biens communs.

## Quel management du travail ?

### Une nouvelle stratégie d'entreprise

Après avoir abordé la thématique de ce que représente et apporte le travail à l'individu, il est nécessaire de se concentrer sur la nature du travail aujourd'hui en termes de qualifications et de compétences. La mondialisation a bouleversé le marché du travail. La notion de travail change pour les entreprises. Ces dernières se dotent d'une stratégie mondiale et se réfèrent à une analyse de micro-marché afin de localiser les savoir-faire nécessaires à leur activité. Le « *microfootprinting* » illustre le fait que l'entreprise peut se déplacer afin de se localiser là où les savoir-faire qu'elle requiert se trouvent. Un autre problème est l'estimation des besoins des savoir-faire futurs pour une entreprise. Si les investisseurs demandent à l'entreprise sa stratégie commerciale, ils ne se concentrent pas sur la stratégie de main-d'œuvre. Une solution pour élaborer cette dernière et pour pouvoir s'adapter facilement aux évolutions est de travailler sur des modèles de travail multiples : usage du *crowdsourcing*, traitement à distance de la fabrication, des transactions et de la technologie, passage des contrats temporaires au temps complet sont des solutions possibles. Ces changements de personnels sont d'autant plus difficiles que chaque entreprise a sa propre culture. Afin de favoriser l'adaptation, il faut rompre avec les habitudes passées de contrôle et de surveillance qui entravent la mobilité. On assiste également au

« passage<sup>2</sup> » du travail. Le « passage » dynamique est obligatoire de nos jours : changer rapidement d'emplacement pour son activité en fonction de la disponibilité des savoir-faire afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il faut ainsi accentuer le travail sur la communication et la motivation des travailleurs.

### Le changement des compétences requises

Le travail demande aujourd'hui de nouvelles qualités. L'autonomie du salarié est de plus en plus recherchée. Avoir une activité plus qu'un emploi est un moyen d'atteindre le bien-être. Les compétences requises changent également. L'agilité et la flexibilité, la capacité du travail en groupe pour partager les connaissances sont dorénavant essentielles pour s'accommoder du changement, alors que les anciennes structures organisationnelles étaient conçues pour s'en protéger. L'aptitude à se former en continu est indispensable.

Toutefois, l'isolement social des travailleurs tend à augmenter, bien que certains individus aient recours aux espaces de *coworking*, du fait de l'autonomie de plus en plus grande des individus (télétravailleurs, par exemple). De même, il faut sécuriser les travailleurs des plateformes et mettre en avant un nouveau modèle social pour que ces espaces encouragent la mobilité sociale et ne soient pas un système de marginalisation. Il est nécessaire d'adapter le modèle social aux nouvelles formes de travail.

Enfin, on voit apparaître aujourd'hui une économie parcellisée avec des travaux précaires. De plus en plus de personnes cumulent plusieurs activités. Si l'usage d'un deuxième emploi existe depuis longtemps, il se trouve aujourd'hui bien souvent sur une plateforme, comme Uber.

La demande de *flexible workers* est aussi à la hausse, notamment vers les activités à haute valeur ajoutée, où les travailleurs sont autonomes et hautement diplômés. Le travail est donc parcellisé et il y a un cumul des activités par les individus, ce qui laisse penser que même s'ils sont satisfaits par leur travail, cela ne leur apporte pas les ressources suffisantes pour vivre.

### Le management du travail face à ces bouleversements

Ainsi, la dimension sociologique du travail change à travers le temps. Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation du travail permettent de pallier le découragement et le manque d'implication des travailleurs. En effet, dans la plupart de ces nouvelles configurations, ce qui est valorisé par les individus, c'est la créativité, l'autonomie et le partage permis par un cadre plus souple. Il est nécessaire toutefois de modifier les modes de management. Avec le numérique, on peut penser que l'entreprise peut se passer des fonctions de support telles que le secrétariat ou la comptabilité alors que les tâches de contrôle et d'organisation augmentent. Ces fonctions entrent au final en concurrence avec les tâches principales et empiètent sur le temps hors travail. On ne se concentre plus sur le cœur de métier. Les choix de management sont donc centraux : il y a une intensification du travail et particulièrement un accroissement du travail physique. De plus, les salariés les plus anciens se retrouvent bien souvent sur les tâches les plus difficiles, tandis que les jeunes occupent les postes les plus modernes. Le débat sur les différences de postes et de rémunération entre

Les GAFA  
épuisent  
nos ressources  
quelles soient  
physiques,  
sociales ou  
mentales

2 > Association de « partage » et de « passage ».

**Encadré 2. La parité femmes-hommes aujourd'hui**

Si les femmes occupent le plus souvent des postes fonctionnels qui ne donnent pas accès aux grands postes de direction, dans le cas des Sociétés coopératives et participatives (Scop), on assiste à une rupture avec cette idée, avec une coopérative sur quatre dirigée par une femme\*. De même, les écarts de salaires entre femmes et hommes sont moins importants dans les Scop.

De plus, la loi du 27 janvier 2011 sur l'égalité professionnelle a permis de tripler la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées entre 2009 et 2015 pour atteindre 28 %. À noter que cette part est réduite de moitié dans les entreprises non cotées concernées par la loi.

\* D'après l'« Étude du mouvement SCOP », Insee, 2015.

les hommes et les femmes est aussi loin d'être clos<sup>3</sup> (encadré 2). Il faut donc s'adapter à ces changements qui présentent, en plus, des risques d'isolement des travailleurs indépendants.

À la question « Qu'est-ce que le travail aujourd'hui? », nous pouvons désormais répondre que le contexte du travail et le sens de ce dernier ont complètement été modifiés. Avec la

3 > Voir le dossier « Parité et performance » d'*Économie et Management*, n° 166, janvier 2018.

numérisation, le désintéressement des individus s'est accentué, mais c'est par le biais d'un travail de plus en plus individualisé que les individus trouvent un sens nouveau au travail, qui peut permettre leur épanouissement. En outre, de nouvelles formes de travail apparaissent et c'est le secteur du *care* et du collaboratif qui connaît un succès considérable. Les réseaux se développent, le lieu de travail se flexibilise, des lieux de travail en commun sont créés. Le

but est non seulement de rénover les méthodes et l'organisation du travail, mais aussi de satisfaire des besoins nouveaux exprimés par les travailleurs. La créativité devient la nouvelle quête au travail. Il faut ainsi mettre en place un nouveau mode de management du travail, afin de rendre ces changements durables et d'assurer la stabilité de l'organisation. À ce titre, la stratégie des entreprises s'est modifiée, afin de s'appuyer sur des modèles de travail multiples et d'effectuer un « passage » du travail. Les compétences requises changent également pour s'orienter vers la flexibilité, l'autonomie, la créativité et aussi le partage des savoirs et savoir-faire. Le management doit ainsi faire face aux bouleversements que connaît le travail aujourd'hui et doit donc être renouvelé pour éviter le risque important de marginalisation des travailleurs indépendants. De nouveaux réseaux et de nouvelles connexions doivent être instaurés pour rendre ce système durable. ☺

**Que retenir de l'article? Questions pour l'aborder en classe**

- > Quels sont les nouveaux rapports au travail et nouveaux comportements des acteurs qui apparaissent dans les entreprises?
- > Les nouvelles formes de travail et d'organisation du travail vous paraissent-elles très perturbatrices? Pourquoi et comment?
- > Peut-on adapter le management du travail? Doit-on davantage repenser le management de toute l'entreprise?

**Points des référentiels**

<b>STMG Management</b>	4.2. Organisation du travail 5.2. Emplois et compétences 5.3. Motivations
<b>BTS Management</b>	Style de direction, pouvoir, gouvernance Mécanismes de coordination Motivation, implication du salarié
<b>DCG Management</b>	5. Comportement humain dans l'organisation 7.2. Animation, coordination, leadership

## > bibliographie

- BASTIN C., « Le travail à l'heure collaborative. L'odyssée de l'espace », *Socialter*, supplément « Idée Collaborative 2015 », n° 14, octobre 2015, p. 50-51.
- BERREBI-HOFFMANN I., BUREAU M.-C. et LALLEMENT M., « *Fab lab, hackerspaces...* la révolution aura-t-elle lieu ? », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 50-51.
- CHARLET V., « La robotisation ne tue pas le travail, elle le transforme », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- CHAVES A.-C., « La révolution numérique est une opportunité », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- COMPAIN G., « Les mutuelles de travail pour survivre à l'ubérisation ? Freelances, unissez-vous ! », *Socialter*, dossier « L'obsolescence programmée, comment s'en libérer ? », n° 19, novembre 2016, p. 64-68.
- COUTROT T., « Pour le plein-emploi des intelligences », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- DORTIER J.-F., « L'avenir du travail n'est pas celui que l'on croit », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 32-37.
- FERNANDEZ V., « Le télétravail remède à l'éparpillement », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 42-43.
- GALERON F., « Quand les plates-formes bousculent le travail », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 44-45.
- GOMEZ P.-Y., « Le choix de l'autonomie et de l'indépendance », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- JOERRES J., « La globalisation, les robots et l'avenir du travail », *Harvard Business Review France*, août-septembre 2017, p. 104-107.
- KREMER P., « Le télétravail, c'est la santé ? », *Le Monde*, 2 avril 2017.
- LE GOFF J., « Autoentreprise, l'heure de vérité », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 40-41.
- LE GUENNIC T., « Flexibilité, mode d'emploi », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 38-39.
- LHENORET S., « Le coup de pouce des SCOP à la parité », *Le Monde*, 10 octobre 2016.
- LORENZI J.-H., « Les prémices de la révolution numérique », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- LORIOU M., « Numérisation de l'économie et transformations du travail », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 2-7.
- MARTINOT B. et SAUVAT E., « Plus de ressources pour la formation des formateurs », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- MEDA D., « Le nouvel âge du travail », *Sciences humaines*, n° 277, janvier 2016, p. 42-44.
- MEURS D., « Progrès technique et mutations du travail : hier et aujourd'hui », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 33-39.
- MOULIER-BOUTANG Y., « La fable des abeilles », *Socialter*, supplément « Idée Collaborative 2015 », n° 14, octobre 2015, p. 43-45.
- NAVARRÉ M., « Qui sont les entrepreneurs du Net ? », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 46-47.
- REBILLARD C., « Le *coworking* séduit la classe créative », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 48-49.
- REBILLARD C., « *Crowd work, microwork...* : l'avènement d'une société post-salariale ? », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 40-45.
- RODIER A., « Savoir pourquoi on travaille », *Le Monde*, 10 octobre 2016.
- SAUGUET E., « Le travail à la chaîne est-il mort ? », *Manuel d'économie critique*, 2016, p. 50-51.
- SE V., « La déferlante du travail gratuit », *Le Monde*, 18 octobre 2016.
- STIEGLER B., « "L'économie contributive" distingue fondamentalement travail et emploi, mais sans les opposer », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- SUE R., « Ce n'est pourtant pas le travail qui manque ! », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- THEVENON-POULLENNEC E., « Des lois pour le monde du travail de demain », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- USBEK ET RICA, « Pourquoi l'entreprise du futur sera collaborative ? », *Usbek Et Rica*, n° 12, été 2015, p. 47-49.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

## « JOUER » OU « HABITER » SON RÔLE D'ENCADRANT ?

Xavier Baron

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2010/1 N° 136 | pages 24 à 37

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-1-page-24.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## « Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ?

IL NE SUFFIT PAS D'ÊTRE NOMMÉ À UN POSTE À RESPONSABILITÉ POUR SAVOIR L'EXERCER. CELA EXIGE UNE VÉRITABLE CONVERSION, RENDUE MALAISÉE PAR L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT.

### ► Xavier Baron

La formation et le perfectionnement des managers constituent une préoccupation constante pour les équipes de direction des entreprises. C'est aussi un véritable « fromage » pour les consultants et les formateurs. Le fait que les populations se renouvellent ou encore que les conditions d'environnement évoluent permet de comprendre l'importance des pratiques dans ce domaine. L'existence de pratiques souvent perçues comme inadaptées, coûteuses et pourtant récurrentes suggère un effort de compréhension qu'éclaire la notion de « managérialité ».

On peut parler de « managérialité » comme on parle de parentalité <sup>(1)</sup>. On est homme ou femme mais on ne devient père ou mère que parce que l'enfant paraît. On accède à la parentalité par la pratique. Mais la seule présence de l'enfant ne fait pas tout et l'on voit bien que beaucoup reste à faire pour être un « parent acceptable » (la perfection n'est pas dans notre registre). Il ne suffit pas plus, et sans doute de moins en moins, de « nommer » un encadrant pour « faire » un encadrant. La délégation de pouvoir est nécessaire mais non suffisante. Entreprise et encadrant ont, ensemble, un problème à gérer.

D'un côté, la vie quotidienne de l'entreprise n'est possible que si le management fonctionne. Il faut que les « codes » soient

partagés, les consignes transmises correctement et rapidement, les informations remontées. Les objectifs doivent être compris et acceptés, et l'autorité exercée au bon niveau, c'est-à-dire le plus décentralisé possible, pour que le travail soit bel et bien transformé en performance.

De l'autre, on voit combien il peut y avoir de malaises, de risques de conflits sociaux, de dépenses d'énergie, de stress, voire de souffrances si les encadrants, au-delà d'un minimum de loyauté, ne sont pas solidaires de leur organisation et (donc) de la direction.

Quel que soit le contexte, il s'agit pour les personnes d'opérer une véritable conversion individuelle. Elles doivent passer d'un rôle (ou identité) à un autre, puis d'un rôle « joué » à un rôle « habité ». Cette conversion se réalise dans des contextes sans cesse renouvelés. Le management s'applique à une réalité d'hommes et d'activités qui changent très vite. Manager, c'est exercer un pouvoir en empruntant des modalités et en utilisant des leviers. Ces derniers évoluent par l'extension de l'usage managérial croissant de la norme.

### Faire le manager ou devenir manager ?

Être nommé et devenir manager, volontairement et loyalement, consiste tout à la fois à s'inventer autre et à rester soi.

**Xavier Baron** est consultant en ressources humaines, expert en relations sociales, enseignant et formateur. Ancien directeur de pôle d'études à Entreprise et Personnel, et responsable RH en entreprises, il est l'auteur de nombreux articles et travaux de recherche.  
[www.xavierbaronconseilrh.com](http://www.xavierbaronconseilrh.com)

Traiter de cette conversion d'une manière maîtrisée suggère de s'appuyer sur des acquis de la sociologie et des sciences de l'éducation, en l'occurrence le concept d'acteur et le concept d'identité.

**L'acteur.** Le succès de ce concept, apparu via la sociologie des organisations <sup>(2)</sup>, est tel qu'il est passé dans le langage courant. On dit par exemple que « le salarié est acteur de son projet professionnel ». Le concept souligne d'abord une capacité d'action, dite stratégique, non nécessairement et non spontanément convergente avec les besoins de l'employeur. Les salariés ont des capacités de calcul rationnel et de mobilisation de stratégies individuelles pour maximiser leurs enjeux positifs et minimiser les enjeux négatifs pour eux. Du côté de l'entreprise, intégrer le concept d'acteur permet une meilleure reconnaissance d'une « individualité agissante » selon diverses sources de pouvoir et une acceptation des jeux de pouvoirs.

Le rapport de subordination reste, mais dans le cadre contractuel et juridique d'une « servitude volontaire » (Etienne de La Boétie). Les rapports de pouvoir restent toujours déséquilibrés en faveur de l'employeur, mais ils ne sont pas univoques. Quand le management intègre le fait que les salariés sont des acteurs, en situation de rôles, disposant de pouvoirs et d'une capacité à mobiliser des stratégies, il accepte en même temps d'aménager des positions pour des acteurs qui jouent leurs rôles, mais également des espaces pour qu'ils les aménagent, les habitent. Ils n'en sont pas prisonniers. Un acteur agit, il est libre, partiellement !

L'intégration de fait de ce concept en gestion n'est pas qu'un hommage rendu aux sciences sociales. Les capacités d'analyse, de réflexivité, de réactivité, d'autonomie que permet de prendre en compte ce concept sont aussi des leviers de la performance. Pour autant, le succès du concept repose sur une ambiguïté. Etre acteur, c'est

aussi, métaphoriquement, jouer un rôle, porter un masque, comme dans un théâtre. Et chacun sait qu'un rôle peut être « de composition ».

En entreprise, on ne « fait pas le cadre ». On l'est par un statut. Par contre, on peut « faire le manager », on peut jouer au chef, comme on joue enfant aux cow-boys et aux Indiens ! Jouer un rôle de ce point de vue est toujours possible. Or, les psychologues et les sciences de l'éducation nous apprennent que gérer durablement une

### Les points forts

« **Fabriquer** » des managers est un problème récurrent des entreprises. C'est que ce « métier », dont la finalité est de transformer le travail des autres en performance, s'acquiert davantage par la pratique que par l'accumulation de connaissances.

**Ce processus d'apprentissage** se réalise via une transformation de l'identité de celui qui l'exerce. Le rôle de l'encadrant évolue avec le contexte dans lequel il se meut.

**L'usage croissant de la norme** dans le management en lieu et place de la classique référence à la règle l'engage et l'expose aujourd'hui bien davantage.

distance entre soi et le rôle joué suppose une dépense d'énergie (non focalisée sur une production de valeur, sur des actions utiles...), une « tension » d'autant plus importante que l'on se sent décalé, dans l'inconfort d'avoir à porter sans cesse un masque, d'être un « imposteur ».

**L'identité.** Il est alors intéressant de mobiliser le concept d'identité, concept à la mode, discuté dans différents espaces des sciences sociales. Nous nous appuyerons sur celui forgé par Claude Dubar (déve- ➤➤

➤ (1) Nous empruntons cette notion à Eric Delavallée, développée dans « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review*, n° 123, hiver 2003.

➤ (2) Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, Seuil, 1977.

» loppé également par Jean-Michel Barbier), pour qui l'identité est « double » et dynamique.

L'identité <sup>(3)</sup> est double car elle est à la fois personnelle et sociale. Personnelle, « biographique », mon identité est ce que je pense que je suis, c'est l'identité pour soi. Sociale, « relationnelle », elle est ce que les autres pensent et disent que je suis, c'est l'identité pour autrui.

L'une se nourrit de l'autre. « Ce que je pense que je suis » est fonction de ce que je crois que les autres pensent de moi, de ce que je crois que les autres voudraient que je sois. L'identité est ainsi définie comme une relation dialogique (moi et les autres), dynamique (aujourd'hui et demain) et en évolution. L'identité de chacun connaît des continuités mais également des ruptures, du fait de projets personnels comme des pressions de l'environnement.

### Un concept double...

« J'habite » aisément mon rôle quand je réussis à la fois :

► à rendre cohérent, ou au moins compatible, ce que je suis (l'idée que je me fais de ce que je suis) avec ce que je devrais être (l'idée que je me fais de ce que je devrais être). En mode dégradé, je suis dans l'idée que « je ne suis pas bon! ». C'est l'identité pour soi, construite sur un mode personnel et subjectif à l'aide de transactions (ou tensions identitaires) internes, entre moi et moi ;

► et à mettre en congruence <sup>(4)</sup> ce que je suis avec ce que les autres pensent de moi. En mode dégradé, c'est l'idée cette fois que « les autres ne voient pas que je suis bon! ». C'est l'identité pour autrui, construite sur un mode social et objectif (au sens de signes et de pratiques concrètes), à l'aide de transactions externes entre moi et les autres.

Dans les deux cas, il y a congruence s'il y a similarité de perception entre ce que les autres et moi-même pensons que je suis. Je peux habiter mon rôle sans dépense excessive d'énergie. Il y a divergence si ce n'est pas le cas, si je dois « jouer » un rôle de composition.

**Divergences ou congruences.** J'habite aisément mon propre rôle lorsque je suis bien ce que je devrais être (dimension stratégique ou de projet personnel), pour correspondre à mes attentes aujourd'hui et à ce que je voudrais être dans le futur ; lorsque je suis à la hauteur (dimension qualité ou d'adaptation personnelle) ; et enfin lorsque j'ai bien compris et analysé ce que je veux être et faire en correspondance avec ce que les autres attendent de moi (dimension « marketing » ou de projet professionnel).

Inversement, quand il y a divergence, je dépense de l'énergie. Si la distance est trop importante, je suis susceptible de rencontrer une forme de « souffrance éthique » (Laurent Davezies). Cette souffrance n'est pas que morale ou intellectuelle. Elle peut déboucher

sur des somatisations. Je développe alors des pathologies (Christophe Dejours). C'est notamment le cas si je suis en « incapacité d'agir » (Yves Clot) pour gérer (sinon réduire) ces « tensions ». Cette impossibilité d'agir s'entend en acte, ou même simplement dans l'impossibilité d'en parler (François Hubault), produisant des effets du même type.

**Une dimension dynamique.** L'identité et la congruence ne sont jamais acquises. Avec le temps, habiter mon rôle suppose

*L'identité est à la fois personnelle et sociale. L'une se nourrit de l'autre.*

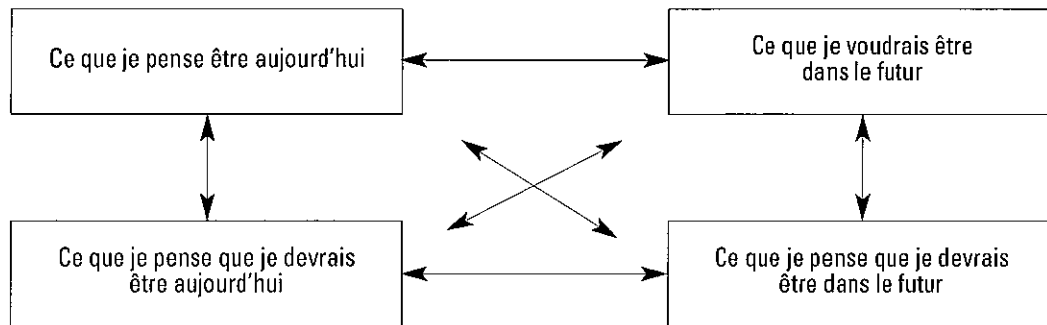
► (3) Nous empruntons l'essentiel de ce qui suit à Claude Dubar et Jean-Michel Barbier. Pour une discussion de ce concept, voir Jean-Claude Kaufmann, *Ego : pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001, ainsi que les écrits d'Alain Ehrenberg.

► (4) Désigne une correspondance, une similarité entre l'expérience et la prise de conscience.

## Quatre dimensions pour une dynamique

Le schéma ci-dessous résume la dimension dynamique, pour soi et dans le temps. Un schéma similaire peut être dessiné en surimpression. Il éclairerait, entre aujourd'hui et demain, la dimension dialogique entre moi et les autres, entre « ce que je pense être », par exemple, et « ce que je crois que les autres pensent de moi ». ■

Sources et références : « Problématique identitaire et engagement des sujets dans les activités », in *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*, sous la direction de J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. de Villiers et M. Kaddouri, L'Harmattan, 2006.  
 Claude Dubar, *La Socialisation*, Armand Colin, 2000 (notamment le tableau page 113).  
 Dominique Camusso, *Les Plans de la formation*, collection Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan, 2007.



que je réussisse à la fois à être sur une trajectoire correcte (entre ce que je pense être aujourd'hui et ce que je voudrais être dans le futur) et à être cohérent entre le subjectif et l'objectif (entre ce que je pense être aujourd'hui et ce que je pense que je devrais être dans le futur dans le contexte professionnel).

Je ne peux donc le vivre en affect positif que si j'assure la congruence :

- ▶ sur la dynamique, entre ce que je que je pense être et ce que je pense que je devrais être (congruence interne). Si ce n'est pas le cas, je suis sur une tension d'adaptation pour réduire « ma » non-qualité (ou renforcer l'estime de moi), c'est la tension verticale dans le schéma ;
- ▶ et sur la dialogique, entre ce que je crois que l'on pense de moi et ce que je crois que les autres attendent de moi (transactions et congruence externes), c'est la dimension marketing. On a ainsi des stratégies de notoriété, de réseaux, la recherche des postes ou des événements (certaines formations) qui « affichent » l'appartenance.

### Le manager, « travailleur en miettes ».

La référence à l'ouvrage de 1956 de Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, n'est pas anodine. Il n'est plus ici question

d'une critique d'un travail en miettes (alors caractéristique de l'ouvrier de chaîne) du fait de l'organisation et de la division excessive du travail. C'est le travailleur lui-même, le manager en l'occurrence, qui doit composer avec une division de son propre

**Etre manager n'est pas être dirigeant. Il existe une division du travail managérial.**

travail et donc souvent de lui-même. D'une part, il n'est que très rarement « uniquement encadrant ». Il conserve une partie d'activité comme « professionnel » ou expert. D'autre part, être manager n'est pas équivalent à être dirigeant. Il existe une division du travail managérial. Accéder à la managérialité consiste à travailler sur sa propre identité pour la recomposer, c'est le résultat d'un processus identitaire fait de transactions (entre moi et moi et



» entre moi et les autres) et (donc) de tensions (aujourd'hui et demain). L'identité est en relation directe avec des systèmes d'appartenance et de reconnaissance. Changer de « je », c'est changer d'appartenance, c'est être reconnu par les autres comme appartenant à « nous » et donc se distinguant d'« eux ».

Les pratiques de tutoiement ou de vouvoiement avec les collaborateurs ou les patrons, les cadres et les non-cadres, l'assistante... sont des marqueurs de cette appartenance. Le type de bureau, le fait de disposer d'une voiture de fonction, le port de la cravate dans l'atelier, la cantine cadre... sont autant d'autres marqueurs. Si les signes et les pratiques de reconnaissance cohérents avec mon rôle sont présents, il y a congruence. Il peut alors y avoir plaisir (affect positif). Mais s'il y a divergence, il y a souffrance (ou affect négatif) : je ne me sens pas à ma place, je me sens (donc je suis) un imposteur, autrui me rejette.

Manager enfin, c'est exercer du pouvoir. Cela exige de dire et penser « eux », à propos de ceux qui sont encadrés, et « nous », à propos de ceux qui dirigent. Par construction, devenir manager consiste à opérer un déplacement identitaire entre moi (toujours salarié comme eux, mais leur chef), « eux », les « salariés collaborateurs », et donc « nous », les membres du corps d'encadrement, les managers sinon la direction.

**Devenir manager, c'est du boulot !** On peut apprendre à devenir manager par l'accompagnement et le coaching. Dans ce dernier, il faut voir le plus souvent un rôle d'appui de son propre encadrement (tutorat), une manière d'intégrer, de mettre en scène et de faire vivre la solidarité avec le nouveau « nous ». En cela, c'est moins un

vecteur de transmission de savoirs qu'un levier d'appartenance et d'apprentissage par mimétisme.

On devient également manager par la formation. Il est certainement possible d'améliorer la congruence via différentes stratégies pouvant relever :

- ▶ de la formulation d'un projet personnel (orientation, autobilan, tests de personnalité...);
- ▶ d'un projet professionnel mobilisant de l'orientation, de la formation et un environnement RH sur la durée;
- ▶ d'une adaptation par l'acquisition de savoirs particuliers (droit social, animation d'équipe, qualité...);
- ▶ d'un élargissement de la culture professionnelle (connaissance des produits, du marché, de la stratégie de l'entreprise...);
- ▶ d'un rite initiatique, une consommation symbolique distinctive qui fournit, faute d'outils concrets, au moins une forme de légitimité reconnue (un stage à Harvard pour les dirigeants, à HEC pour les cadres supérieurs, à l'INSEP pour les cadres moyens). Qu'importe ce qui y est véritablement acquis pourvu que l'onction y soit.

L'évidence selon laquelle il est possible de former des managers ne va pourtant pas de soi <sup>(5)</sup>. Henry Mintzberg a en son temps spectaculairement « jeté l'éponge » s'agissant de formation initiale des managers. En formation continue, il est possible de s'appuyer sur les situations réelles. La faible productivité incite cependant à la prudence. Les observateurs s'accordent en tout cas à reconnaître un effet indirect : la formation permet souvent aux managers de parler de leur travail, de ren-

*L'évidence  
selon laquelle  
il est possible de  
former des  
managers  
ne va pas de soi.*

» (5) Voir, par exemple, dans *Education permanente*, n° 178, mars 2009, qui y consacre un dossier complet « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », l'interview d'Olivier Cousin ou encore la conclusion de Philippe Trounev sur la formation des encadrants intermédiaires : « L'importance des investissements des entreprises dans la formation de leurs encadrements n'a pas empêché la modeste récurrence des résultats... »

contrer des collègues. Les « outils » proposés sont ainsi bien moins importants que la consommation symbolique et l'effet de reconnaissance par les pairs.

Enfin, on est manager par la pratique. Il faut faire le manager pour avoir une chance de le devenir, ce qui souvent revient à accepter de jouer un rôle avant de pouvoir l'habiter... L'autorité formelle est une chose. Elle peut être acquise en partie par statut, elle peut être « naturelle » (pour les personnalités charismatiques). Le pouvoir en est une autre. Il ne se partage pas. Il se prend dans l'instant et dans la situation. Il s'exerce dans la relation, c'est de la relation !

Selon notre définition, manager est une fonction d'entreprise. Sa finalité est de transformer le travail d'autrui en performance. Mais le manager n'est pas seul à manager. Il contribue à un système de management et compose avec d'autres managers, l'organisation du travail et les politiques de GRH. Il n'est pas un « mini PDG ». Le manager doit faire faire (chef d'orchestre), plus que faire ou laisser faire, et il doit éviter de faire « à la place ». Un manager de niveau  $n$  peut être secondé par des managers intermédiaires de niveau  $n - 1$ . Il est lui-même encadré par d'autres managers ( $n + 1$ ). Il y a ainsi une

**L'autorité formelle est une chose, le pouvoir en est une autre. Il ne se partage pas mais se prend.**

division verticale, mais également horizontale du travail de management. En effet, le manager contribue à la performance avec d'autres (non-managers) comme le contrôleur de gestion, le responsable RH, les

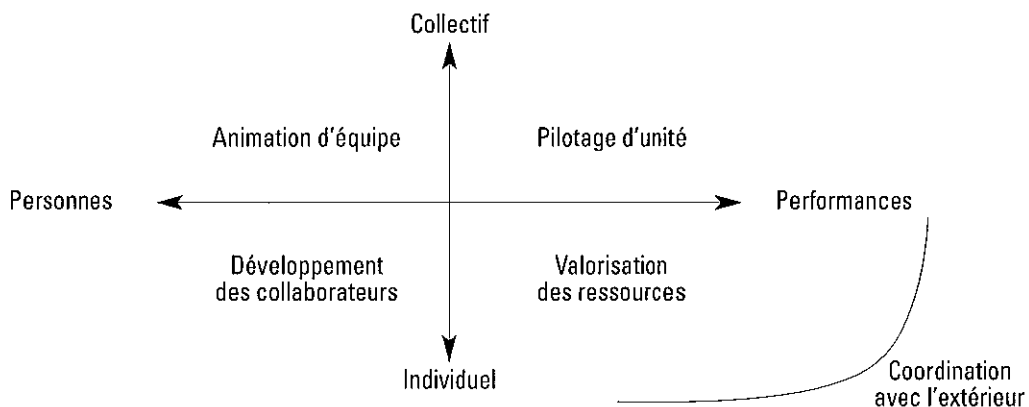
services achats ou logistiques... Tout problème de management n'a donc pas nécessairement pour source un déficit de compétences des managers eux-mêmes. Les problèmes peuvent se situer dans la répartition des rôles, l'organisation ou les pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon Delavallée et Morin <sup>(6)</sup>, par exemple, apprendre à manager n'est pas tant apprendre à faire ce qu'on ne faisait pas auparavant. Manager n'est pas produire, mais ce n'est pas non plus diriger. C'est apprendre à faire ce que fait un manager dans la vraie vie : résoudre des problèmes, dans l'incertitude, sans en avoir le temps. Arbitrer entre des objectifs divergents, avec une autonomie très relative et des moyens limités. Bref, c'est ferrailer, faire des compromis, bricoler, relier... C'est toujours articuler différents

► (6) Eric Delavallée et Pierre Morin, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'organisation, mai 2000.



## Une articulation entre de multiples rôles



» rôles (voir figure page précédente), sans pouvoir toujours choisir selon ses préférences, mais en fonction de la situation et des contraintes.

Ainsi, selon les cas, le manager privilégiera ou jouera de l'animation d'une équipe (management tourné vers le collectif et les personnes), du pilotage de son unité (tourné vers le collectif mais également les performances), de la valorisation des ressources qui lui sont confiées (tourné vers l'individuel et les performances), du développement de ses collaborateurs (management individuel et tourné vers les personnes) et, de plus en plus, en assurant la coordination avec l'extérieur (fonction la plus « politique »).

**Un prix à payer.** Si la loyauté – spontanée ou contrainte – est exigible de tous les salariés, elle est fonctionnelle pour les managers... Il y a bien sûr des encadrants qui partagent les valeurs de l'entreprise, admirent sincèrement leurs patrons, sont confiants dans les techniques mises en œuvre et convaincus de l'excellence de l'organisation. Pour le sociologue, ce sont des « croyants positifs ». Leur adhésion et leur loyauté sont spontanées.

Mais il arrive souvent que la stratégie ne soit pas claire aux yeux des managers, que les produits soient peu nobles et les patrons médiocres. Il arrive que les salariés doutent des choix d'investissement et de la pérennité de l'entreprise. Il arrive qu'ils perçoivent les politiques RH comme insuffisantes, inadéquates, injustes. Il ne reste alors aux managers que le registre de la « croyance normative ». On n'y croit pas sur le fond, mais on accepte le discours, au besoin pour le relayer.

Si l'encadrant a un doute sur la qualité du personnage qu'on lui demande de

jouer ou sur le scénario qu'il doit interpréter, il peut toujours refuser de jouer et démissionner, mais certainement pas être déloyal. Parfois, la mutinerie sera la solution choisie <sup>(7)</sup>, mais clairement au risque de perdre, sinon le navire, au moins son emploi et, à tout le moins, ses chances de promotions ultérieures. Sinon, il faut jouer, faire avec et faire comme si, avec d'autant plus d'efforts de conviction qu'on doit susciter des comportements positifs chez les collaborateurs.

## Les nouveaux leviers du management

Manager n'est pas simple. Et aujourd'hui moins que jamais quand on constate l'érosion des schémas classiques d'exercice de l'autorité dans un monde où chaque personne revendique son individualité et où le sens est à la peine. D'un côté, les « techniques » managériales ont inventé le recours à la norme pour relayer une autorité souvent défaillante, de l'autre l'extension du management par les normes fait peser des exigences supplémentaires sur les managers. Être loyal ne suffit plus, il faut en plus être solidaire ! A nouveau, cerner cette évolution suggère de s'appuyer sur des concepts adaptés, en l'occurrence de normes et de solidarité.

**Le travail change.** La production devient immatérielle. D'un point de vue organisationnel, le salarié est de plus en plus éloigné (temps, espace, épaisseur organisationnelle...) du moment et du lieu de la valorisation de son travail sur le marché. D'un point de vue gestionnaire et instrumental, la dématérialisation emporte l'impossibilité opératoire de dénombrer et de mesurer la production. Il y a une déconnexion entre l'effort et l'effet. Les résultats

*L'extension du domaine de la norme fait peser des exigences supplémentaires sur l'encadrement.*

» (7) Voir David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008 ; et Juliette Ghiulamila, *Cadres, la tentation du retrait*, Lab'Ho, 2007.

ne peuvent plus être mesurés. On a certainement là une cause profonde de ce problème récurrent de reconnaissance qu'expriment les salariés alors même que l'exigence est accrue d'autant. Cette production requiert en effet des salariés qu'ils mettent en œuvre toutes leurs compétences, qu'ils mobilisent toutes leurs capacités pour atteindre les objectifs de l'organisation qui les emploie <sup>(8)</sup>.

La compétence exigée aujourd'hui ne se limite pas à des savoirs acquis une fois pour toutes ou des savoir-faire stabilisés. Elle intègre des savoirs être. Nous reprendrons ici la définition proposée par Philippe Zarifian <sup>(9)</sup>. Pour lui, « ce que nous appelons compétence est la concrétisation dans les systèmes de gestion des ressources humaines et de classification des entreprises, de ce que nous appelons puissance de pensée et d'action des personnes, des individualités ». La compétence est alors définie comme « une prise d'initiative et de responsabilité, avec succès, de l'individu sur des situations professionnelles de service, en partie événementielles auxquelles il est confronté ; la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ; enfin une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

**La norme surpasse la règle.** Normes et règles ne s'excluent pas, c'est pour partie une question de vocabulaire <sup>(10)</sup>. Les unes comme les autres s'imposent et régulent. Qui dit organisation dit « mise en ordre » et l'ordonnancement des systèmes de production peut être réalisé tout aussi bien par des règles que par des normes. Sur le plan managérial pourtant, il y a une vraie différence.

La règle instrumente la subordination. Elle a démontré sa pertinence pour les activités d'exécution <sup>(11)</sup>. Elle dit quoi et comment faire, elle fixe le mode opératoire jusque dans le geste. Par exemple, des règles d'accueil d'un client dans une

*La règle,  
pertinente  
pour les activités  
d'exécution,  
organise  
l'obéissance.*

concession automobile : le commercial doit s'approcher du client potentiel, de sorte à lui ouvrir la porte en souriant... La règle organise l'obéissance ! Outil central du taylorisme, elle ne suffit plus. « On ne contraint pas des cerveaux », on ne préjuge pas des relations,

la dérive bureaucratique et la grève du zèle sont des réalités. C'est pourquoi, s'écartant du modèle militaire, la norme a pris le relais, sans doute au moins depuis le début des années 90 <sup>(12)</sup>.

La norme pousse plus loin la prescription pour atteindre les comportements au-delà des activités observables. Du coup, elle s'avère bien plus pertinente pour réguler les activités intellectuelles, informationnelles et relationnelles confrontées à des aléas permanents. Elle se veut la formulation, le plus souvent sur le mode de l'évidence, d'un consensus (au moins une convergence) qui définit à la fois le « normal » et le « bon » (le souhaitable), le mieux étant même de plus en plus... la norme (voir le *kaizen*, par exemple). Par différence avec la règle, la norme laisse largement le quoi et le comment à l'initiative

➤ (8) Voir Pierre Boisard, *Le Nouvel Age du travail*, Hachette Littératures, 2009.

➤ (9) *Le Travail et la compétence, entre puissance et contrôle*, PUF, mai 2009.

➤ (10) Voir notamment l'article de Jean-Pierre Bonafé-Schmitt, « Pour une approche sociojuridique de la production des normes dans les relations de travail », *Droit social*, n° 27, 1994.

➤ (11) Voir les pages sur le taylorisme de Frederik Mispelblom Beyer dans *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.

➤ (12) Voir Xavier Baron, « Avantages et risques de la gestion par les normes » (décembre 2008) et « De la peur et du cynisme en entreprise, lequel est le plus productif » (janvier 2009), AEFInfo.



## Deux tentatives de management par les valeurs

**P**our Karen Ferguson, de Schneider Electric, « les leaders doivent être au cœur de la transformation, car ils ont compris la vision et la partagent avec les équipes, tout en apportant une valeur personnelle ». Schneider Electric a fait le choix de développer un programme de leadership mondial, « bien que les pays aient des niveaux de maturité différents ». Le programme est construit sur des valeurs simples : être passionné, ouvert, direct et efficace. « Ces valeurs doivent être partagées puis intégrées dans le système de l'entreprise. Chaque année, lors de l'entretien annuel, on ne regarde pas que ce que les salariés ont fait, mais aussi comment ils l'ont fait. Ce n'est pas lié qu'aux résultats, mais aussi aux comportements. »

Selon Richard Cuif, du groupe Devanlay : « Il était urgent de transformer la marque et l'esprit de Lacoste. [Pour cela] nous avons introduit la notion d'émotion dans tout ce que nous effectuons. » L'alignement en matière de valeurs humaines, de style, de qualité, de performances, a démarré avec l'ensemble des dirigeants des pays. « Nous avons privilégié l'uniformité et l'unicité avec des déclinaisons en Chine, aux Etats-Unis, en Europe, etc. Dans ce cadre, mettre en avant les équipes et le management est un élément clé. » ■

Source : AEFInfo, dépêche 11808 du 31 mars 2009.

» et à l'autonomie. Elle propose en général des étapes clefs, des outils. Elle explicite souvent les responsabilités des différents acteurs..., mais surtout elle dit le résultat attendu. Elle intègre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour l'évaluer dans le sens d'un progrès continu : par exemple, réaliser les entretiens annuels pour tous les salariés, non pas comme une obligation (comme celle de respecter les limitations de vitesse du code de la route) mais de sorte à contribuer à « une mise à disposition de salariés compétents et motivés ». Par analogie, il ne s'agit plus simplement d'obéir à l'ordre, s'arrêter aux feux rouges ! Il est plutôt question de consentir volontairement à une conduite respectueuse des autres usagers, courtoise et apaisée <sup>(13)</sup>.

Les salariés sont ainsi appelés à exploiter leur intelligence non seulement pour bien appliquer les règles, mais pour contribuer au résultat, pour adopter les « bonnes pratiques ». L'entreprise sollicite non seulement une subordination mais la per-

sonne tout entière. Elle veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle requiert la mise en œuvre de leur liberté, de leur jugement au service de l'entreprise. Les entreprises recherchent ainsi, pour la réalisation de leurs objectifs de coordination et de contrôle <sup>(14)</sup>, des modes de régulation plus « neutres » (la technique, les compétences...) et/ou plus axiologiques (la « bonne pratique », les valeurs, la morale...) que les modes de régulation d'avantage juridiques (les règles d'origine puissance publique, les objectifs, voire les conflits).

La norme se distingue de la règle comme outil de gestion dans ce qu'elle est le plus souvent « idéale », et rarement accompagnée d'une explicitation des sanctions encourues. Ne pas (pouvoir ou vouloir) respecter une norme n'en pré-

**L'entreprise veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle sollicite toute la personne.**

» (13) Un spécialiste du droit, Robert Salais, cité par Bonafé-Schmitt, indique par exemple que nous sommes bien en train de passer d'une régulation de type taylorien à une régulation de type négociatoire, au profit d'un participatif qui débouche sur l'édiction de moult règles (ou normes), microdécisions techniques et productives. Pour fonctionner, cela suppose la construction, sinon préalable au moins progressive, d'accords consensuels entre individus et groupes sur les règles et conventions.

» (14) Bonafé-Schmitt, *op. cit.*

sente pourtant pas moins un risque, mais sous la forme d'une menace floue. Si les salariés y ont trouvé des espaces d'expression et de développement personnel, la recherche de coordinations moins bureaucratiques, l'explicitation des processus dans des domaines flous et évolutifs ainsi que les efforts de mesure... ont été évidemment bénéfiques à la performance des entreprises, notamment dans le service et la production intellectuelle.

Le management évolue (voir figure ci-dessous) et, s'il faut se garder de toute généralisation « évolutionniste », on peut constater que le management par les règles s'est enrichi d'un management par les objectifs, dès les années 70, et emprunte déjà, depuis les années 90, à des formes de management par les compétences. La modernité se cherche maintenant du côté d'un management par les valeurs.

**L'enrôlement de la subjectivité.** Manager ne signifie décidément plus seulement « faire travailler », selon des règles préétablies et pour des résultats formalisés. Il ne s'agit plus simplement d'obtenir discipline et conformité dans une mise à disposition plus ou moins « passive » d'une capacité prédéterminée (des qualifications) pour

une durée limitée <sup>(15)</sup>, en contrepartie d'un minimum de sécurité de l'emploi. Il s'agit de transformer le travail en performance en obtenant les « bons » comportements. La nouveauté est dans le mixte : moins d'obéissance et de conformité aux règles, plus d'initiative et d'autonomie productive simplement encadrées par des normes. Pour l'atteinte d'objectifs non formalisés, il s'agit d'obtenir que les salariés s'engagent et assument sur des valeurs. L'enrôle-

*Il s'agit de transformer le travail en performance en obtenant les bons comportements.*

ment de la subjectivité <sup>(16)</sup> est alors un levier nécessaire à l'efficacité de la production moderne, c'est-à-dire un système qui engage des « individus autonomes ».

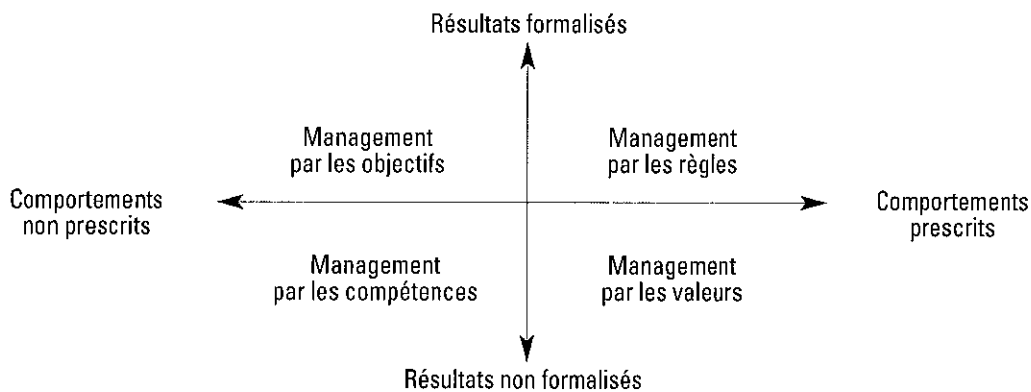
Nous ne discutons pas ici des raisons comme des limites de l'acceptation des salariés quant à l'enrôlement de leur subjectivité. Notons simplement que se sentir

► (15) Laquelle évolue de manière spectaculaire. Voir Xavier Baron, « Les temps changent », *Metis*, éditorial du 15 décembre 2008 ([http://metiseurope.eu/les-temps-changent\\_fr\\_70\\_art\\_28162.html](http://metiseurope.eu/les-temps-changent_fr_70_art_28162.html)), et « Fin des 35 heures, fin d'un droit inutile ? », 15 décembre 2008 ([http://metiseurope.eu/fin-des-35-h-fin-d-un-droit-inutile\\_fr\\_70\\_art\\_28164.html](http://metiseurope.eu/fin-des-35-h-fin-d-un-droit-inutile_fr_70_art_28164.html)).

► (16) Ce concept est issu de nombreux travaux, notamment de sociologues (Jean-Pierre Durand, Olivier Cousin, Danièle Linhart), de psychologues et médecins (Christophe Dejourns) et d'ergonomes (Yves Clot, François Hubault).



**Formes du management**



Source : Delavallée, *op. cit.*

» interpellé pour toutes ses capacités, à la fois intellectuelles, physiques, relationnelles et subjectives est certainement plus exigeant pour les personnes, mais également plus valorisant. Cela correspond clairement à des attentes croissantes des salariés. Ils veulent être reconnus (au sens des affects comme de leurs capacités stratégiques) dans cette « compétence élargie » dont ils disposent. Ils la revendiquent souvent et recherchent des occasions de la mettre en œuvre, y compris dans l'espoir de la monnayer.

**La norme comme levier.** Cet usage de la norme comme moyen de l'enrôlement de la subjectivité est en même temps un levier de management efficace pour les encadrants. Car elle présente des atouts majeurs. La norme permet la coordination et le contrôle sans faire appel systématiquement au commandement. Elle contourne la charge conflictuelle de la prescription. Elle intègre une dose de « négociatoire », au-delà de l'exigence technique, tout en s'en réclamant toujours. Elle s'affranchit de l'exigence préalable de lois et règlements. Elle facilite l'exercice d'une autorité, parfois au nom simplement des « bonnes pratiques » (version noble du « bon sens »), parfois sous couvert de valeurs. Elle fournit un relais d'autorité en se réclamant d'une finalité extérieure – « c'est au nom de la satisfaction du client que je vous le demande, pas pour me faire plaisir! ».

La gestion normative trouve aujourd'hui également sa déclinaison en GRH dans « la logique compétence ». Des normes sont proposées aux salariés, sous forme de référentiels de compétences en termes de savoir être, bien au-delà des savoirs et des savoir-faire professionnels. On en trouve même sur le respect des valeurs de l'en-

treprise, la priorité client, l'engagement... et la bonne humeur!

**Un levier qui engage fortement les managers.** La mobilisation de la subjectivité des salariés engage les managers dans des responsabilités nouvelles qui ne peuvent être durablement assumées que s'ils disposent eux-mêmes d'une réelle capacité d'action et d'un minimum de protection. Avec la production immatérielle, l'enrôlement de la subjectivité par le management ne peut être pensé que par rapport à une ressource humaine elle-même immatérielle. Par différence avec les ressources matérielles, la ressource humaine n'est pas consommée par son usage dans la produc-

tion. Elle peut être « usée », abîmée, mais elle peut aussi être développée. La production ne peut pas être dissociée des ressources humaines (comme c'est le cas avec la mécanisation) et les managers ne disposent pas nécessairement des compétences nécessaires pour intervenir sur la ressource.

Quand l'encadrant intermédiaire ne fait que transmettre et interpréter

à la marge des règles « scientifiques et légitimement édictées ailleurs », quand son pouvoir consiste à rappeler voire appliquer les sanctions attachées à la règle, il peut rester proche de ses équipiers/subordonnés, tout en étant loyal envers l'entreprise. Quand il doit manager avec et par les normes, il assume et relaye nécessairement des représentations du bien (la satisfaction totale du client), du bon (les bonnes pratiques), de l'idéal (toujours mieux!). Il ne peut plus être uniquement comptable de résultats simples et conformes à des règles. Le cercle vicieux bureaucratique était une vraie protection.

Lorsque le développement de ces normes lui commande de servir plusieurs « dieux » en même temps (le client mais aussi l'actionnaire, l'éthique, le climat social, l'environnement...), il est nécessai-

*Quand  
l'encadrant  
intermédiaire doit  
satisfaire plusieurs  
logiques floues,  
il est exposé.*

## Dr House, manager idéal

Le management par l'autorité naturelle alliée au strict respect de la prescription réglementaire (ce sont des marines !) connaît un archétype, Leroy Jethro Gibbs de la série NCIS. Il a toujours raison (supériorité intuitive), souvent contre les évidences qui trompent les autres. C'est une autorité « naturelle » non partagée, rapide à la sanction. Craint et aimé de ses collaborateurs, il est constamment dans le rappel des règles. Chef de famille, il écoute et valorise l'exploitation des capacités spécialisées de ses « collaborateurs/enfants ». Il est complaisant avec leurs comportements infantiles reproduisant les schémas de relations entre l'aîné (Di Nozzo), la cadette (Ziva) et le petit dernier (Mc Gee ou Abby), voire de la figure de l'oncle scandaleux (Dr Malard), mais ne leur laisse que très peu d'autonomie. Gibbs en figure paternelle est le manager idéal dans un monde où il n'y a que des règles justes (par définition) et où les méchants le sont sans ambiguïté et sans appel (des fous ou des terroristes).

Le management par l'enrôlement de la subjectivité dans un monde de normes et de valeurs peu claires, sur des « matériaux » humains, c'est Gregory House. Il est génial, bien sûr, mais il se trompe tout le temps... avant de réussir. L'immature, incapable de travailler seul, le sale gosse,

rement partie prenante de compromis. Il est impliqué dans des processus flous, des stratégies mouvantes pour des résultats que l'on espère toujours meilleurs mais jamais satisfaisants pour autant. Il est exposé. S'il a une réelle capacité pour agir, il pourra trouver un vrai plaisir dans l'accomplissement d'une œuvre qui porte sa marque. Mais tel n'est pas toujours le cas.

**Un nouveau style de management.** La finalité du management change (en partie), le style aussi. Avec la gestion par les normes, il faut diffuser, mais surtout expliquer, justifier et défendre des principes. C'est évidemment un travail plus fin que celui qui consistait à rappeler les règles !

c'est lui. Il n'est pas bon et ne cherche pas à faire le bien. Il est indiscipliné et provocateur. Sa force n'est pas dans sa vertu. Elle est dans sa névrose...

Mais quel manager ! Un « activateur », mais qui ne prétend pas tout gérer. Un manager qui sait se servir des capacités des autres dans le système de l'hôpital. House joue de et avec Lizza Cuddy. House n'a rien d'idéal d'un point de vue moral ou idéologique. Il n'est même pas « efficace », seulement performant à l'aune des critères qu'il se fixe lui-même. Il tire le meilleur de ses collaborateurs. Il tient compte de leurs motivations particulières (souvent en les « manœuvrant »), dans des situations moralement complexes (le plus souvent ambivalentes). Foreman figure le rêve américain pour qui la médecine est une fin en soi et ne doit sa réussite qu'à son travail. Cameron est victime du syndrome messianique. Elle doit sauver pour être sauvée. Chase est un jeune bourgeois mais qui doit mériter sa place pour s'accepter, quitte à être carriériste. House se sert de ces leviers subjectifs pour obtenir les résultats, mais sans jouer d'une domination affective. Paradoxalement, Gregory House gère, mais ne manipule pas. ■

Il faut ensuite composer avec des normes d'autant plus fortes qu'il arrive souvent que les uns (managers) et les autres (salariés) soient associés à leur élaboration.

Il est ensuite des registres qui ne sont plus autorisés. Quand le patron lui-même doit appeler à la responsabilité individuelle, mobiliser l'intelligence et l'autonomie... jouer du « faites au mieux, je vous fais confiance » vis-à-vis de collaborateurs parfois plus compétents que lui, la figure paternelle ne fonctionne plus ! Quand le chef tâtonne visiblement, il ne peut plus jouer la stratégie incarnée.

Le management par les normes exige par ailleurs une capacité d'agir d'autant plus décentralisée que l'on fait appel à ➤➤

» l'autonomie et à l'initiative. Ce qui est « à faire » devient flou, interprétable et changeant, selon le contexte et les aléas. La responsabilité du manager est plus fortement engagée. Quand « cela dépend », quand « cela se discute », « quand on ne peut pas trancher » contre le client au profit de l'actionnaire ou en faveur de l'environnement mais contre les salariés... le manager ne peut pas plus se réfugier derrière les règles que ses collaborateurs.

N'étant pas toujours lui-même si bien géré par ses chefs, il doit composer. Il est lui-même parfois peu soutenu mais toujours très contraint. Quand ses propres patrons lui font le coup du « je vous fais confiance, innovez », mais lui reprochent aussitôt une erreur (le syndrome Jérôme Kerviel?), l'urgence et l'injonction de faire ne lui autorisent pas d'autre posture qu'un certain courage, un engagement<sup>(17)</sup>. Il n'a décemment pas d'autre choix que d'être solidaire de l'entreprise. A défaut de le pouvoir en conscience, s'il ne peut même pas en parler, alors il lui reste à être mal, à se faire mal, voire à se rendre malade.

Pour les amateurs de séries télé, ce n'est plus Leroy Jethro Gibbs de NCIS mais le Dr Gregory House qui fait référence comme modèle (voir encadré page précédente).

### Des exigences de solidarité en retour.

Si l'on voit bien ce que le nouveau management exige des « nouveaux managers », les entreprises doivent prendre la mesure en retour de ce que cela exige d'elles. La loyauté peut être univoque, au seul profit de l'organisation, simplement compensée par une certaine sécurité. La solidarité est par définition réciproque. Selon le code civil français, il y a solidarité entre débiteurs s'ils ont engagé ensemble un

emprunt et sont tous responsables pour son remboursement. Le code civil stipule également que « la solidarité ne se présume point; il faut qu'elle soit expressément stipulée ». Elle doit résulter d'une mention explicite de la loi ou d'un contrat.

Emile Durkheim, dans *De la division du travail social* (1893), reprend et développe la notion de solidarité sociale en tant que lien moral entre individus d'un groupe ou d'une communauté. Selon lui, pour qu'une société existe, il faut que ses membres éprouvent de la solidarité les uns envers les autres. Cette solidarité est liée à la conscience collective qui fait que tout manquement et crime vis-à-vis de la communauté suscitent l'indignation et la réaction de ses membres. Il développe les concepts de « solidarité mécanique » et de « solidarité organique ».

Une société donnant lieu à de la solidarité mécanique tient sa cohésion de l'homogénéité de ses membres, qui se sentent connectés par un travail, une éducation, une religion, un mode de vie similaires.

La solidarité mécanique se produit normalement dans les sociétés traditionnelles de petite taille. La solidarité organique provient quant à elle de l'interdépendance qui est issue de la spécialisation du travail et des complémentarités entre personnes que provoquent les sociétés modernes, industrielles.

Si je choisis la solidarité avec « ceux d'en haut » (les chefs, les dirigeants, les rationalités de l'organisation), encore faut-il, pour un *deal* correct, que certaines conditions soient réunies. Si je choisis d'être solidaire avec mon entreprise, j'attends qu'elle le soit aussi à mon endroit! Il est bien question ici de solidarité de type « organique ». Celle-ci n'est pas fondée sur l'identité mais sur l'interdépendance et les complémentarités.

*Pour qu'une société existe, il faut que ses membres soient solidaires les uns des autres.*

» (17) Des exemples des effets pervers de ce « dé-management » sont fournis par Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, les auteurs de *L'Open Space m'a tué*, Hachette Littératures, mars 2009.

rités. Cette solidarité renvoie à la proximité et à la perception d'un avenir en commun.

Pour être solidaire comme manager, j'ai besoin d'une proximité avec les autres membres de l'encadrement (physique et « idéologique »), j'ai besoin d'espaces de dialogue, de controverse professionnelle, j'ai besoin de vivre un minimum de « collectif » à ma main. Je dois également avoir une reconnaissance et l'assurance d'un devenir commun avec ma direction, mes collègues encadrants... *In fine*, cela implique également pour les entreprises la nécessité de créer les conditions d'un développement des compétences de manager.

L'organisation et mes initiatives personnelles sont-elles susceptibles de réunir les moyens d'habiter ce rôle de manager (pouvoir, décision, marges de manœuvre...) de telle sorte que je sois en accord avec moi-même ? C'est le « pouvoir être » manager.

Au moment de la promotion, ai-je intérêt à habiter ce rôle, autrement dit, à être solidaire avec la direction et non plus avec mes équipiers, mes collaborateurs ? Si je quitte une rive (une identité d'expert technique parmi d'autres, par exemple) pour une autre (être manager), en quoi vais-je y trouver un avantage subjectif et objectif ? C'est le « vouloir être » manager.

**Qui a deux femmes perd son âme, qui a trois maisons perd la raison !** Tant que la gestion et le management reposent sur la

règle, dans un contexte social « démocratique et apaisé », la question du sens est l'affaire des directions. Devenir encadrant demande alors un peu de loyauté, un peu de duplicité... Il y a bien franchissement du Rubicon, mais l'identité profonde peut n'être que modérément engagée.

Plus la gestion et le management reposent sur des normes (qui disent le « bon »), plus le travail du manager consiste à

« enrôler la subjectivité des autres », au prix de la sienne propre, plus la crise est susceptible de fragiliser l'édifice...

Plus la prescription porte sur des comportements, plus le non-respect des normes, intentionnel ou non, devient transgression. L'insubor-

**La transgression  
des normes  
est toujours une  
faute morale.  
Elle est  
culpabilisante.**

dination, le contournement ou le refus des règles peuvent être nobles. Ils n'atteignent pas l'identité, ils peuvent même la renforcer. La non-atteinte d'objectifs (idéaux) est toujours insuffisance personnelle. La transgression des normes (des valeurs) est toujours une faute morale. Elle est, à tous les coups, subjectivement négative. Elle est culpabilisante pour soi-même. Elle entame l'estime de soi, corrode l'identité personnelle ouvrant les vannes des modalités de décompensation : le cynisme et la peur. Et nous savons bien que ceux-là, à leur tour, présentent le risque de la désaffection et des pathologies du stress. ■

## Et si le manager devenait un phronimos ?

Eric Delassus

► **To cite this version:**

Eric Delassus. Et si le manager devenait un phronimos ?. Quatrième congrès "Philosophie du management" sur le thème: "Management et philosophies de l'antiquité", May 2016, Metz, France. <[http://esm-iac.univ-lorraine.fr/sites/esm-iac.univ-lorraine.fr/files/users/documents/programme\\_4e\\_congres\\_philosophie\\_du\\_management.pdf](http://esm-iac.univ-lorraine.fr/sites/esm-iac.univ-lorraine.fr/files/users/documents/programme_4e_congres_philosophie_du_management.pdf)>. <hal-01315984>

**HAL Id: hal-01315984**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01315984>**

Submitted on 13 May 2016

**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.

# Et si le manager devenait un *phronimos* ?

---

Éric Delassus

Professeur agrégé et docteur en philosophie

## *Introduction*

Définir le management relève d'une gageure. Ce terme dont l'étymologie reste incertaine présente une telle polysémie que l'on ne sait dans quelle catégorie d'activité le ranger. Situé aux frontières de la science, de la technique et de l'art, il relève autant de connaissances qui se veulent positives – celles que l'on nomme aujourd'hui les sciences de gestion – que de l'éthique dans la mesure où une grande partie de son exercice concerne les rapports humains à l'intérieur d'organisations, dont la plupart appartiennent au monde du travail. Ce terme qui peut tout aussi bien évoquer le dressage et la conduite des animaux – leur prise en main – et qui renvoie à la ménagerie, peut aussi, par conséquent, évoquer l'administration domestique – celle du ménage – c'est-à-dire la bonne conduite des affaires de ceux qui nous sont proches, avec qui l'on vit quotidiennement et qu'il nous faut ménager, c'est-à-dire diriger, mais dont il faut aussi prendre soin. On se trouve donc, avec le management au confluent de la gestion des choses et de l'administration des hommes. Le danger serait de confondre les deux, de croire que l'on peut diriger et accompagner les hommes au travail de la même manière que l'on administre les moyens matériels que l'on met en œuvre et les biens que l'on produit ou que l'on échange. Il y aurait là réduction de l'humain au quantitatif, tendance à considérer les personnes comme des éléments interchangeables et identiques les uns aux autres, c'est-à-dire oubli de la dimension nécessairement éthique du management. Manager consiste nécessairement à avoir affaire à des personnes singulières, autrement dit des hommes ou des femmes qui conjuguent à la fois un certain nombre de caractères communs à l'humanité tout entière, mais également des particularités, au travers desquelles, le plus souvent, s'actualisent la plupart des qualités qui présentent un fort degré d'universalité et qui constituent notre humanité. Néanmoins le singulier n'est pas le particulier, qui ne concerne finalement qu'un cas illustrant ce qui est général ou universel. Le singulier est précisément ce qui ne rentre pas dans les cadres de

l'universel. Il désigne ce qui chez un individu n'est pas totalement régi par la règle du genre auquel il appartient et ce qui fait qu'il est cet individu et pas un autre. Ainsi, que l'on définisse la personne humaine par la conscience, la raison ou la liberté, nous savons bien, d'une part que lorsque ces qualités ou facultés ne se manifestent pas ou peu, l'humanité n'a pas totalement disparu et d'autre part que celles-ci se manifestent toujours sous une forme propre à chacun de nous. C'est précisément cette synthèse de l'universel et du particulier qui fait la singularité de chacune des personnes avec lesquelles nous entretenons des relations dans la société. Cet aspect de la réalité humaine ne peut donc échapper au manager qui doit diriger, orienter, encadrer des personnes, qui vont avoir chacune leur sensibilité, leur manière propre d'appréhender le réel et d'affronter les problèmes selon une logique que ne perçoit pas toujours celui qui n'en est pas l'auteur.

### *La dimension éthique du management*

Il serait donc tentant, pour ne pas avoir à affronter les difficultés que présente cette singularité, d'envisager le management en termes de règles générales à appliquer, de procédures uniformisées et de procès à mettre en œuvre sans tenir compte des particularités de chacun. Le management s'inscrirait alors dans une démarche de rationalisation consistant à appréhender les actions et les relations humaines selon un modèle d'ordre essentiellement mécanique dont le but serait de planifier le travail et son organisation en vue d'en augmenter l'efficacité. Cette manière de procéder présente, en premier lieu une difficulté éthique, dans la mesure où elle peut apparaître comme peu respectueuse des personnes qui semblent alors être réduites à leur seule dimension de moyens sans que soit prise en considération leur originalité et ce que celles-ci peuvent apporter au développement de l'organisation dans laquelle elles interviennent. En second lieu, on peut également douter de la valeur d'une telle manière de faire en termes d'efficacité dans la mesure où il semble assez évident que le travailleur, qui ne se sent pas reconnu, risque fort de ne pas s'investir pleinement dans les tâches ou les missions qui lui sont confiées. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de réduire le souci éthique à une méthode de management, ce qui serait à la fois cynique et contradictoire, puisqu'il s'agirait de mettre l'éthique au service d'autre chose qu'elle-même. Il s'agit plutôt de réfléchir sur les conséquences d'un management éthique et de montrer que le plus souvent le souci éthique apporte, par surcroît, un gain d'efficacité ; ce qui, au bout du compte n'est pas très

étonnant, dans la mesure où les hommes sont d'autant plus disposés à s'investir dans une activité qu'ils s'y sentent estimés et respectés. Il ne s'agit pas cependant de caricaturer les formes actuelles du management, en les réduisant à une certaine forme de caporalisme, pour leur opposer un modèle plus subtil qui prendrait en compte toutes les particularités individuelles et se voudraient plus respectueux de la personne humaine envisagée dans sa complexité. Il est indéniable que beaucoup de managers, aujourd'hui, manifestent ce souci de prendre en considération la personne dans toutes ses dimensions.

En revanche, ce que nous souhaiterions proposer ici, c'est une réflexion à partir d'un concept qui pourrait être fortement opératoire pour penser cette pratique et pour contribuer à son développement : le concept de *phronesis*, tel qu'il est développé par Aristote dans sa philosophie éthique, principalement dans *Éthique à Nicomaque*<sup>1</sup>. Ce concept correspond à cette sagesse pratique qui, sans relever de la science du général, relève cependant d'une vertu intellectuelle permettant de percevoir la dimension singulière des situations et de saisir le moment opportun – le *kairos* – pour mettre en place les dispositions nécessaires et effectuer les actions indispensables dans la réalisation des fins que l'on poursuit.

### *Gestion des choses et administration des hommes*

En un certain sens, l'administration des choses peut faire appel à un mode de fonctionnement intellectuel assez proche de celui auquel recourt la science et qui passe par une démarche hypothético-déductive. Ainsi, si un client me demande de lui fournir une quantité de marchandise supérieure à ce dont je dispose dans mes stocks, il m'est facile de conclure que je ne pourrai honorer cette commande dans les plus brefs délais. En revanche, si je dois faire réaliser, par exemple lors d'une période de vacances, avec un personnel réduit, une tâche qui nécessite habituellement un plus grand nombre de personnes, il n'est pas absolument certain que cela soit impossible. D'un côté, celui des choses : je gère des quantités et mon analyse de la situation relève essentiellement du calcul. De l'autre je dirige des hommes et je dois prendre en considération des éléments qui sont plutôt d'ordre qualitatif. Il va me falloir motiver mon personnel, susciter son intérêt dans la réalisation de ce travail et faire en sorte qu'il désire atteindre l'objectif fixé.

---

<sup>1</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1990.

Nous ne traiterons pas ici la question de savoir si le caractère imprévisible des comportements humains vient de ce que l'homme n'est pas totalement soumis au déterminisme naturel et disposent d'une volonté propre – comme le pense plutôt Aristote – ou, si bien que déterminé au même titre que les choses – ce que pense Spinoza, l'homme n'est pas dans la nature « comme un empire dans un empire<sup>2</sup> ». La complexité de l'être humain et des déterminations auxquelles il est soumis implique que, dans le cadre de l'action, il est quasiment impossible de prévoir le comportement d'un individu. En termes pratiques, ces considérations d'ordre métaphysique ne changent guère la difficulté du problème puisque, quoiqu'il en soit, dans le domaine pratique, ce n'est pas par un raisonnement démonstratif que je pourrai conclure de la faisabilité ou non d'une tâche à accomplir. Il faut donc, dans ces conditions, faire appel à une vertu qui relève d'une certaine forme d'intuition et qui permettra de percevoir ce qui fait la singularité d'un individu ou d'une situation.

### *La phronesis comme sagesse pratique*

Il importe donc de recourir dans les rapports humains à une aptitude qui permet d'identifier les vertus qui sont propres à un individu et de l'inciter à les mettre en œuvre pour poursuivre la fin qui justifie l'action. C'est en ce sens que la *phronesis* relève d'une réelle sagesse pratique, de cette *practical wisdom* à laquelle font référence les anglo-saxons lorsqu'ils évoquent cette vertu. On peut ainsi affirmer avec Ghislain Deslandes :

La langue anglaise, celle du pragmatisme, utilise l'expression de *practical wisdom*, pour évoquer en réalité cette faculté qui permet de prendre des décisions là où aucune ne s'impose d'elle-même, qui réconcilie le cas général avec le cas particulier. Et qui, au final, permet de se situer dans les situations imprévues notamment celles qui ne se produisent qu'une fois<sup>3</sup>.

C'est en ce sens que la prudence ne relève pas, à proprement parler, de la science, car comme l'écrit André Comte-Sponville :

---

<sup>2</sup> « Pour la plupart, ceux qui ont écrit des affects et de la façon de vivre des hommes semblent traiter, non de choses naturelles qui suivent les lois communes de la nature, mais de choses qui sont hors de la nature. On dirait même qu'ils conçoivent l'homme dans la nature comme un empire dans un empire. Car ils croient que l'homme perturbe l'ordre de la nature plutôt qu'il ne le suit, qu'il a sur ses actions une absolue puissance, et n'est déterminé par ailleurs que par soi-même. », Spinoza, « *Éthique* », Préface de la troisième partie, traduction Bernard Pautrat, Seuil, 1988, p. 199.

<sup>3</sup> Ghislain Deslandes, *Le management éthique*, Dunod, Paris, 2012, p. 34-35.

La prudence suppose l'incertitude, le risque, le hasard, l'inconnu. Un Dieu n'en aurait pas besoin ; mais comment un homme pourrait-il s'en passer ? La prudence n'est pas une science, elle est ce qui en tient lieu là où la science fait défaut<sup>4</sup>.

Il faut parfois, certes, se référer à une certaine connaissance générale qui relève, dans une certaine mesure, de la science pour agir, mais il faut également savoir adapter celle-ci aux circonstances particulières et aux individus singuliers auxquels on a affaire pour adopter l'attitude qui convient. Comme le souligne Bernard Girard :

La prudence fait appel à l'intelligence, mais là où le savant s'interroge sur les lois de la nature et se soucie de l'universel, là où le rêveur ou l'innovateur se déplacent dans des mondes possibles, le prudent vise le particulier, il se préoccupe des situations réelles, *hic et nunc*, et s'intéresse à ce qui est et non pas à ce qui pourrait être<sup>5</sup>.

### *La phronesis comme intuition du singulier*

Il serait d'ailleurs plus judicieux, pour s'accorder avec ce qui a été exposé plus haut, de dire que ce souci du concret chez l'homme prudent se traduit par une certaine intuition qui concerne plus le singulier que le particulier. Aristote évoque sur ce point l'exemple de la médecine en précisant que « ce n'est pas l'homme, en effet, que guérit le médecin traitant, sinon par accident, mais Callias ou Socrate, ou quelque autre individu ainsi désigné, qui se trouve être accidentellement un homme<sup>6</sup> ».

Cependant, cette intuition du singulier n'est pas purement immédiate et dénuée de réflexion. La *phronesis* qui est souvent traduite en français par le terme de prudence [Tricot], et que les anglo-saxons préfèrent désigner par l'expression de *practical wisdom* – littéralement sagesse pratique – est également appelée *Sagacité* dans une traduction plus récente [Bodeus<sup>7</sup>]. Ces diverses traductions révèlent assez bien la richesse de signification de ce terme puisqu'il suppose, en effet, une certaine prévoyance – prudence – en vue de l'action – sa dimension pratique – ainsi qu'une certaine acuité dans l'appréciation des situations particulières – sagacité. Par conséquent, le *phronimos*, celui qui manifeste cette vertu qu'est la *phronesis*, désigne celui qui est apte à délibérer avec justesse pour définir les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour atteindre une fin précise. La *phronesis* est donc

---

<sup>4</sup> André Comte-Sponville, *Petit traité des grandes vertus*, P.U.F, Paris, 1995, p. 50.

<sup>5</sup> Bernard Girard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, Maxima – Laurent Du Mesnil Éditeur, Paris, 2010, p. 232.

<sup>6</sup> Aristote, *Métaphysique*, A, 1, Introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1981, p. 6.

<sup>7</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Traduction et présentation par Richard Bodéüs, Garnier-Flammarion, 2004.

une vertu particulièrement indispensable lorsqu'il s'agit de prendre une décision dans un contexte où l'on est confronté à l'imprévisible et où l'on est conduit à devoir affronter la gestion du risque, c'est-à-dire à être confronté à des facteurs imprévisibles qui pourraient faire obstacle à la réalisation des projets qui donne sens au fonctionnement de l'organisation pour laquelle on travaille. Aussi, à la différence du raisonnement fondé sur la science et qui parvient à prédire les conséquences nécessaires d'un effet, le raisonnement que l'on doit suivre lorsque l'on est confronté à ce que nous percevons comme contingent ou aléatoire doit prendre en considération non seulement ce que l'on sait, mais également ce que l'on ignore. La *phronesis* peut donc ici être caractérisée comme une certaine aptitude à appréhender l'incertitude et, par conséquent, à peser le pour et le contre tout en étant conscient de la possibilité qu'un événement remettant en cause les objectifs que l'on poursuit pourra toujours se produire. Cette « gestion du risque » peut concerner le management des personnes, lorsque, par exemple, on décide, en tant que manager, de donner à un personnel qui peut apparaître trop pusillanime, une responsabilité qui peut sembler trop lourde pour lui, mais qui, s'il parvient à l'assumer, suscitera en lui le désir de progresser. Il s'agit donc dans ce cas de figure de choisir entre maintenir cette personne dans des tâches dans lesquelles elle ne parviendra jamais à développer toutes ses aptitudes, ce qui au bout du compte n'est un avantage ni pour l'entreprise ni pour la personne, ou prendre le risque d'un échec possible, tout en s'efforçant de créer les conditions permettant à cette personne d'actualiser ses potentialités. Il s'agit donc, non seulement d'une prise de risque pour l'organisation et pour soi-même, mais aussi pour l'autre qui risque de se trouver confronter à son impuissance à répondre aux exigences auxquelles il doit faire face.

### *Le rôle de la phronesis dans la délibération*

La question de la délibération est donc fondamentale dans l'exercice de cette vertu qu'est la *phronesis*. En effet, la délibération (*bouleusis*) est essentielle pour qu'un acte puisse être qualifié de proprement humain. Celle-ci porte essentiellement sur les moyens de l'action et non sur les fins et obéit à une rationalité qui n'est pas de même nature que la rationalité gestionnaire qui ne prend en considération que des données quantitatives, pour reprendre une expression de Serge Latouche, dans le cadre d'une réflexion sur la gestion des entreprises dans des pays de culture non occidentale, la *phronesis* et le mode de délibération qui lui est attaché relèvent plus du raisonnable que du rationnel :

L'usage de la raison peut prendre deux formes très différentes, voire antagoniques : la voie du rationnel et la voie du raisonnable. La première voie, familière aux occidentaux, consiste à calculer à partir d'une évaluation quantitative, c'est la rationalité économique. La seconde est la voie traditionnelle du politique et du juridique, elle consiste à délibérer à partir des arguments « pour » et « contre ». Toutes les sociétés ont utilisé la deuxième voie pour résoudre leurs problèmes sociaux. Seul l'Occident a transposé dans la sphère des rapports humains la première voie. Il s'en est suivi une dévaluation du raisonnable, qui a été mis en une place injustement subalterne et souvent même chassé. La disparition de la *métis* (l'art de composer) de la pensée occidentale est révélatrice de cette bifurcation<sup>8</sup>.

Le *phronimos* serait, par conséquent, celui qui sait mettre en œuvre cet usage de la raison afin de déterminer les moyens les mieux adaptés pour atteindre les fins qu'il poursuit. En matière de management, le *manager-phronimos* serait donc celui qui sait mobiliser les qualités individuelles de chacune des personnes qu'il dirige pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. C'est en ce sens que, comme le souligne Ghislain Deslandes, le manager prudent peut être comparé au *phronimos* :

Comme le « *phronimos* », le manager prudent et doté de jugement saura trouver le bon point d'assemblage entre la maîtrise de soi et, pour reprendre l'expression de Foucault, le gouvernement des autres. Il cherchera à trouver une harmonie entre son caractère et les buts qu'il s'est fixés. Bien loin de penser qu'il ne sert à rien de juger d'une situation puisque la règle a déjà donné son point de vue de toute éternité, et qu'au fond tout est joué d'avance, il examinera le pour et le contre, il regardera les mérites des acteurs, bref il remettra sans cesse son métier sur l'ouvrage<sup>9</sup>.

### *Peut-on réduire la phronesis à un teknê ?*

Envisagée sous cet angle la *phronesis* pourrait apparaître comme une qualité purement technique, c'est-à-dire une certaine adresse intellectuelle mise au service d'une *teknê*. Elle pourrait donc se réduire à n'être qu'une « disposition à produire accompagnée de règles<sup>10</sup> », même si sa particularité serait de toujours savoir adapter la règle aux situations particulières. Cependant, si elle est cela, la *phronesis* ne l'est pas seulement, elle l'est « dans

---

<sup>8</sup> Serge Latouche, « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », *Économie et humanisme*, N° 347, décembre 1998, p. 32-38.

<sup>9</sup> Ghislain Deslandes, « Éthique des organisations : le retour de la vertu », *L'Expansion Management Review* 2/2010, (N° 137), P. 103-111.

<sup>10</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, VI, 4, *op. cit.*, p. 282-28.

la sphère de ce qui est bon ou mauvais pour un être humain<sup>11</sup> ». C'est en ce sens qu'étant une vertu intellectuelle ses conséquences sont proprement éthiques, c'est-à-dire visant le bien.

Pendant, réduire la *phronesis* à une *teknê*, ce serait oublier que si on ne délibère que sur les moyens et non sur les fins, c'est précisément parce que la fin elle-même n'a pas à être discutée, la fin de toute action est le bien. L'eudémonisme d'Aristote s'appuie principalement sur le fait que tout homme, quel qu'il soit, recherche, par nature, le bonheur. Agir autrement serait le fait d'une volonté perverse, c'est-à-dire proprement contre nature. Certes, beaucoup d'entre nous se trompent sur la voie à suivre pour atteindre ce bonheur, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il convient de délibérer sur les moyens de l'action. Aristote distingue, en effet, deux types de fins, « les fins architectoniques » et « les fins subordonnées »<sup>12</sup>. Les premières sont celles qui donnent sens à l'action et qui justifient l'usage des secondes qui ne sont des fins que relativement aux premières et qui, perçues sous cet angle, ont valeur de moyens. En conséquence, serait dans l'erreur, le manager qui n'envisagerait, par exemple, son action que sous l'angle du seul profit financier et immédiat, sans se soucier du bien-être des salariés, de la satisfaction de sa clientèle et, plus largement, de l'utilité sociale de son entreprise<sup>13</sup>. Un tel manager serait peut-être un homme habile, mais ne serait en rien un *phronimos*, car sa manière de choisir les moyens de l'action serait, en quelque sorte à courte vue et se tromperait d'objectif pour atteindre la fin naturelle de toute action et sur laquelle il n'y a pas à délibérer, le bonheur humain. Certes, ce manager, qui se placerait selon un point de vue totalement égoïste, croirait voir dans sa manière de faire un moyen d'accéder au moins à son propre bonheur, mais, même vue sous cet angle, son attitude resterait peu pertinente, car il risque fort de regretter certains de ses actes lorsque ses collaborateurs ou ses clients découvriront ensuite qu'il n'est qu'un manipulateur cynique et non un homme digne de ce nom. Un tel homme oublierait que le véritable égoïste, est celui qui cherche ce qui est le meilleur pour lui, et que le meilleur pour un homme, c'est avant tout de satisfaire ce qu'il y a de plus élevé en lui, autrement dit de se comporter de manière vertueuse : « car si un homme mettait toujours son zèle à n'accomplir lui-même et avant toutes choses que les actions conformes à la justice, à la tempérance, ou

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, VI, 5, p. 285.

<sup>12</sup> *Ibid.*, I, 1, p. 33.

<sup>13</sup> Cf. l'article de Georges Bragues cité plus loin.

à n'importe quelle autre vertu, et, en général, s'appliquait toujours à revendiquer pour lui-même ce qui est honnête, nul assurément ne qualifierait cet homme d'égoïste, ni ne songerait à le blâmer<sup>14</sup> ». Le *phronimos* appartient à cette catégorie d'égoïste qui sait que c'est en recherchant le meilleur pour les autres qu'il atteint le meilleur pour lui-même, que c'est en étant juste et honnête qu'il parvient à s'accomplir totalement. En ce sens le *phronimos* n'a rien à voir avec l'homme rusé qui parvient à tromper son entourage et à la manipuler pour parvenir à ses fins. Si la *phronesis* est une sagesse pratique qui peut s'apparenter à une certaine faculté d'adaptation qui vise une certaine efficacité, elle ne se réduit pas pour autant à une simple habileté technique, elle relève plutôt de ce que Pierre Aubenque qualifie d'« habileté des vertueux<sup>15</sup> ».

### *La phronesis comme vertu d'évaluation reposant sur l'expérience*

Dans la mesure où elle doit toujours être orientée en vue du bien, la *phronesis* suppose également une certaine aptitude à l'évaluation de la part du *phronimos*, aptitude qui portera plus sur le qualitatif que le quantitatif. C'est également en ce sens qu'elle est à distinguer de la *teknê*. Comme le souligne Chris Provis dans son article « Virtuous decision making for business ethics<sup>16</sup> » :

One key idea is that *phronesis* should be contrasted with mechanical calculation with rule-based decision. In addition, however, *phronesis* embodies an element of evaluation. This brought out in the difference between *phronesis* and Aristotle's contrasted notion of *techné*, the sort of technical judgment exercised in art of craft<sup>17</sup>.

Et pour illustrer cette distinction Provis se réfère aux qualités que doivent respectivement manifester les arbitres au cricket et au football. Alors qu'au cricket, la faute est avérée si, pour quelque raison que ce soit, la batte touche la balle d'une manière qui n'est pas conforme à la règle, au football l'arbitre doit évaluer la faute en fonction de la singularité de la situation, c'est-à-dire de la manière dont l'action fautive a été accomplie. C'est donc à

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, IX, 8, p 457.

<sup>15</sup> Pierre Aubenque, *La prudence chez Aristote*, PUF, quadrige, 1993, p. 61.

<sup>16</sup> *La décision vertueuse en éthique des affaires*.

<sup>17</sup> « Un idée clé consiste à opposer la *phronesis* au calcul mécanique relativement aux échecs des décisions prises en se basant sur des règles. D'autant plus que la *phronesis* contient cependant un élément d'évaluation. Ce qui fait ressortir la différence entre la *phronesis* et la notion aristotélicienne de *techné* qui s'y oppose et renvoie au jugement technique qui s'exerce dans l'artisanat. », Chris Provis, « Virtuous Decision Making for Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, (2010) 91: 3-16.

l'arbitre de juger si celle-ci a été effectuée de manière violente, imprudente ou négligente et de décider s'il doit ou non y avoir coup franc. Il convient donc à l'arbitre de football de faire preuve d'une intuition juste afin de mieux appréhender les situations à partir des acquis qu'il a pu accumuler au cours de ses expériences antérieures. Comme le précise Provis, « The role of experience is crucial », dans la mesure où elle nécessite une approche globale des situations et des liens qui réunissent des facteurs de nature différentes :

If we accept that characterisation, then it seems plausible to suggest that *phronesis* may be considered as a form of intuitive decision making, which incorporates general, value-related considerations in judgments about specific circumstances. It is plausible to suggest that *phronesis* is 'holistic', in the sense that it maps stimuli onto complex cognitive structures<sup>18</sup>

En conséquence, l'évaluation d'une action au football nécessite la mobilisation d'un certain type de structures mentales et intellectuelles qui se sont constituées au cours du temps et qui fonctionnent comme une sorte de base de données qui augmentent au fur et à mesure que l'expérience de l'arbitre s'accroît, lui permettant ainsi de perfectionner son jugement. Il semblerait, selon Provis, qu'il en aille de même dans les domaines du management et des affaires. Dans la mesure où la plupart des décisions qui sont à prendre portent sur des personnes et parce que le *phronimos* agit toujours en vue du bien, son attitude est la seule qui vaille pour prendre la bonne décision. Ainsi, le *phronimos* peut être considéré comme celui qui parvient à écouter ses sentiments, à prendre en compte ses impressions, mais sans pour autant laisser ses affects prendre le dessus sur sa raison. C'est probablement en ce sens qu'il faut opérer une distinction entre le raisonnable et le rationnel. Alors que le rationnel est froid et systématique parce qu'il se réduit au quantitatif, le raisonnable prend en compte la dimension humaine et qualitative des problèmes pour tenter d'approcher la solution qui est préférable pour tous les acteurs en présence. Envisagé sous cet angle le *phronimos* désigne celui qui appréhende les situation d'un point de vue essentiellement éthique, en intégrant dans son *éthos* un certain souci d'efficacité.

---

<sup>18</sup> « Si l'on accepte cette caractérisation, il semble plausible de suggérer que la *phronesis* peut être considérée comme une forme de prise de décision intuitive, qui intègre des considérations générales liées à la valeur dans des jugements portant sur des circonstances spécifiques. Il est plausible de penser que la *phronesis* est « holistique », dans le sens où elle fait correspondre des stimuli à des processus complexes. » *Ibid.*

## *Réconcilier l'éthique et l'efficacité par la phronesis*

En ce sens, la *phronesis* peut être appréhendée comme un élément à partir duquel il est envisageable d'apporter une solution à la difficile question évoquée plus haut du rapport entre éthique et efficacité managériale. Trop souvent, en effet, l'éthique est présentée comme une méthode de management et par conséquent n'a plus rien d'authentiquement éthique. Si l'éthique n'est plus qu'un moyen au service de l'efficacité managériale, elle y perd son âme, elle oublie ce qui l'anime, c'est-à-dire le souci du bien commun. Cependant, à l'inverse, une éthique qui ne se soucierait pas d'efficacité ne serait pas non plus une véritable éthique. Le bien commun, celui des salariés, de la clientèle et plus globalement de la société dans laquelle s'intègre l'entreprise, suppose une certaine efficacité économique. Par conséquent, le manager qui sous prétexte d'agir de manière éthique méprisera cette efficacité, ne serait finalement qu'un inconscient animé de ces meilleures intentions du monde, dont l'enfer est souvent pavé.

Si, précisément, la *phronesis* est l'« habileté du vertueux », c'est qu'elle est cette qualité propre au véritable homme d'action de savoir joindre éthique et efficacité, de ne pas les opposer, mais de comprendre comment elles s'articulent dans des situations singulières et d'agir de manière toujours viser le bien commun. Le *phronimos* est précisément celui qui parvient toujours à percevoir où se situe le juste-milieu, cette médiété qui n'a rien à voir avec de la tiédeur, mais qui consiste à trouver la juste mesure entre le manque et le défaut. Dans un management pertinent et judicieux, le souci du bien commun ne doit pas faire défaut, pas plus que l'efficacité ne doit manquer. L'un ne doit pas excéder l'autre et se développer à ses dépens, ce qui entraînerait au bout du compte un déséquilibre nuisible tout autant à la morale qu'à l'efficacité. Comme le souligne Georges Bragues, l'éthique d'Aristote appliquée au monde des affaires et au management conduit à ne pas placer le profit comme but ultime, mais à considérer le profit comme un moyen pour accéder à la vie bonne pour tous ceux qui participent à une entreprise. Dans un article intitulé « Seek the Good Life, not Money : The Aristotelian Approach to Business Ethics<sup>19</sup> », Georges Bragues défend une thèse qu'il résume ainsi :

Aristotle offers a business ethic intent on advancing the attainment of personal happiness. Defining happiness in universalistic terms, Aristotle insists upon the priority of exercising

---

<sup>19</sup> *Chercher la vie bonne, pas l'argent : l'approche aristotélicienne de l'éthique des affaires.*

the virtues, of habitually acting in ways that fulfill the highest human potentialities. People are thus called to display courage, self-restraint, generosity, magnificence, magnanimity, sociability, justice, prudence, and wisdom in their business activities. Each of these virtues is to be practiced not for the sake of ensuring financial success – nay, financial success is properly defined by what is necessary to support a virtuous life. Best manifesting this life, according to Aristotle, is the leader of associations or, better yet, the philosopher in the quest of absolute truth. Business, then, can only be at its most ethical when it gives individuals opportunities to thoughtfully participate in the management of their company's affairs and contemplate the ultimate meaning of things<sup>20</sup>.

En ce sens, le bon manager est nécessairement un *phronimos*, un homme animé par cette sagesse pratique, un individu suffisamment prudent et sagace pour toujours trouver la meilleure voie et mettre en œuvre les moyens adéquats pour faire converger les intérêts de chacun et l'intérêt général de l'organisation qu'il a à gérer, ainsi que, plus généralement, de la société et de la cité dont il est aussi un citoyen à part entière. Aristote prend d'ailleurs comme exemple, pour illustrer ce que doit être le *phronimos*, celui de Périclès et des gens comme lui qui « sont des hommes prudents en ce qu'ils possèdent la faculté d'apercevoir ce qui est bon pour eux-mêmes et qui est bon pour l'homme en général, et tels sont aussi pensons-nous, les personnes qui s'entendent à l'administration d'une maison ou d'une cité<sup>21</sup> ». Difficile, en effet, de ne pas voir dans cette description, celle du manager idéal.

## Conclusion

Cependant, pour que cette présentation du manager idéal ne reste pas purement prescriptive et ne se contente pas de décrire ce que devrait être le « bon manager », il est nécessaire également de réfléchir sur les conditions à remplir pour que de tels comportements puissent émerger des pratiques réelles et pour que la formation des

---

<sup>20</sup> « Aristote propose d'orienter l'éthique des affaires vers la réalisation du bonheur personnel. En définissant le bonheur selon des normes universelles, Aristote insiste sur la priorité à accorder à l'exercice des vertus en agissant par habitude, de façon à réaliser les potentialités humaines les plus élevées. Les hommes sont donc appelés à faire preuve de courage, de maîtrise de soi, de générosité, de magnificence, de magnanimité, de sociabilité, de justice, de prudence et de sagesse dans leurs activités commerciales. Chacune de ces vertus ne doit pas être pratiquées dans le seul but d'assurer la réussite financière – le succès financier étant proprement défini comme ce qui conditionne une vie vertueuse. Celui qui manifeste le mieux cette vie est le dirigeant d'une association ou, mieux encore, le philosophe en quête de la vérité absolue. Les affaires sont alors on ne peut plus éthiques en tant qu'elles offrent aux individus la possibilité de participer de manière réfléchie au management de leur entreprise tout en contemplant le sens ultime des choses. », Georges Bragues, « Seek the Good Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics », *Journal of Business Ethics* (2006) 67:341–357.

<sup>21</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, VI, 5, *op. cit.*, p. 286.

managers permette de cultiver cette vertu, cette disposition – *hexis* – qui apparaît indispensable. Il nous semble donc nécessaire de faire déboucher cette présentation de la *phronesis* comme vertu managériale sur une réflexion concernant la formation, tant initiale que permanente, des managers. Développer et promouvoir la formation philosophique dans le cadre de cette formation apparaît nécessaire, non pour y faire de l'éthique un supplément d'âme ou une technique de management parmi d'autres, mais pour y faire germer l'idée qu'il n'y a pas de management sans un *ethos* du manager, sans une manière d'être et de se comporter qui, si elle se limite à ne considérer les hommes que comme des moyens, risque fort de glisser vers une certaine forme d'inhumanité souvent dénoncée dans les critiques adressées à la manière dont certaines entreprises sont aujourd'hui dirigées. Certes, une telle éducation philosophique ne peut suffire à faire du manager un *phronimos*. La *phronesis*, parce qu'elle correspond plus à une compétence qu'à une connaissance doit aussi se nourrir de l'expérience. Comme le souligne Bernard Girard, elle désigne « un savoir-faire acquis dans l'action que seuls des hommes d'un certain âge peuvent prétendre posséder<sup>22</sup> ». Cependant, pour que l'expérience puisse être source d'enseignement, il est également important d'être en mesure de la penser de manière à pouvoir affiner l'intuition du singulier qui en découle. S'il est vrai que parfois « nous voyons les hommes d'expérience obtenir plus de succès que ceux qui possèdent une notion sans l'expérience<sup>23</sup> » et que « si on possède la notion sans l'expérience, et que connaissant l'universel, on ignore l'individuel qui y est contenu, on ignore l'individuel qui y est contenu, on commettra souvent des erreurs<sup>24</sup> », cela ne signifie que la connaissance de la notion est inutile, bien au contraire, la plus grande sagesse réside chez celui qui possède la notion et l'expérience et qui est en mesure de tirer profit de la connaissance qu'il a du général, mais qui sait, parce qu'il a aussi l'expérience, adapter la science du général à la singularité des situations qu'il doit traiter. C'est par exemple le cas du juge lorsqu'il fait preuve d'équité, lorsqu'il ne se contente de sa science des lois pour rendre la justice, mais qu'il parvient à adapter cette règle générale qu'est la loi aux cas particuliers qu'il doit juger. L'application de la loi est alors comparable à l'utilisation de la règle de

---

<sup>22</sup> Bernard Girard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, op. cit., p. 232.

<sup>23</sup> *Métaphysique*, A, op. cit., p.6.

<sup>24</sup> *Ibid.*

Lesbos<sup>25</sup>, règle en plomb dont la souplesse et la malléabilité permettaient de mesurer la taille de n'importe quelle pierre, quelle qu'en soit la forme. Savoir ajuster la notion et l'expérience, c'est certainement cette habileté qui caractérise le *manager-phronimos*.

---

---

<sup>25</sup> « De ce qui est, en effet, indéterminé la règle aussi est indéterminée, à la façon de la règle de plomb utilisée dans les constructions de Lesbos : de même que la règle épouse les contours de la pierre et n'est pas rigide, ainsi le décret est adapté aux faits », Aristote, *Éthique à Nicomaque*, *op. cit.*, p. 268.

## *Bibliographie*

- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1990.
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Traduction et présentation par Richard Bodéüs, Garnier-Flammarion, 2004.
- Aristote, *Métaphysique*, A, 1, Introduction et notes par J. Tricot, Vrin, 1981.
- Aubenque Pierre, *La prudence chez Aristote*, PUF, quadrige, Paris, 1993.
- Bragues Georges, « Seek the Good Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics », *Journal of Business Ethics* (2006)
- Comte-Sponville André, *Petit traité des grandes vertus*, P.U.F, Paris, 1995.
- Deslandes Ghislain, « Éthique des organisations : le retour de la vertu », *L'Expansion Management Review* 2/2010, (N° 137)
- Deslandes Ghislain, *Le management éthique*, Dunod, Paris, 2012.
- Girard Bernard, *Aristote – Leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, Maxima – Laurent Du Mesnil Éditeur, Paris, 2010.
- Latouche Serge, « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficience rationnelle », *Économie et humanisme*, N° 347, décembre 1998, p. 32-38.
- Chris Provis, « Virtuous Decision Making for Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, (2010) 91: 3-16.
- Spinoza, *Éthique*, traduction Bernard Pautrat, Seuil, Paris, 1988.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

## QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DE PROJET ?

Garel Gilles

Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales »

2011/5 n° 167 | pages 72 à 80

ISSN 0046-9459

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-72.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Caisse nationale d'allocations familiales.

© Caisse nationale d'allocations familiales. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Qu'est-ce que le management de projet ?

Gilles Garel – chaire de gestion de l'innovation

*Visant à gérer le changement dans les entreprises et les organisations pour accroître l'efficacité, le management par projet modifie profondément la gestion du travail, les rôles et les relations des salariés devenus des « acteurs ». C'est un mode de gestion exigeant qui demande à être pensé et accompagné.*

Depuis la fin des années 1980, le management de projet a profondément transformé les pratiques et les performances des organisations. Il s'est internationalement diffusé dans des secteurs variés : services, industries de masse, entreprises publiques, PME, Recherche & Développement... Deux grandes causes peuvent être avancées pour expliquer ce développement. D'une part, l'industrie a connu, au tournant des années 1990, une rationalisation sans précédent qui l'a conduite à réorganiser profondément la manière de réaliser ses projets afin de les rendre plus « concourants » (voir *infra*, « l'ingénierie concourante »), l'enjeu étant de développer dans un temps raccourci des projets de développement plus complexes et plus innovants. D'autre part, les réorganisations permanentes des entreprises, qu'il s'agisse de leurs systèmes d'information ou de leurs processus de travail (et en particulier des certifications qualité), sont désormais conduites sur le mode projet. En d'autres termes, le management par projet est devenu le mode de gestion privilégié du changement dans des organisations... qui elles-mêmes changent en permanence. D'ailleurs, l'expression « management par projet » est devenue synonyme de transformation de l'entreprise et de son management par les projets. Les organisations publiques n'y échappent pas, en particulier en France : le pays est soumis à de nombreuses pressions et le management par projets, paré de vertus qui lui seraient intrinsèques, devrait permettre de les restructurer efficacement.

Avec le développement du management de projet, les pratiques professionnelles se sont transformées. La séparation traditionnelle entre la conception et l'exécution est remise en cause et fait apparaître de nouvelles fonctions

transversales, conduisant à la négociation permanente entre des professionnels différents, à la mobilisation sur des résultats plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers et à de nouvelles relations interentreprises. Avant d'apporter des précisions sur le management de projets, il est nécessaire de définir ceux-ci comme une classe d'activité spécifique des organisations.

“ Le projet (...) se définit  
comme une activité (...). ”

### Définir les projets

Le projet est une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Ecosip, 1993).

### Les caractéristiques communes

Le projet (d'après Midler, 1996) se définit comme une activité :

- visant à atteindre un *but global*. Un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation du but. Cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée, ce qui est le cas des activités métiers par exemple ;
- *spécifique*, singulière ou non répétitive. Le projet implique un contenu, une organisation ou un *planning* non reproductibles à l'identique ;
- qui répond à un *besoin exprimé* même s'il n'est pas toujours clair *ex ante* ;
- soumise à l'*incertitude* qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir ;
- *combinatoire* et pluridisciplinaire. L'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions. L'excellence d'un apport particulier ne se mesure qu'à sa valeur pour l'ensemble du projet ;
- *temporaire*, tout projet ayant un début et une fin *a priori* définis avant son lancement. Cette irréversibilité des projets conditionne un principe essentiel de management : l'anticipation maximum ou la résolution des problèmes à froid, en amont. Cette temporalité est historique : la capacité à mémoriser les apprentissages réalisés au cours du projet est une condition nécessaire de la convergence ;
- soumise à des *variables exogènes*. Un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. L'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement.

### « Gestion » et « management » de projet

Historiquement, la *gestion de projet* désigne l'approche instrumentale du pilotage des projets d'ingénierie (militaires, spatiaux, BTP, nucléaire...) à partir des années 1960 (cf. *infra*, le modèle du PMI). Le *management de projet* est

l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application d'outils de gestion, mais d'un système de gestion à part entière. Le management par projet combine la gestion de projet, dans sa fonction « caisse à outils », et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projets.

En considérant les pratiques, on ne peut que constater que les projets ont toujours existé dans l'activité humaine organisée. Le sens managérial du mot « projet » n'apparaît qu'à partir des années 1950 et 1960 dans les grands projets d'ingénierie.

### **Le projet et l'opération**

En distinguant les notions d'« opération » et de « projet », la spécificité du projet s'affirme (Declerck *et al.*, 1980). Il s'agit d'appréhender la spécificité d'une activité nouvelle par comparaison avec une activité connue et déjà analysée. Les caractéristiques des opérations sont connues en management depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. L'opération définit les activités de production, de vente ou d'administration, et le projet les activités de conception et de développement. Le projet existe chronologiquement en amont de l'opération. Dans le cas d'un produit, l'activité d'opération s'étend sur le cycle de vie, entre la mise du produit sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du projet court de la naissance de l'idée de produit à l'arrivée du produit sur le marché.

### **Comparaison des projets et des opérations**

Projet	Opération
<i>One shot</i> (unique)	Répétition
☒ Forts degrés de liberté	☒ Actions encadrées
Organisations évolutives et temporaires	Organisations permanentes et stables
☒ <i>Cash flows</i> négatifs	☒ <i>Cash flows</i> positifs
Influence des variables exogènes	Influence des variables endogènes

Distinguer le projet et l'opération, c'est reconnaître la coexistence de deux principes différents de coordination des activités, entre le « permanent » et le « temporaire », entre la « réalisation de ce qui est déjà défini » et la « définition de ce qui doit être réalisé ». C'est aussi définir l'activité d'une entreprise en quatre sous-systèmes de gestion (Gareis, 1989) :

- le management des opérations qui optimise les activités de production courantes ;
  - le management de chaque projet ;
  - la politique de gestion du flux de projets dans l'organisation ou le management multiprojets ;
  - le couplage ou l'alignement du projet avec les autres logiques de l'entreprise, fonctionnelles (contrôle de gestion, ressources humaines...) ou stratégiques.
- Le management de projet peut également se définir comme la transformation progressive des projets en opérations, les seconds finançant les premiers.

### **Les modèles d'organisation des projets**

Au-delà des nombreuses typologies de projets (Garel, 2003), les modèles d'organisation des projets s'inscrivent dans des traditions différentes (Midler, 1996).

**Le modèle de l'entrepreneur** constitue une configuration dominante du développement industriel des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Dans ce modèle, le projet s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise portée par la figure de son fondateur. La coopération repose moins ici sur des processus instrumentés que sur la confiance, le charisme et les réseaux interpersonnels. Le modèle entrepreneurial constitue une sorte d'utopie dominante, surtout dans le domaine des nouvelles technologies. Le mécanisme économique principal de ce modèle est la propriété des droits d'exploitation du futur produit ou service (par exemple un brevet). Toutefois, son caractère très individualisé et la difficulté de reproduire le succès constituent assurément des limites.

**Le modèle standard du Project Management Institute (PMI).** À partir des années 1960, le management par projet se structure en Amérique du Nord à travers de puissantes associations professionnelles. La plus puissante d'entre elles, le PMI, considère les différences sectorielles comme moins importantes que les sujets de préoccupation communs en matière de gestion de projet. Le PMI promeut une conduite de projet utilisant des outils et des méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés. La conduite du projet est formalisée et contractualisée à travers des outils que le PMI a lui-même contribué à standardiser et à diffuser par une normalisation des processus et une certification des chefs de projet : décomposition du projet en tâches, méthodes de planification, analyse fonctionnelle, outils de contrôle des coûts et des risques. Manager un projet revient à le ramener dans la cible s'il s'en écarte, tandis que la performance est le respect des prescriptions initiales ou redéfinies. Des travaux se sont attachés à circonscrire le champ d'application du PMI aux grands projets unitaires décomposables *ex ante* et à en dénoncer les limites techniques.

**Le modèle séquentiel de gestion de projet.** L'organisation de ce modèle (daté) du projet de l'entreprise manufacturière repose : 1) sur une intégration dans la société de la plupart des expertises nécessaires au développement du projet, 2) sur une séparation des expertises entre différents métiers et 3) sur une coordination procédurale et hiérarchique des expertises métiers en vue de réaliser le projet. C'est cette coordination de l'activité qui est séquentielle, chaque métier intervenant successivement dans la réalisation du projet. Face à une exigence de vitesse de développement et de renouvellement régulier des projets, ce modèle est inopérant. Dans l'industrie du début des années 1990, la comparaison avec les performances des entreprises japonaises a été déterminante dans l'émergence, la diffusion et la théorisation du modèle concourant qui s'est peu à peu substitué au modèle séquentiel.

**Le modèle de l'ingénierie concourante (IC).** Comment transformer l'organisation pour développer plus rapidement les projets ? C'est en répondant à cette question que les industries qui conçoivent de nouveaux produits et de nouveaux services ont mis en œuvre l'IC à la fin des années 1980. Christian Navarre

“  
Tout management articule  
une fonction d'organisation (...)  
et une fonction d'instrumentation.”

(1992) introduit en français le néologisme « concourant ». L'IC conduit à la transversalité d'organisations historiquement fonctionnelles. Réduire les délais ne consiste pas à réduire les *plannings* existants de façon homothétique. L'IC anticipe certaines tâches et déci-

sions pour retarder au maximum celles qui engagent des ressources lourdes et stratégiques. En partant plus en amont pour finir très vite selon une logique de « bon du premier coup », l'IC cherche à réduire les délais des projets. Elle « matricialise »<sup>(1)</sup> les structures des organisations, définit des fonctions nouvelles de directeurs de projets « lourds » (Clark et Wheelwright, 1992), à la fois transversales (une responsabilité à l'échelle de tout le projet) et puissantes (un mandat qui vient du plus haut de l'organisation). C'est une révolution managériale qui se produit à partir de la fin des années 1980, analogue à ce qu'avait vécu le monde de la production industrielle avec le « juste à temps » ou la « qualité totale ». L'organisation des relations interentreprises en projet s'en trouve également bouleversée, substituant une relation de codéveloppement (faire le projet ensemble) à une relation de sous-traitance (ou de prescription d'une tâche).

### Manager les projets

Tout management articule une fonction d'organisation (diviser et coordonner l'activité) et une fonction d'instrumentation (piloter et évaluer). En mode projet, ces deux fonctions peuvent s'analyser de deux points de vue (Ecosip, 1993) : celui du projet lui-même, qu'il y ait un (mono)projet ou plusieurs (multi)projets à gérer, ou bien de l'extérieur du projet, qu'il s'agisse de l'(des) entreprise(s) en charge du projet ou, plus largement, d'un point de vue sociétal (cf. tableau suivant). Au-delà de l'entreprise, le projet devient, dans la société, une figure de l'anticipation, de la transversalité et de la rationalisation de l'action collective temporaire.

### Les problématiques du management de projet

Organisation	Vu du ou des projet(s)		Vu de l'extérieur	
	Monoprojet	Multiprojets	De l'entreprise	De la société
	Modèle d'organisation  Définition des contraintes / analyse des tâches  Définition des acteurs, management d'équipes	Modèle de management multiprojets  Structures communes : équipes interprojets  Management interculturel	Organisation des métiers et projets  Gestion des ressources humaines et projet	Projets comme figure de l'organisation transversale  Institutionnalisation du mode projet
Instrumentation	Pilotage et évaluation du ou des projet(s)		Outils multiprojets	
	Gestion des coûts, du temps, de la qualité et des risques	Outils de gestion des connaissances et d'apprentissage interprojets	Outils de capitalisation  Impacts du projet sur les instrumentations de gestion traditionnelles	-

### Un management sous contraintes

Tout projet est soumis *a minima* simultanément à trois types de contraintes : le temps, les spécifications techniques et les ressources. Le cahier des charges est le document qui spécifie ces contraintes au début du projet. Une certaine substituabilité existe entre les trois contraintes.

### Les contraintes des projets

Les spécifications techniques	Les spécifications peuvent porter sur des aspects fonctionnels (besoins à satisfaire), techniques (fiabilité, maintenance, facilité d'usage...) ou relever de la qualité. Lorsqu'il existe, le client peut spécifier en début de projet ce qu'il attend.
Les temps	Tout projet doit être achevé avant une certaine date. La contrainte temporelle peut faire l'objet de clauses de pénalités de retard.
Le budget	La contrainte de ressources est le plus souvent traduite en une allocation valorisée, par exemple un budget.

### Le phasage des projets

Tout projet passe par une phase amont où se fixent les grandes orientations et où se déterminent les contraintes et les moyens, puis par une phase de gel qui verrouille une option et, enfin, par une phase de développement qui se pilote. Il existe des outils de gestion pour chacune des phases. Le projet est une activité qui se jalonne. Les jalons sont des repères prédéterminés où l'avancement du projet est collectivement vérifié.

## Les phases des projets

Phases	Caractéristiques
Amont	La phase d'opportunité, d'émergence, l'amont ou l'avant-projet, est une période exploratoire de formulations multiples et d'évaluations de scénarios. Cette phase amont conclut (ou pas) à la naissance du projet. Avec elle, on passe du brassage d'idées à l'idée du projet.
□ Gel	Cette phase consiste à verrouiller un ou quelques-uns des choix multiples issus de la phase précédente. Le projet est alors conçu et analysé en détail. Ce référentiel est généralement contractualisé dans un cahier des charges. À la fin de cette phase, le projet rentre dans l'irréversible, ou dans une réversibilité très coûteuse.
Réalisation	Cette phase de passage à l'acte comprend la gestion – des coûts, des délais, de la qualité, des équipes, des risques...

### Les outils de gestion des projets

Jusqu'au milieu des années 1980, la gestion de projet se limite presque exclusivement à celle de ses outils. L'instrumentation de projet relève de deux grandes problématiques : l'évaluation (déterminer la valeur de...) et le pilotage (faire converger vers...). Le développement des logiciels de gestion de projet a popularisé les outils de pilotage, en particulier de gestion du temps (ainsi le célèbre diagramme Gantt qui permet de planifier un projet en croisant du temps en abscisse et des tâches en ordonnée). En pratique, il faut les interfacer, souvent non sans mal, avec les systèmes d'information existants dans les entreprises. Plusieurs travaux soulignent les limites et l'incomplétude des outils de gestion des projets. Lors d'une enquête menée sur 112 projets, Jean Couillard et Christian Navarre (1993) constatent que « *des outils généralement présentés comme ayant un fort potentiel de productivité sont associés à la contre-performance ; entre les outils dits soft (outils de management et de développement d'équipes et de communication) et les outils dits hard (planification, suivi des coûts), l'avantage revient aux outils de management et de gestion, à des facteurs d'organisation et de communication* ».

### Les acteurs des projets

Quelle que soit l'organisation qui agence leurs relations, la taille du projet ou son mode de pilotage, les acteurs d'un projet sont peu ou prou toujours les mêmes. Seule leur dénomination varie.

La performance des projets passe par une implication exigeante des acteurs. Un projet d'une certaine ampleur conduit son responsable à recruter des collaborateurs, à structurer une équipe, à gérer sa croissance, puis sa dissolution, à mobiliser des réseaux extérieurs à l'équipe, à gérer des crises et des conflits, à passer d'une phase de créativité à une phase de développement rationalisé. Ce concentré de vie organisationnelle aiguise des problèmes connus de gestion des ressources humaines, en termes de compétences, recrutement, animation, évaluation, en même temps qu'il pose des problèmes spécifiques concernant la formation, la régulation du projet et du hors

projet et la gestion des transitions à la fin du projet (certains parlent à ce propos de « deuil » de fin de projet pour les acteurs les plus impliqués).

### Les acteurs des projets

Celui ou ceux qui...	... s'appellent
Prescrivent, achètent, évaluent, réorientent, voire arrêtent le projet	Client, maître d'ouvrage, commanditaire, destinataire...
☐ Pilotent le projet	Manager de projet, chef de projet, maître d'œuvre, directeur de projet, coordinateur de projet...
Réalisent le projet	Membres de l'équipe projet, qu'ils soient « acteurs projets » ou « acteurs métiers », internes ou externes à l'entreprise qui porte le projet.
☐ Entourent le projet	Tiers, <i>sponsors</i> , parties prenantes... Sans faire partie de l'équipe du projet, ils influencent directement son fonctionnement.

\*\*\*

### La face cachée du management de projet

Nous voudrions conclure sur la « face cachée » ou le « côté sombre » du management de projet (Asquin, Garel et Picq, 2007). Le management de projet incarne dans une certaine littérature managériale le mythe de l'action heureuse, voire exaltante dans les projets entrepreneuriaux. Le vocabulaire même du management de projet est connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress, l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité, le pilotage se substitue au contrôle. En mode projet, les salariés deviennent des acteurs et sont ainsi renvoyés chacun à l'autonomie dont ils sont censés disposer pour s'impliquer et faire réussir le projet. Ce discours « managérialement correct » interroge. Il participe d'une mécanique de l'idéalisation que Jean-Pierre Boutinet (1993) mettait en exergue dans la préface de la mise à jour de son livre *Anthropologie du projet*. Le projet n'est-il pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ? Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail. En tant que concentré de vie professionnelle, le projet exacerbe les problèmes connus ailleurs. Il pose également des problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin du projet. Le « côté sombre » des projets existe, qu'il s'agisse des risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement (acteurs acculés, épuisement professionnel, souffrance psychoaffective), des risques de déstabilisation des identités professionnelles et des risques de précarisation du parcours professionnel. La diffusion du management de projet doit aller de pair avec la compréhension et le contrôle de ses effets sur les acteurs et sur

leurs organisations. Le projet peut être un mode très efficace de l'action collective, mais suppose des moyens, des ressources, des compétences, des outils, une reconnaissance. Le mode incantatoire qui se contente d'invoquer le « management de projet » ne suffit pas à gérer les organisations qui changent et qui entreprennent. C'est le travail des acteurs compétents qui font leur « boulot », et non la contrainte du seul management d'en haut (le *top down*) qui réalise l'activité projet (Clot, 2010).

### Note

---

1 – Une structure matricielle croise deux critères de division de l'activité (ici, les « projets » et les « métiers »), contrairement à une structure fonctionnelle qui divise le travail sur un seul critère (la règle, la hiérarchie, les fonctions ou les métiers).

### Bibliographie

- Asquin A., Garel G. et Picq T., 2007, « **Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail** », *Gérer et Comprendre*, n° 90, p. 43-54.
- Boutinet J.-P., 1993, *Anthropologie du projet*, Presses universitaires de France (Puf), coll. « Psychologie d'aujourd'hui ».
- Clark K. B. et Wheelwright S. C., 1992, « **Organizing and leading heavyweight development teams** », *California Management Review*, Spring, p. 9-28.
- Clot Y., 2010, *Le travail à cœur*, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».
- Couillard J. et Navarre C., 1993, « **Quels sont les facteurs de succès de projets ? Faut-il plus d'organisation ? Plus d'outils ? Plus de communications ?** », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, p. 167-190.
- Declerck R. P., Eymery P. et Crener M. A., 1980, *Le Management stratégique des projets*, éd. Hommes et techniques.
- Ecosip (Économie des systèmes intégrés de production), Giard V. et Midler C. (dir.), 1993, *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, Paris, Economica.
- Gareis R., 1989, « **Management by projects, the management approach for the future** », *International Journal of Project Management*, vol. 7, n° 4, p. 243-249.
- Garel G., 2003, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Midler C., 1996, « **Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception** », in Terrasac G. et Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares, p. 63-85.
- Navarre C., 1992, « **De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir** », *Gestion 2000*, n° 6, p. 13-30.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

## L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Généalogie, défis et perspectives

Frédéric Le Roy, Marc Robert et Philippe Giuliani

Lavoisier | « Revue française de gestion »

2013/6 N° 235 | pages 77 à 90

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**FRÉDÉRIC LE ROY**

Université Montpellier 1-ISEM

**MARC ROBERT****PHILIPPE GIULIANI**

Groupe Sup de Co Montpellier Business School



# L'innovation managériale

## Généalogie, défis et perspectives

*Cet article propose une réflexion sur la généalogie, les défis et perspectives de l'innovation managériale. Après une présentation détaillée de la genèse de l'innovation managériale, des origines du concept jusqu'aux années 1990, les auteurs montrent que les innovations organisationnelle et managériale sont les prédécesseurs du concept d'innovation managériale. L'article met en évidence le renouveau de l'innovation managériale dans les années 2000 sous l'impulsion de Hamel, Mol et Birkinshaw, au sein du Managerial Innovation Lab de la London Business School. Une troisième partie est consacrée à l'identification des innovations managérielles majeures dans l'histoire. Puis une définition de l'innovation managériale est proposée. L'article conclut sur l'énoncé de quelques pistes de recherche dans le domaine.*

*« Management innovation is  
in many ways the missing piece  
of the innovation puzzle. »*  
Mol et Birkinshaw (2006, p. 26)

**D**ans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise. *A contrario* de cette vision, plusieurs auteurs proposent de centrer l'attention sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machet, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013).

L'expression « innovation managériale » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). L'introduction de ce terme est motivée par une volonté de faire reconnaître les innovations qui ne sont pas de nature technologique ; assez négligées jusqu'ici. Les entreprises, les managers, les pouvoirs publics, les chercheurs en économie et en management, etc., ont jusqu'à présent porté l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique. Ils se sont très peu intéressés aux autres formes d'innovations comme l'innovation managériale. Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol (2006) dénombrent plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation tech-

nologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ».

Pour des auteurs comme Birkinshaw *et al.* (2008), de la London Business School, il y a une sous-estimation très forte de l'innovation managériale et de ses effets par rapport à l'innovation technologique. Or, l'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise. Par exemple, le principe du laboratoire de R&D a été introduit au début du vingtième siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. De la même façon, dès 1903, Du Pont a été une entreprise pionnière dans la définition du ROI et des techniques budgétaires. Ces nouveaux outils de gestion lui ont permis de devenir un géant industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's a inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques. Enfin, dans une période plus récente, la façon dont Linux a émergé à partir de l'*open source* peut être considérée comme une innovation managériale majeure.

Ces innovations managériales sont rarement reconnues comme telles. Les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont très mal connus. Autant il est aisé d'attribuer l'invention de l'ampoule à incandescence à Edison, ce qui conduit à louer ses talents d'inventeur, autant il est difficile d'identifier les inventeurs des méthodes managériales les plus couramment utilisées par les entreprises. Or si le vingtième siècle est synonyme de progrès dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. La façon dont les entreprises sont gérées en ce début du vingt-et-unième siècle est com-

plètement différente de la façon dont les entreprises étaient gérées au dix-neuvième siècle. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui.

## I – LA GENÈSE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Dès les années 1960, des recherches comme celles d'Evan (1966), d'Evan et Black (1967), de Downs et Morh (1976) ou de Daft (1978) se sont intéressées aux innovations qui ne comportent pas de dimension technologique. Ces auteurs introduisent les termes « d'innovations administratives » ou « d'innovations organisationnelles » pour qualifier ces innovations. Ils en proposent la définition suivante « L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel » (Evan, 1966, p. 51).

Dans la même période, des chercheurs comme Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) établissent les premiers une distinction entre les innovations managériales et « les autres », dont l'innovation technique. Les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour gérer l'incertitude. Ainsi, pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est dis-

ponible dans un processus de décisions » (Kimberly, 1981, p. 86).

Dans les années 1980, Damanpour (1984, 1987) est un des premiers auteurs, dans la continuation d'Evan (1966) et de Kimberly (1981), à établir une nette distinction entre, d'une part, les innovations technologiques, qui se réfèrent à la sphère technique de l'entreprise et, d'autre part, les innovations administratives, qui se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation. Damanpour propose d'en faire un objet d'étude spécifique et en donne la définition suivante. « Les innovations administratives se définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour, 1984, p. 394). Dans le même ordre d'idée : « les innovations managériales sont indirectement reliées aux activités basiques de production de l'organisation, elles requièrent des changements dans l'organisation et dans les processus plus directement reliés à son management » (Damanpour, 1988, p. 548).

Toujours dans les années 1980, Van de Ven (1986) propose une définition de l'innovation managériale qui connaîtra une certaine notoriété. Pour cet auteur, « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, p. 591).

Dans une conception un peu différente, pour Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995), une innovation managériale est

« une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations » (Rogers, 1995, p. 11). Cette définition met en avant la notion de perception de la nouveauté par l'acteur. Elle souligne que, plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, c'est la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé.

Dans les années 1990, l'ensemble de ces recherches trouve un écho en France, au sein de l'École des mines de Paris, sous l'impulsion d'auteurs comme David, Hatchuel et Weil. Ces auteurs se sont tout particulièrement intéressés à la structure des innovations managériales (David, 1996). David distingue ainsi trois éléments en interaction :

- les innovations orientées connaissances. Ces innovations concernent les connaissances produites, elles correspondent à ce que Hatchuel et Weil (1992) appellent des « techniques managériales » ;
- les innovations orientées relations. Elles concernent des relations comme une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc. ;
- les innovations mixtes. Ce sont des innovations managériales qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

En synthèse de cette période Alcouffe (2004) propose la définition suivante en s'appuyant sur les travaux de Gilbert (1998) : « une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de

mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ».

## II – LE RENOUVEAU DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Dans une période plus récente, les travaux portant sur l'innovation managériale connaissent un fort regain d'intérêt. Les innovations managériales sont au cœur d'un programme de recherche mené au sein de la London Business School et animé par Hamel, Mol et Birkinshaw. Ces trois auteurs ont monté une *Innovation Management Lab* dont l'objectif est de mieux comprendre l'innovation managériale. Leur premier constat est qu'il est plus difficile d'identifier les innovations managériales que les innovations technologiques, essentiellement parce qu'elles sont beaucoup plus tacites (Birkinshaw *et al.*, 2008). Elles ne sont pas brevetables et leurs formes ne sont pas aisées à identifier. Elles comprennent un niveau de subjectivité plus grand dans leurs définitions que les innovations technologiques. Certaines d'entre elles peuvent être formalisées et d'autres peuvent être plus difficiles à identifier précisément. Afin de mieux cerner le concept, Birkinshaw et Mol (2006) reviennent à une définition proche de celle de Kimberly (1981) : « L'innovation managériale est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles. » (Birkinshaw et Mol, 2006, p. 81). Hamel (2006) donne une définition assez similaire : « L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et

pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. En le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font. » (*ibid.*, p. 75).

Dans un article rédigé en commun, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) s'associent pour donner une nouvelle définition de l'innovation managériale. Ainsi, pour ces trois auteurs, « L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation. » (*ibid.*, p. 825).

Plus loin ces auteurs précisent leur pensée. « L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier. Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé. » (*ibid.*, p. 826).

Un élément clé de la définition de l'innovation managériale est introduit par Mol et Birkinshaw (2009). Ils considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration de la performance de l'entreprise. « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise. » (*ibid.*, p. 1269). Damanpour et Aravind (2012)

adoptent le même point de vue en établissant une relation directe entre l'innovation managériale et la performance. « L'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte. » (*ibid.*, p. 424).

Hamel renforce le caractère normatif de l'innovation managériale en la définissant comme la source principale de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. « Nous sommes parvenus à une conclusion évidente : les grands progrès dans la pratique du management débouchent souvent sur une modification importante de la situation concurrentielle et confèrent fréquemment des avantages durables aux entreprises pionnières. » (Hamel, 2007, p. 19).

Dans cet ordre d'idée, Hamel et Breen (2007) distinguent quatre formes d'innovation :

- *l'innovation de procédés*, qui correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisation), dont l'intérêt est incontestable, mais qui se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne se révèle donc pas décisive sur le plan concurrentiel ;
- *l'innovation de produits/services*, qui peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise ;
- *l'innovation stratégique*, qui consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique, et qui correspond à une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée, ce qui empêche l'innovation de s'avérer décisive ;

– *l'innovation managériale*, qui est la plus à même de provoquer une rupture durable ; elle se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent.

Pour Hamel, l'innovation managériale est le fondement de la création de compétences uniques pour l'entreprise. Il en fait donc une promotion très forte notamment dans des publications à l'intention des cadres (Hamel, 2009). C'est de la capacité à développer des innovations managériales que dépendent les performances des entreprises.

### III – IDENTIFICATION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Pour aller plus loin, Hamel (2006), Birkinshaw *et al.* (2008), Mol et Birkinshaw (2008), se sont attachés à identifier les 175 innovations managériales les plus significatives du vingtième siècle. Ils ont

évalué chacune d'entre elles à partir de trois questions :

– dans quelle mesure l'innovation se démarque-t-elle des pratiques managériales courantes ?

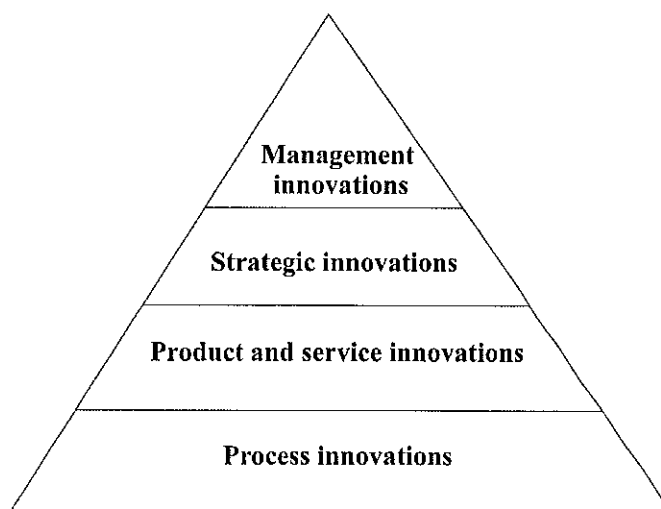
– a-t-elle conféré un avantage concurrentiel à l'entreprise qui l'a introduite en premier ?

– peut-on la retrouver dans une forme proche dans les organisations aujourd'hui ?

En se fondant sur ces critères, les douze innovations les plus remarquables du vingtième siècle sont les suivantes :

- 1) Le management scientifique,
- 2) La comptabilité des coûts et l'analyse de la variance,
- 3) Le laboratoire de R&D,
- 4) Le ROI et l'analyse budgétaire,
- 5) Le management de marque,
- 6) Le management de projet à grande échelle,
- 7) La structure par divisions,
- 8) Le développement du leadership,
- 9) Les consortiums industriels,

Figure 1 – La pyramide de l'innovation



Source : Hamel et Breen (2007).

- 10) La décentralisation radicale,
- 11) L'analyse stratégique formelle,
- 12) La résolution de problème par les salariés.

Birkinshaw *et al.* (2008) donnent une liste d'innovations managériales marquantes en s'attachant à les définir plus précisément (cf. tableau 1).

Pour étudier le processus d'émergence des innovations managériales, onze innovations managériales récentes sont analysées par Birkinshaw et Mol (2006). Dans cette recherche, l'innovation managériale acquiert le même statut que l'innovation technologique. Il est possible d'identifier le lieu où elle est née, l'année de sa naissance et la ou les personnes qui l'ont introduite. Ce ou ces personnes deviennent de vrais innovateurs et leur nom est rattaché à l'innovation (cf. tableau 2).

En définitive, Mol et Birkinshaw (2008) définissent quatre critères pour identifier une innovation managériale. Une innovation managériale 1) modifie de façon concrète le travail des managers, 2) représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné, 3) est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation et 4) permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

#### IV – UNE DÉFINITION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Comme nous l'avons vu, l'innovation managériale n'existe pas en tant que telle dans les recherches avant les années 1980. À partir du début de ces années plusieurs définitions en ont été proposées (Kimberly, 1981 ; Damanpour et Evan,

**Tableau 1 – Exemples d'innovations managériales**

Exemples	Définition
Laboratoire de R&D moderne	Une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits
Forme multidivisionnelle	Une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples
Système de production Toyota	Une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais
Management par la qualité totale	Une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et pour augmenter la satisfaction du client
Structure matricielle de la NASA	Une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes comme les fusées du programme Apollo
Comptabilité par activité	Une nouvelle technique pour calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste
<i>Balanced Scorecard</i>	Une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision

Source : adapté de Birkinshaw *et al.* (2008).

**Tableau 2** – Onze innovations managériales récentes

Entreprise	Année	Innovation	Innovateur
Analog Devices (USA)	1987	Balanced Scorecard	Art Schneiderman
Skandia (Suède)	1991-1992	Skandia Navigator (mesure du capital intellectuel)	Leif Edvinsson Bjorn Wolrathl
Partners for Change (Royaume-Uni)	1994-1996	Emploi flexible : système de rémunération pour les consultants	Tom Connolly Mark Smith
Oticon (Danemark)	1991	« Organisation spaghetti » : structure sans relation hiérarchique formelle	Lars Kolind
Hewlett-Packard (USE)	1991	Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes	Alan Nonnenberg
Wellington Insurance (Canada)	1988-1999	« La révolution Wellington » : décentralisation radicale des activités	Murray Wallace
Litton Interconnection (Royaume-Uni)	1991	Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits	George Black
Shell (Pays-Bas)	1996	« Gamechanger » : modèle de recherche de fond par capital risque pour la R&D	Tim Warren Leo Roodhart
Sun (USA)	1995	Développement d'un écosystème de vendeurs de « software »	Georges Paolini
Motorola (USA)	1987	Méthode « Six-Sigma » de contrôle de la qualité	Bill Smith Mikel Harry
GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	2000	« Centre d'excellence » pour la découverte de médicament	Tachi Yamada Allan Baxter

Source : adapté de Birkinshaw et Mol (2006).

1984 ; Damanpour, 1988 ; Rogers, 1995 ; David, 1996). Elles mettent l'accent sur l'aspect nouveau, pour l'entreprise, de pratiques, techniques, méthodes, structures, et de management.

Des recherches plus récentes mettent l'accent sur le fait que cette innovation managériale permet la création d'un ensemble de compétences uniques pour l'entreprise.

Elle devient donc le fondement de son avantage concurrentiel (Hamel, 2006 ; Mol et Birkinshaw, 2009). En ce sens l'innovation managériale devient une nouvelle doctrine du management pour la performance Hamel (2009).

En s'appuyant sur ces définitions, nous considérerons que l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de

pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale.

Cette définition recouvre deux acceptions du concept :

1) l'innovation managériale est l'invention et l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques et méthodes de management connues ; l'organisation met au point une innovation et la met en œuvre la première ; le succès rencontré par cette organisation, du fait de cette innovation managériale, conduit d'autres organisations à l'adopter ;

2) l'innovation managériale est l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management qui existe déjà mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles ; l'organisation ne met pas au point l'innovation et n'est pas nécessairement la première à l'adopter ; c'est le succès rencontré par les organisations qui ont adopté cette innovation managériale qui la conduit à l'adopter également.

C'est dans ces deux acceptions que l'innovation managériale sera définie ici. Elle est autant l'invention d'une nouvelle méthode ou pratique de management par une organisation que l'adoption d'une méthode ou pratique de management déjà existante mais nouvelle pour l'organisation qui l'adopte.

Dans la définition choisie ici, l'innovation managériale concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise ainsi que l'entreprise dans son ensemble. Les fonctions de l'entreprise sont toutes issues d'une innovation managériale et sont régulièrement transformées par des innovations managériales (Jaouen et Le Roy, 2013).

– le contrôle de gestion est issu d'innovations managériales que sont les méthodes de calcul des coûts directs ou de calcul des coûts complets ; il a connu de nombreuses innovations comme la méthode ABC ou plus récemment le *Balanced Scorecard* ;

– la comptabilité s'est peu à peu institutionnalisée au fur et à mesure d'innovations comme la comptabilité en partie double ; plusieurs innovations comme la comptabilité financière ou la définition de nouvelles normes comptables jalonnent le développement récent de cette fonction ;

– le marketing s'est constitué comme fonction de l'entreprise à la suite d'innovations comme les 4P, les méthodes de prévision de ventes, le management de la marque, etc.

– la finance d'entreprise s'est constituée autour d'innovations comme les SIG, le TRI, la VAN, alors que la finance de marché est constituée d'innovations comme le Medaf, ou, plus récemment, comme l'EVA ;

– le management des ressources humaines s'est institutionnalisé avec l'invention du management participatif et a connu depuis de nombreuses innovations managériales comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou plus récemment la santé mentale au travail ;

– le management stratégique est constitué de modèles et cadres d'analyse inventés soit par les consultants comme le Boston Consulting Group ou MacKinsey, soit par des universitaires comme Porter ou Hamel ;

– le management des systèmes d'information (SI) est né de l'introduction des nouvelles technologies de l'information dans un contexte managérial qu'elles contribuent à transformer ; les *Enterprise Resource Planning* (ERP ou PGI) ou le *Customer Relationship Marketing* (CRM) sont ainsi

des innovations à la fois technologiques et managériales qui transforment les façons de travailler dans les organisations (Brockman et Morgan, 1999).

Au-delà de ces aspects fonctionnels, l'innovation managériale concerne l'entreprise dans son ensemble (Jaouen et Le Roy, 2013). Des innovations récentes en termes de management peuvent ainsi être identifiées, comme le management de la diversité, le management responsable, l'intelligence sociale, etc. Toutes ces innovations, dans leur définition, ont pour vocation à transformer la façon de manager les organisations.

## V – LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'innovation managériale telle qu'elle est définie ici pose de nombreuses questions de recherche. Une première série de questions porte sur les déterminants de l'apparition et de la diffusion des innovations managériales. Ces questions sont anciennes et récurrentes dans la littérature (Teece, 1980 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Rogers, 1995 ; Damanpour, 1991 ; Alcouffe *et al.*, 2003 ; Godowski, 2003). Toutefois elles restent toujours posées. Quels sont les facteurs qui expliquent l'émergence et la diffusion d'une innovation managériale ? Quel est l'impact des facteurs structurels comme le secteur ou la technologie ? Quel est l'impact des choix stratégiques au niveau de l'entreprise ?

Au-delà de ces déterminants structurels et stratégiques traditionnels, des questions de recherche portent sur le rôle des acteurs internes de l'entreprise dans le développement des innovations managériales (Vant't Hoff et Van den Bosch, 2012).

Quels rôles jouent les « tops managers » et quels rôles jouent les « middle managers » (Heyden *et al.*, 2012) ? D'autres questions portent sur le rôle des acteurs externes. Ainsi Mol et Birkinshaw (2009) posent la question du rôle des institutions et des organisations externes dans la diffusion des innovations managériales. De façon précise, il est possible de se poser les questions suivantes. Quel est le rôle des pouvoirs publics ? Quel est le rôle des consultants ? Quel est le rôle des chercheurs ? Quel est le rôle des clients ? Quel est le rôle des fournisseurs ? Quel est le rôle des concurrents ? Pour répondre à cette première série de questions, il est nécessaire de déterminer précisément ce que l'on souhaite étudier, c'est-à-dire les formes de l'innovation managériale. Cette question est encore aujourd'hui débattue. Ainsi, certains auteurs critiques considèrent que l'innovation managériale est un type d'innovation qui relève avant tout du discours (Knights et McCabe, 1999 ; Méric, 2003). D'autres auteurs soutiennent que les contours de ce concept seraient à ce point diffus et poreux qu'il pourrait contenir tous les types d'innovations non techniques. On n'en percevrait la spécificité et la contribution qu'avec une extrême difficulté Marion *et al.* (2012). Bien que des efforts aient été faits pour définir de façon précise les innovations managériales, les formes de cet objet de recherche peuvent donc encore être questionnées. Qu'est ce qui peut être qualifié d'innovation managériale ? Qu'est-ce qui n'est pas une innovation managériale ? Quels sont les principaux types d'innovation managériale ? Peut-on adopter une classification en innovation radicale vs innovation incrémentale ? Doit-on inventer des catégories spécifiques ?

Une dernière série de questions porte sur l'impact des innovations managériales sur la performance. Il semble nécessaire de se demander dans quelle mesure et sous quelles conditions l'innovation managériale est bien un facteur de performance (Reinmoeller *et al.*, 2011 ; Heij *et al.*, 2012). Cet impact peut être envisagé de façon directe. La question est la suivante. L'introduction d'une innovation managériale entraîne-t-elle de meilleures performances ? Cette question peut conduire à des recherches qui consistent en l'étude d'un cas montrant les processus en œuvre et leur impact. Elles peuvent également consister en une comparaison systématique des performances d'entreprises selon qu'elles fassent ou non de l'innovation managériale.

L'impact de l'innovation managériale sur la performance peut également être appréhendé de façon plus complexe, en mettant en lien l'innovation managériale et l'innovation technologique. Des controverses sont ainsi en cours sur les liens entre l'innovation managériale, l'innovation technologique et les performances (Georgantzis et Shapiro, 1993 ; Damanpour *et al.*, 1989, 2009 ; Battisti et Stoneman, 2010 ; Le Roy *et al.*, 2012). Plusieurs théories s'opposent aujourd'hui. Certains auteurs considèrent que l'innovation managériale est un antécédent de l'innovation technologique et, donc,

le vrai vecteur de performance (Damanpour et Evan, 1984). D'autres auteurs considèrent que les deux types d'innovation doivent se produire de façon simultanée pour que l'entreprise soit performante (Le Roy *et al.*, 2012).

L'ensemble de ces questions structure un champ de recherche dont l'exploration ne fait que commencer. Hamel et Breen (2007) considèrent qu'il s'agit d'un enjeu majeur des recherches en sciences du management. La reconnaissance de l'innovation technologique et de son importance est aujourd'hui faite. Cette reconnaissance se traduit par des efforts financiers très importants des entreprises privées et des pouvoirs publics en termes de financement de la recherche pour l'innovation technologique. La reconnaissance de l'innovation managériale n'est pas faite aujourd'hui. Or l'innovation managériale contribue de façon majeure, d'après Hamel, à la performance de l'entreprise. Développer la recherche dans le domaine de l'innovation managériale contribuera à sa reconnaissance, et, de fait, à celle des praticiens et chercheurs qui la produisent. Il est donc plus que capital pour les managers et les chercheurs en management de développer des recherches sur ce thème. Au même titre qu'il existe des laboratoires technologiques dans les entreprises, les verra-t-on un jour adopter des « laboratoires de R&D managériale » ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Alcouffe S., Nicolas B., Levant Y. (2003). « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, tome 9, mai, p. 7-26.
- Alcouffe S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.
- Ayerbe-Machat C. (2003). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *XI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Battisti G., Stoneman P. (2010). "How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations", *British Journal of Management*, vol. 21, n° 1, p. 187-206.
- Birkinshaw J., Mol M.J. (2006). "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Brockman B.K., Morgan R.M. (1999). "The evolution of managerial innovations in distribution: What prospects for ECR?", *The international Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, n° 10, p. 397-408.
- Daft R.L. (1978). "A dual core of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.
- Damanpour F. (1987). "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688.
- Damanpour F. (1988). "Innovation type, radicalness, and the adoption process", *Communication Research*, vol. 15, n° 15, p. 545-565.
- Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601.
- Damanpour F. (1991). "Organization innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 555-590.
- Damanpour F., Walker R.M., Avellaneda C.N. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", *Journal of management studies*, vol. 46, n° 4, p. 650-675.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.

- David A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 12-15 mai.
- Downs G.W., Mohr L.B. (1976). "Conceptual issues in the study of innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 700-714.
- Evan W.M. (1966). "Organizational lag", *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.
- Evan W.M., Black G. (1967). "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals", *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530.
- Georgantzis C.N., Shapiro J.N. (1993). "Viable theoretical forms of synchronous production innovation", *Journal of Operation Management*, vol. 11, n° 2, p. 161-183.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, Paris.
- Godowski C. (2003). « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales : le cas des approches par activités », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, p. 71-86.
- Hamel G. (2006). "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.
- Hamel G., Breen B. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- Hamel G. (2009). "Management Innovation", *Leadership Excellence*, vol. 26, n° 5, p. 5.
- Harrow J., Willcocks L. (1990). "Public services management: activities, initiatives and limits to learning", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 3, p. 281-304.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Heij C.V., Van Den Bosch F., Volberda H. (2012). "How does management innovation influence performance", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.
- Heyden M., Sidhu J.S., Volberda H. (2012). "Multilevel managerial influence on management innovation: how does shared organizational vision matter?", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013). *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.
- Kimberly J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.
- Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981). "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 4, p. 689-713.
- Knights D., McCabe D. (2002). "A road less travelled", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, n° 3, p. 235-254.
- Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2012). « Quels liens entre l'innovation technologique et managériale ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé », *XXI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 4-6 juin.
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, Paris.

- Ménard C. (1995). « La nature de l'innovation organisationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-série, p. 173-192.
- Méric J. (2003). « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, p. 129-145.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2006). "Against the flow: reaping the reward of management innovation", *European Business Forum*, issue 27, winter.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2008). *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*, Prentice Hall, London.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.
- Reinmoeller P., Dalen J.V., Elsenburg B. (2011). "Understanding the relationship between management innovation and financial performance and reputation", *European Academy of Management Conference*, Tallinn, 1-4 juin.
- Rogers E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Teece D. J. (1980). "The diffusion of an administrative innovation", *Management Science*, vol. 26, n° 5, p. 464-470.
- Van de Ven A.H. (1986). "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.
- Van't Hoff N., Van den Bosch F. (2012). "Management innovation: exploring the influence of external change agents", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.

# À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin

par

■ **Bertrand Ballarin** ■

Directeur des relations sociales et de la responsabilisation du groupe Michelin

## En bref

Après la mise en œuvre d'un schéma très rationnel, le *Michelin Manufacturing Way*, la productivité a beaucoup augmenté, mais la démotivation s'est fait jour. Les ouvriers et la maîtrise se sentaient pris dans des contraintes inhibantes. Le Groupe a lancé un projet pour responsabiliser les acteurs de l'entreprise en partant du bas vers le haut de la hiérarchie. Bertrand Ballarin, chargé du projet, a proposé d'en organiser une première étape avec trente-huit îlots de production dans dix-huit usines. Cette phase ayant donné des résultats convaincants, au bout de douze mois, cinq sites ont reçu pour mission de voir comment il était possible de généraliser les expériences des îlots démonstrateurs, de faire évoluer le fonctionnement des structures d'appui (méthodes, relations entre les niveaux hiérarchiques, etc.) et d'imaginer de nouveaux principes de direction. C'est une vraie révolution que Michelin engage, avec patience et humilité, tout en faisant face à la complexité inhérente aux très grandes entreprises et en conservant l'empreinte d'une histoire de plus d'un siècle.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> avril 2017)

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Je viens du service public : saint-cyrien après des classes préparatoires littéraires, diplômé de Sciences Po Paris (section service public), officier de l'armée de terre pendant trente ans, où je réfléchissais à la prospective des engagements dans la configuration stratégique issue de la chute du mur de Berlin.

J'ai rejoint Michelin en 2003, d'abord dans une usine de Clermont-Ferrand, comme chef de projet des organisations responsabilisantes – c'était un sas pour me faire découvrir ce qu'était la fabrication d'un pneu. Puis j'ai pris la direction, quatre ans durant, de l'usine de Bourges, que le Groupe envisageait de fermer, où j'ai fait mes armes dans le domaine des relations sociales (nous étions 1 200 et sommes arrivés 500, mais l'usine existe toujours, et c'est une fierté). Après quoi j'ai été chargé de relancer les performances de l'usine de Shanghai, une joint-venture avec une société d'État chinoise, pendant quatre années encore. Michelin m'a ainsi offert deux expériences complémentaires, me permettant de travailler d'abord sur les techniques de management industriel et sur la relation sociale, puis sur le système de production et la performance industrielle. Lorsque j'ai commencé à savoir diriger une usine, on m'a rapatrié à Clermont-Ferrand pour me confier les politiques du personnel appliquées à la population ouvrière du Groupe, soit environ 67 500 personnes, et prendre la direction du projet de responsabilisation. Il m'a été demandé de réfléchir, dans le même temps, à la transformation du modèle de relations sociales Michelin – modèle non écrit, éminemment culturel – que Jean-Dominique Senard, le directeur du Groupe, souhaitait faire évoluer, ce qui m'a valu de prendre la responsabilité des relations sociales du Groupe en juillet 2013.

### Créer un lien social fort entre pairs adapté à une identité forte

Les relations sociales, loin de se limiter au dialogue entre partenaires sociaux, s'étendent, de notre point de vue, à l'ensemble des relations dans la communauté humaine formée par l'entreprise. Notre démarche de responsabilisation est ancrée dans une conception collective de la responsabilité et, si nous réussissons, elle doit se traduire par un lien social professionnel fort – et pas seulement de "machine à café" – entre pairs, au sein de nos équipes, qu'elles soient ou non affectées à des tâches de fabrication.

Michelin, fondée en 1889, fut l'une des premières entreprises françaises qui adoptèrent l'organisation scientifique du travail, dès les années 1919-1920, ce qui explique la présence d'un corps d'organiseurs industriels dont la renommée s'étend bien au-delà de nos frontières. Mais la séparation entre tâches d'exécution, d'une part, et tâches de conception et de résolution des problèmes, d'autre part, n'a pas empêché Michelin, depuis 1927 et la mise en application des « *idées de progrès* », d'associer les exécutants à la résolution des problèmes ou à la conception des progrès, en partant du principe, cher à Édouard Michelin l'aîné, que « *ceux qui font savent précisément ce qu'ils font* ». Autre paradoxe : si les usines étaient dirigées de façon stricte, les méthodes de pilotage opérationnel étaient très peu standardisées. Chaque usine développait son propre système de management de la performance et du progrès, avec un tronc commun – la démarche de progrès continu Michelin. Cette hyper-décentralisation s'est parfois traduite, au milieu des années 1990, par des difficultés pour l'entreprise, face auxquelles la direction générale a dû réagir.

Aujourd'hui, après la grande phase de croissance et d'internationalisation de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, Michelin emploie 112 000 personnes, vend sa production dans 170 pays, et possède 68 usines, dans 17 pays, qui fabriquent principalement des pneumatiques, mais aussi des élastomères chimiques, des moules de cuisson et divers procédés. Nous produisons chaque année quelque 184 millions de pneus, qui équipent tous les véhicules, de la bicyclette aux avions, en passant par les engins de chantier miniers (dont les pneus mesurent 4 mètres de diamètre). Nous représentons un peu moins de 14% du marché en valeur ; mais la bataille n'est pas tant entre les trois grands (Good Year, Bridgestone et Michelin), qu'entre ceux-ci et une pléiade de petits manufacturiers spécialisés, très agressifs sur les segments où ils sont présents. Notre chiffre d'affaires voisine les 22 milliards d'euros, avec un résultat opérationnel de 2,6 milliards d'euros en 2015, et notre grande préoccupation est aujourd'hui de poursuivre notre croissance.

Nous tentons d'inventer, patiemment et prudemment, un modèle qui nous soit adapté, qui nous permette de dépasser les limites du système classique de management, auxquelles nous touchons. Le "commandement-contrôle" nous semble toujours pertinent, mais la manière de l'exercer doit changer, et ouvrir, dans une certaine mesure, la responsabilisation des différents échelons. Les managers, même si leur rôle évoluera, subsisteront. Nous ne cherchons nullement à faire l'économie du management de ligne.

La responsabilisation est un processus. Responsabiliser, c'est conférer un certain pouvoir d'action (droit de décider par soi-même) et allouer des ressources dont l'utilisation *responsable* sera laissée libre, mais c'est aussi savoir exiger des comptes, sur les décisions prises et leurs conséquences. C'est l'indispensable complémentarité des mots *empowerment* et *accountability*, alors que la notion de responsabilité est trop souvent traduite ou résumée par le second de ces deux termes, qui, à trop le privilégier, conduit à ce que Paul Ricœur nomme la *responsabilité-imputabilité*. Gardons-nous des dérives qui consisteraient soit à imposer une obligation de rendre des comptes sans donner de véritables moyens d'agir, soit, au contraire, à accorder ceux-ci sans mettre en place des dispositifs obligeant de rendre compte. Dans une grande organisation compliquée, dont l'histoire a fortiori est plus que centenaire, ni l'un ni l'autre ne vont de soi.

### Correspondants et organisation responsabilisée

Le processus de responsabilisation a été lancé dans les années 1990, à partir de certaines de nos usines en Allemagne et aux États-Unis, où des managers se sont posé la question de leurs leviers de compétitivité interne et de l'amélioration de leur productivité. Les théories nées dans l'après-guerre sur les *high performance teams*, les équipes autonomes, etc., déjà mises en œuvre à grande échelle en France et à l'étranger, n'avaient pour ainsi dire pas été pratiquées chez Michelin. Nous avons procédé par expérimentations, par essais-erreurs, et sommes parvenus à la conclusion qu'il était préférable d'éviter une présence trop constante du management de ligne. Nous avons donc décidé que nos agents de maîtrise, qui faisaient les trois-huit, ne travailleraient plus que la journée, tandis que, bien sûr, les équipes de fabrication continueraient à travailler en permanence selon les mêmes systèmes de rotation. Ainsi, durant les deux tiers du temps, un îlot de fabrication – c'est-à-dire un lot de machines avec des équipes qui s'y succèdent vingt-quatre heures sur vingt-quatre – travaillerait-il sans maîtrise.

En Allemagne, le management de contact a "fondu", et certains îlots de fabrication ont atteint jusqu'à cent personnes pour un seul agent de maîtrise. Les États-Unis se sont appuyés sur la notion de *manufacturing professional*, qui consiste à incorporer dans les équipes des compétences leur permettant de résoudre par elles-mêmes leurs problèmes techniques.

Nous avons mis en place des *correspondants*, attentifs à la sécurité, à la qualité et au flux. Il s'agissait d'ouvriers comme les autres, travaillant aux mêmes tâches, mais qui passaient en moyenne trente minutes sur une journée de huit heures à régler différents problèmes, à établir une interface entre l'équipe de fabrication, le management et les services supports, qui, en somme, animaient l'équipe. C'était un rôle, non une fonction, qui n'était pas rémunéré. Nous considérions que les correspondants seraient reconnus à travers leur progression de carrière et l'épanouissement personnel né du lien social différent qu'ils mettaient en place avec leurs collègues ou avec le management. Nous nous sommes vite aperçu que les correspondants étaient d'extraordinaires ouvriers et que le "bol d'air" que nous leur donnions dans une succession de tâches répétitives à haute cadence produisait sur leur engagement, leur moral, leur motivation, leur conscience de l'entreprise, des effets extrêmement positifs. Édouard Michelin a donc très rapidement suggéré que nous nous lancions dans l'aventure. C'est ainsi que nous avons commencé à formaliser la notion d'OR, c'est-à-dire d'îlot d'organisation responsabilisée.

Nous avons obtenu de beaux résultats, mais avec deux populations : les correspondants, qui trouvaient là un vrai levier d'engagement, et les autres.

### Management autonome de la performance et du progrès

Dans les années 2004-2005, la direction du Groupe s'est interrogée sur l'inexistence d'un système de production global d'entreprise. Et jusqu'en 2010-2011, d'énormes efforts ont été consentis pour la mise en place d'un système



de management homogène de la performance et du progrès qui puisse valoir des États-Unis à la Chine. Nous n'avions pas auparavant développé d'outils de type *kaizen*, connus chez Toyota. Nous avons rodé notre nouvelle organisation, puis l'avons déployée *top down*, de haut en bas. En 2011, nous avons eu la satisfaction de constater un gain de 30 % de productivité en cinq ans.

Cependant, cette nouvelle organisation était très rigide et uniformisée. Nous avons bénéficié du système mécanique mis en place, mais il lui manquait encore l'intelligence et le cœur – ce que certains milieux nomment *engagement* et d'autres *forces morales*. La bonne humeur des ouvriers à l'atelier, dont nous étions très fiers, s'était émoussée, et les agents de maîtrise exprimaient un certain mécontentement. Les responsables d'îlots avaient le sentiment de ne plus avoir de temps pour leurs équipiers. Aussi la direction a-t-elle demandé que la *Michelin manufacturing way*, malgré son succès, soit complétée, et que l'organisation responsabilisante soit réactualisée. Un délai de deux ans fut fixé pour que l'entreprise revienne à cet égard aux niveaux atteints avant l'introduction des nouvelles normes de production; une réflexion fut lancée pour pousser beaucoup plus loin la responsabilisation des îlots, sur les bases d'une franche autonomie dans les équipes.

À ce stade, seuls étaient concernés les ouvriers des usines et non les 40 000 autres personnels de l'entreprise – son secteur "tertiaire" comme nous disons, faute de mieux. C'est ainsi qu'est né le management autonome de la performance et du progrès (MAPP), soit l'adjonction au système de pilotage que nous venions de créer de la notion d'autonomie. La première originalité de notre démarche fut d'avoir directement consulté les ouvriers : nous avons demandé à trente-huit îlots de fabrication, dans dix-huit usines, représentant tout l'éventail de notre production, de réfléchir à la mise en œuvre de cette autonomie, en répondant à une question : « *De quoi seriez-vous capables, en termes de décision, sans intervention des agents de maîtrise, en termes de résolution de problèmes, sans dépendre des maintenanciers ni des régleurs, techniciens et autres organisateurs industriels? et à quelles conditions?* » Mille cinq cents personnes se sont investies dans cette démarche.

Nous avons visité chacune des usines concernées, longuement rencontré leurs équipes de direction pour qu'elles n'interfèrent pas dans l'expérience. Seuls étaient maintenus les objectifs annuels de l'« îlot démonstrateur ». La validation viendrait de la performance industrielle réalisée, sans qu'en soient modifiés les indicateurs, et du moral des équipes, tel que nous le mesurons tous les ans par une enquête auprès des personnels intitulée *Avancer ensemble*, à tous les niveaux de l'entreprise. Notre approche, même si la performance importe, n'est pas strictement utilitaire, elle est aussi humaniste, et nous le revendiquons.

## La "maille" de l'usine et l'extension du modèle au "tertiaire"

Nous n'avons pas cherché à dresser un catalogue de bonnes pratiques, mais à mesurer le degré d'autonomie auquel peut parvenir un îlot de fabrication ordinaire. En décembre 2013, nous avons présenté nos résultats au comité exécutif. Il nous a semblé que l'émotion ressentie par les équipes d'ouvriers se transmettait à l'équipe de direction, où quelqu'un a eu cette formule : « *Nous tenons là le moyen de devenir ce que nous rêvions d'être sans y parvenir totalement.* » De l'assentiment général, ces expériences ressemblaient à l'entreprise. Encore fallait-il les poursuivre et les généraliser, à la "maille" – à l'échelle – du site, c'est-à-dire au premier niveau où une vraie capacité d'autonomie est possible dans toutes les fonctions nécessaires à une communauté humaine industrielle : relations humaines, qualité, technique, production...

Nous avons obtenu cinq sites, en France, en Pologne, en Allemagne, au Canada et aux États-Unis. Attention! Il ne s'agit pas d'un projet de déploiement jalonné. Nous sommes très éloignés de la méthode de conduite du changement préconisée par John Kotter<sup>1</sup>, de cette mécanique inexorable qui consiste traditionnellement à créer un sentiment d'urgence et de danger, à communiquer massivement, à rechercher rapidement des gains et à les généraliser. Nous pensons, au contraire, que si l'expérience connaît le succès, elle se propagera naturellement. Nous avons donc demandé au comité exécutif que les sites retenus aient du temps – quatre ou cinq ans – et avons décidé de les protéger, de ne pas en faire des vitrines, de les laisser travailler, de les accompagner,

---

1. Professeur à la Harvard Business School (NdR).



en poussant leurs directions à réfléchir – sans leur donner les clés d'un déploiement de la méthode. Nous voulons que les conducteurs du mouvement opèrent une réelle transformation personnelle. Le volontariat est au fondement de cette démarche.

Un fossé risque toutefois de se creuser entre des sites de plus en plus responsabilisés et une structure de Groupe très centralisée, prescriptive et encore bureaucratique par bien des côtés. Nous avons donc demandé au comité exécutif l'autorisation de sortir le projet du secteur secondaire et de l'étendre à l'ensemble des fonctions du Groupe. L'accueil fut à cet égard plus contrasté. Des chantiers d'expérimentation ont été lancés avec ceux que nous avons convaincus dans des entités non industrielles (par exemple, la ligne produit de pneus agricoles, la ligne métier qui fabrique les moules de cuisson, la direction groupe des systèmes d'information, la direction du personnel). Cette extension au tertiaire nous a permis d'affiner notre modèle et d'en déterminer les principaux marqueurs. Maintenant, nous connaissons les grands principes de fonctionnement du modèle Michelin de responsabilisation, et nous les avons présentés, il y a dix jours, au comité exécutif.

La responsabilisation fait désormais partie des quatre axes de progrès du Groupe, aux côtés de la transformation de notre service aux clients, de la simplification et de la digitalisation. Tentée dans un premier temps dans nos activités de fabrication, elle a été "adoubée" pour l'ensemble de l'entreprise. Et Michelin pourrait être la première société industrielle internationale de cette taille à travailler dans cet esprit de responsabilisation non seulement au niveau de l'exécution, mais aussi à celui de la vie collective et de la gouvernance du Groupe.

## Débat



### Défense et illustration des îlots démonstrateurs

**Un intervenant :** *Lorsque vous avez lancé la phase d'expérimentation, vous avez interdit aux îlots de communiquer entre eux, afin sans doute de permettre qu'ils déploient leur imagination de façon autonome. Quelles sont les initiatives locales qui ont le plus frappé le comité de direction ? Dans les usines, souhaitez-vous changer l'articulation des relations entre niveaux hiérarchiques, les critères de gestion de l'évaluation, ou certains outils de management comme le reporting ?*

**Bertrand Ballarin :** Dans l'industrie sévit la manie du *benchmarking* ; on considère comme une perte de temps d'inventer ce qui existe ailleurs. C'est un point de vue que je ne partage pas. Nous avons pensé que les trente-huit îlots démonstrateurs, s'ils communiquaient, allaient finir par calquer leur comportement les uns sur les autres. Nous avons levé cette interdiction de communiquer au bout de six mois, car les îlots étaient parvenus à un degré de maturité qui leur permettait désormais de s'enrichir et non de s'appauvrir en communiquant.

Nous mettons au point un processus très automatisé de fabrication de pneus pour des véhicules de tourisme. La perte de matière "à cru", c'est-à-dire avant la cuisson du pneu, était considérable. Nous ne disposions que d'un seul îlot démonstrateur travaillant selon ce procédé, dans une usine canadienne. Ses pertes ont diminué de 30% par rapport à celles des autres îlots non démonstrateurs sur ces chaînes d'assemblage aux machines complexes.

En Allemagne, nous comptons, parmi nos démonstrateurs, un îlot chargé de découper des nappes de tissu métallique avant l'assemblage du pneu cru. L'usine expérimentait, elle aussi, un procédé de fabrication automatisé (de pneus destinés aux poids lourds). Les quantités produites et les temps de production, conçus pour que la machine soit correctement approvisionnée, étaient déterminés par un planning central. Mais ces objectifs sont établis sur des valeurs moyennées d'aléas, dont la variabilité, dans cette phase de mise au point, est très



importante. En conséquence de quoi, la machine manquait de produits. L'îlot démonstrateur a engagé le dialogue avec l'atelier d'assemblage, et ce sont les équipes d'opérateurs elles-mêmes qui ont réglé le problème, sans que les agents de maîtrise ou les techniciens du planning n'interviennent directement. Elles ont ainsi réorganisé l'ordre dans lequel étaient réalisées les découpes. Un mois plus tard, la régularité du flux était rétablie.

Nous avons résolu des problèmes survenus lors de la cuisson de certains de nos pneus en fournissant à l'îlot démonstrateur concerné une check-list non seulement pour ses propres machines, mais pour celles de l'atelier d'assemblage, qui le précède dans la chaîne d'opérations, et les solutions sont mises en œuvre sans intervention de l'encadrement.

Nous réalisons des gains significatifs sur le taux de rendement synthétique. Nos flux sont compliqués et nos baisses du rendement synthétique sont dues pour un tiers à des attentes d'intervention, ce que savent ceux qui ont vraiment fréquenté les ateliers.

Dans l'usine, nous encourageons les équipes de direction et de management des ateliers à intégrer elles-mêmes une démarche responsabilisante, en l'occurrence à travailler avec le niveau hiérarchique supérieur plutôt qu'à donner des ordres au niveau inférieur. Nous incitons les chefs à « évacuer le territoire de la décision » pour que s'y investissent leurs subordonnés. C'est la première mutation à laquelle nous devons parvenir dans ce que nous nommons la structure.

La deuxième mutation est psychologique ou mentale : nous voudrions que cette structure se déplace d'une posture de prescription à une posture de développement de la capacité de "ceux qui font" à résoudre leurs problèmes. Nous proposons à nos techniciens d'abandonner aux équipes des décisions qu'ils sont aujourd'hui seuls à prendre. Le système de production, pensé pour éviter les aléas, a pour résultat paradoxal de générer du temps d'attente, qui peut devenir du temps disponible pour la responsabilisation, sans gêner la productivité, bien au contraire. Et nous savons, grâce à Taiichi Ôno, le père du système Toyota du *just in time*, qu'il ne faut jamais charger une unité de production au-delà de 80 %.

## Goût du secret et cohésion

**Int. :** *Dans les années cinquante, à Clermont-Ferrand, où j'étais lycéen, il se disait que Michelin, entreprise familiale non cotée, utilisait son propre système métrique, afin que personne ne divulgue ses procédés de fabrication, et formait ses propres ingénieurs, pour qu'ils n'essaient pas sur le marché du travail. On racontait que des couleurs étaient attribuées aux couloirs et aux employés. Lorsqu'un employé jaune était surpris dans un couloir rouge, il était licencié. Les explications étaient techniques : le caoutchouc et le pneu ne sont pas des objets scientifiques mais bricolés, comme la gastronomie, dont il faut préserver les secrets. Lorsque le général de Gaulle, chef de l'État, est venu à Clermont-Ferrand, sa visite s'est effectuée sous la haute surveillance de l'entreprise... Comment Michelin est-il passé de la tyrannie pharaonique à la démocratie athénienne, quoiqu'on devine quelques restes de la première, comme en témoigne l'interdiction de communiquer faite aux îlots démonstrateurs? Ce qui me rappelle un autre souvenir. On prétendait que lorsqu'un problème surgissait chez Michelin, on le soumettait à trois équipes différentes, qui bien sûr ignoraient chacune que les deux autres avaient été consultées, et ne sauraient jamais quelle solution la direction retiendrait...*

**B. B :** Cette interdiction de communiquer fut passagère. Et décidée pour le bien de l'entreprise et de ses employés! Il s'agissait d'empêcher les équipes de faire l'économie de la créativité. Dès le quatrième mois, nous avons au contraire encouragé la communication, et mis en place des visioconférences mensuelles auxquelles participaient des représentants des trente-huit îlots linguistiquement compatibles, et au sixième mois, nous avons ouvert un réseau social dédié à l'intérieur du réseau Michelin, qui s'est doublé d'une autre communauté, sur l'ensemble de la démarche de responsabilisation. À partir du mois de juillet, nous avons demandé aux personnels des îlots de filmer leurs expériences pour les séminaires de fin d'année.

Je ne suis chez Michelin que depuis treize ans. Autant dire que je suis nouveau. Néanmoins, je sens, tous les jours, la force de l'identité Michelin. C'est un levier sur lequel je m'appuie dans la démarche de responsabilisation, qui, j'en suis persuadé, rendra l'entreprise réellement agile. Mais c'est aussi un élément de souffrance pour certains, les arbitrages nécessaires de la gouvernance moderne ne se mariant pas naturellement avec cette identité.

**Int. :** *Lorsque j'y suis entré, c'est François Michelin qui accueillait les nouvelles recrues dans l'entreprise. Après un silence de plusieurs minutes, il posait quelques questions : « Qui est l'inventeur du pneu X? » Il citait alors le nom d'un ouvrier, qui, las d'essayer les remarques hors de l'usine parce que les pneus Michelin s'usaient trop vite et coûtaient trop cher, avait eu l'idée d'adjoindre à la gomme un produit qui en augmenterait la résistance. C'est ainsi qu'avaient commencé les recherches qui menèrent à la sortie du pneu à carcasse radiale (ou pneu X), en 1949. Le même François Michelin aimait à répéter l'adage « Deviens ce que tu es ». Les ingénieurs commençaient par un stage en atelier, suivi d'un autre dans le circuit commercial. Cela prenait du temps, mais assurait des assises solides. Les familles Michelin, Puiseux, Durin, Rollier qui se succédaient à la cogérance de l'entreprise, dégagent beaucoup d'authenticité. C'est encore François Michelin qui, lors d'un salon de l'automobile, avait affirmé que la voiture n'était qu'un « accessoire du pneumatique »...*

**B. B. :** *Lorsqu'Édouard Michelin est mort en mer, j'étais à Bourges, ancien bassin de l'armement, ville "sinistrée". L'usine que je dirigeais avait été la plus importante du groupe, avec 4 300 personnes. Les ouvriers savaient le sort qui attendait cette usine, où ni les machines ni les retraités n'étaient plus remplacés. La CGT était forte, dominée par la LCR. Eh bien, lorsque j'ai annoncé le décès du patron aux personnels rassemblés, les gens pleuraient.*

**Int. :** *La veille de l'inhumation, des centaines de personnes sont venues, tôt le matin, à la chapelle funéraire, à Clermont.*

## De la coopération des syndicats et du moral de l'encadrement

**Int. :** *Avez-vous associé – et comment – les syndicats au processus? quel est le poids, dans celui-ci, des différences culturelles d'un pays à l'autre? Les réticences de l'encadrement ne douchent-elles pas l'enthousiasme de la base?*

**B. B. :** *Lorsque j'ai présenté le projet dans les trois usines allemandes concernées, en 2013, le secrétaire du comité d'entreprise était présent, chaque fois, lors de la réunion avec l'équipe de direction. Aux États-Unis, nous n'avions pas de syndicats dans les usines concernées. En France, les organisations syndicales se sont montrées peu intéressées, parce que la fonction de représentant n'avait pas de conséquences salariales directes. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, car nous avons fait travailler le comité d'entreprise européen, notamment sur le système de reconnaissance et de gestion de carrière susceptible d'accompagner une montée en responsabilité et l'intégration à l'intérieur des équipes de fabrication de spécialistes techniques ouvriers. L'une de nos cinq usines pilotes, au Puy-en-Velay, où la CGT est très présente, a intégré les organisations syndicales au comité de suivi.*

*Les risques d'enlèvement dans le tertiaire peuvent être conjurés par la méthode. Modestement, nous nous efforçons, à chaque niveau, de faire comprendre aux gens qu'ils prennent des décisions qui ne devraient pas leur revenir et ralentissent toute l'organisation, parce qu'ils n'ont pas le temps, fondamentalement, de les prendre toutes. Chaque niveau de direction doit définir son *domaine réservé* et s'y maintenir. Ce domaine doit être le plus petit possible. Le reste devient l'espace de la décision appartenant *naturellement* à l'échelon inférieur.*

**Int. :** *Comment cette évolution est-elle vécue par les personnels de maintenance ou les responsables des contrôles de qualité?*

**B. B. :** *Diversément, car agents de maîtrise, chefs d'atelier ou techniciens qualité craignent qu'on ne veuille les éliminer. Dès lors qu'ils sont rassurés, leur loyauté prévaut. Mais il faut aussi les recentrer sur leur vrai métier, qui est d'analyser les pannes, de collecter des données statistiques pour permettre des progrès de fond et non de parer au plus pressé lorsque survient un dysfonctionnement. Les enquêtes d'engagement, auxquelles le taux de réponses est supérieur à 85%, affichaient généralement un écart entre cols bleus et cols blancs d'environ 15%; ainsi, en 2013, le taux de satisfaction des seconds était-il de 81%, et celui des premiers de 68%. Les résultats de 2016 montrent un dépassement des cols blancs, dont la satisfaction s'effrite légèrement, n'atteignant que 80%, par les cols bleus, chez qui la progression est significative, puisqu'ils sont satisfaits à 81%.*



## Un modèle topologique plus qu'un référentiel de pratiques

**Int. :** *L'esprit Michelin à Shanghai est-il le même qu'à Clermont-Ferrand?*

**B. B. :** Les Chinois ressemblent aux Français. Bien sûr, les différences culturelles existent, mais je crois, avec Simone Weil qui y consacre une part de *L'Enracinement*, qu'existent aussi des besoins vitaux de l'âme humaine, qui ne diffèrent pas d'un pays où est présent Michelin à un autre. Ce sont les pratiques qui sont culturelles. Et nous nous gardons de décrire notre modèle à partir d'un référentiel de pratiques. Nous établissons, ce qui est très différent, des marqueurs de la responsabilisation. Peu importe la façon d'y parvenir pourvu qu'ils apparaissent.

**Int. :** *L'importance d'un échelon se mesure dans les bureaucraties à ce qu'il n'a pas le temps de faire...*

**B. B. :** Lorsque le chef a évacué l'espace de la décision, l'équipe sait qu'elle doit agir dans cet espace de façon autonome. C'est bien entendu valable pour les équipes de direction. En supprimant la validation par l'instance supérieure, nous n'isolons pas les personnes face à leurs responsabilités. Au contraire, l'équipe cesse d'être une juxtaposition d'experts en relation individuelle avec le niveau hiérarchique supérieur, pour devenir un collectif fédéré par ses missions et ses objectifs dans lequel la fonction de miroir, de conseil, de sécurisation de l'individu responsable est assumée par la délibération collective. La responsabilité demeure individuelle, mais avec une solidarité gouvernementale, pour continuer à filer la métaphore politique, instaurée au sein de l'équipe. C'est par cette méthode que l'on peut inciter les managers à accepter la subsidiarité. Domaine réservé et collégialité permettent de protéger tant l'entreprise que les individus.

### Intersections des espaces de décision et numérisation

**Int. :** *Ne pourrait-on définir la subsidiarité comme une délégation montante et non descendante? Quelle est la place de la digitalisation dans le processus?*

**B. B. :** Nous pratiquons d'une certaine manière cette délégation inversée, mais de façon croisée. L'éclairage du chef est important, car ce dernier peut appartenir à deux équipes. Ainsi mon chef appartient-il à la fois au comité exécutif du groupe et à la direction du personnel. Je peux, techniquement, décider certaines choses, après délibération. Mais dans certains cas, mon chef, même s'il me fait confiance, ne peut me laisser prendre ces décisions sans en informer ses pairs, en l'occurrence, le comité exécutif. L'exemple vaut à tous les échelons et illustre en partie le principe de domaine réservé. Cela dit, la subsidiarité est chez nous une nouveauté.

Nous sommes entrés dans une deuxième vague de la digitalisation, dont la responsabilisation constitue le grand enjeu. Jacques Ellul annonçait déjà, en 1982, dans *Changer de révolution - L'inéluctable prolétariat*, que la micro-informatique serait un fantastique instrument de libération, d'association et de mobilisation des intelligences, et c'est tout l'inverse qui s'est passé, comme il le constate dans *Le Bluff technologique*, publié quelques années plus tard. La première vague de digitalisation a mis en place un instrument de surveillance de tout et de chacun. L'enjeu de la nouvelle vague de numérisation est précisément d'en faire ce qu'elle peut être : un instrument qui met ensemble les intelligences, les maille, et en libère les flux.

### Créer de l'agilité dans un monde conditionné

**Int. :** *Pensez-vous que tous les collaborateurs de Michelin puissent être des acteurs du projet? Ceux qui n'ont pas l'agilité requise ne se trouvent-ils pas marginalisés? Ceux qui l'ont voient-ils au contraire leur carrière s'accélérer?*

**B. B. :** Peu de personnes, et moins encore en montant les échelons hiérarchiques, semblaient répondre aux attentes formulées par le projet, car notre conditionnement et la vitesse élevée du travail ne favorisent guère la remise en question de nos interactions avec autrui. Pour que se révèle cette agilité, il faut surtout ne rien décréter, mais identifier les impatiences, puis aider les personnes qui s'engagent à vaincre les réticences, avec leur propre



équipe, en cherchant à faire bouger les échelons de base. Les gens se révèlent, dans un système qui décante après être entré en vibration. Malheureusement, pour certains, la mutation est impossible...

## Michelin Way

**Int.** : *Êtes-vous allé vous informer au Japon, chez Toyota? ou chez Valéo? Vous avez indiqué que vous ne souhaitez pas relier le processus à la rémunération, mais il faut nécessairement évoluer les qualifications et les systèmes de formation...*

**B. B.** : Nous sommes allés chez Toyota, et avons été rejoints par des gens de chez Valéo, par exemple. Chez nous, un ouvrier reste quarante ou quarante-cinq ans, ce qui lui laisse le temps de parcourir, au mieux, trois échelons de classification. En vertu de l'organisation scientifique du travail, les postes sont très découpés; il en résulte, mécaniquement, un écrasement de l'espace de progression de carrière. Le système que nous tentons de mettre en œuvre nous offre la possibilité de croiser une gestion par poste et une gestion par compétence. Dans chaque équipe, les gens ont un coefficient lié à leur poste, mais les compétences effectives acquises hors poste au titre d'une expertise technique particulière (maintenance, réglage, qualité d'obtention, organisation industrielle) ouvrent droit à des points qui permettent de franchir des coefficients, voire de passer le plafond de verre des trois échelons. La démarche globale de responsabilisation impacte également la structure globale de la rémunération – avec le jeu des rémunérations variables, individuelles, collectives, avec le partage du profit, etc. Nous sommes dans une phase d'étude, qui comprend aussi des enquêtes de terrain.

## L'équilibre aux limites et en toutes choses

**Int.** : *En responsabilisant toujours plus les personnes et en leur permettant de prendre toujours plus de décisions, ne constatez-vous pas de nouvelles demandes en termes de carrière, de développement, de mobilité?*

**B. B.** : La responsabilisation comprend aussi celle des individus sur leur propre carrière, qui, à vrai dire, en est la clé. Ce modèle, et nous en avons conscience, est l'inverse du modèle traditionnel Michelin. C'est encore l'une de nos grandes fiertés d'appartenir à une entreprise dont le service du personnel gère les carrières de tous ses membres, et c'est même l'une des raisons qui poussent les gens à nous rejoindre. Michelin a cette réputation de "bien s'occuper" des carrières.

**Int.** : *Le service du personnel a la particularité de n'être pas composé de spécialistes des relations humaines, bien au contraire...*

**B. B.** : Effectivement. Les gestionnaires de carrières que sont les membres du service du personnel de Michelin proviennent de tous les métiers de l'entreprise. Cependant, nos collaborateurs doivent aussi, avec plus de liberté, commencer à imaginer leurs carrières. Charge à nous de fixer de bons principes plutôt que d'innombrables règles.

**Int.** : *On parle beaucoup de l'entreprise libérée à laquelle vient d'être consacrée une première thèse à l'université de Paris-Dauphine et qui alimente en France un débat clivant et malheureusement réducteur. Isaac Getz, le père de la notion, est-il intervenu chez vous? Quelle est votre position?*

**B. B.** : Je ne souhaite pas, personnellement, m'inscrire dans des querelles, dont, par ailleurs, je comprends les raisons. Le livre d'Isaac Getz, que j'ai lu bien après que nous avons lancé le chantier de l'organisation responsabilisante, m'a parfois ouvert l'esprit ou alerté, sur la notion de cadre, notamment. Je ne considère pas que j'emmène Michelin, dans la limite des responsabilités qui m'ont été confiées, vers l'entreprise libérée, mais je ne m'en démarque pas non plus. Je ne rejette pas plus le *lean management*. Je ne veux pas créer une opposition qui me semble artificielle. Nous tentons, pour Michelin, au sein d'une équipe, de trouver des solutions correspondant à notre histoire et à ce que nous sommes.



## Docte ignorance

*Int. : Votre expérience militaire éclaire-t-elle votre action chez Michelin?*

**B. B. :** L'armée a deux réalités : celle de la "vie de caserne" et celle des opérations. La première, souvent pyramidale et hiérarchique, la seconde, par essence décentralisée. Je me suis vu confier le commandement du 2<sup>e</sup> régiment de hussards, dont la dissolution était prévue à courte échéance, à moins de transformer cette unité de blindés en unité de renseignement opérationnel. Je disposais d'une certaine somme et d'une grande liberté d'action. Je n'avais aucune expérience du renseignement opérationnel. J'ai donc découvert la vertu du commandement considéré du point de vue de l'ignorance. Des dirigeants suffisamment ignorants, mais qui voudront bien donner l'impulsion, pour reprendre un terme de cavalerie, et faire confiance à ceux qui savent, sont une condition de la responsabilisation.



■ Présentation de l'orateur ■

**Bertrand Ballarin** : saint-cyrien, IEP Paris (section service public), École de guerre et ancien auditeur de l'IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale); a fait une carrière d'officier dans l'Armée de terre de 1974 à 2003; il entre chez Michelin fin 2003 et prend la direction de deux sites : Bourges, puis Shanghai; de retour en France au printemps 2012, il prend en charge la démarche de responsabilisation au niveau du Groupe et les politiques du personnel appliquées à la population des agents (ouvriers); il est responsable des relations sociales du Groupe depuis juillet 2013.

---

Diffusion avril 2017

---



# Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

15-1 | 2013

Passerelle

Recherche

## Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel

Le cas Essilor

*Emotional Well-Being at Work and Organizational Change: The Essilor Case*

*Bienestar emocional en el trabajo y cambio organizacional : el caso de Essilor*

CATHERINE REMOUSSENARD ET DAVID ANSIAU

### **Résumés**

Français English Español

Aujourd'hui, la plupart des entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels afin de s'adapter aux modifications d'un environnement très concurrentiel. Ce faisant, elles se heurtent à des difficultés liées notamment aux situations de mal-être que ces changements peuvent induire. Notre étude vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être émotionnel des salariés. Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel. Nous analysons d'un point de vue quantitatif et qualitatif les effets induits par ces politiques sur les salariés et sur la façon dont Essilor-Dijon en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour améliorer le bien-être au travail. À la lumière de nos résultats, il apparaît que les émotions sont au cœur de la conduite du changement, pouvant jouer le rôle de freins ou de leviers en fonction des choix managériaux.

Nowadays, companies are implementing organizational change in order to be able to adapt to an increasingly competitive environment. Because of this context, firms are often confronted with problems linked to stressful situations that they themselves have brought about. We explored the policies which were applied by one of the branches of the Essilor

Group in an organizational change context. First, we quantitatively and qualitatively analyzed the effects which this policy has had on stress-related issues. Second, we looked at how Essilor-Dijon took into account these effects in managing its staff so as to improve their well-being at work. Our results show that emotions appear to be at the heart of managing change and can either be obstacles or facilitators, depending on the choices made by management.

Hoy en día, la mayoría de las empresas están llevando a cabo proyectos de cambio organizacional con el objetivo de adaptarse a las modificaciones de un entorno altamente competitivo. Al hacerlo, se enfrentan a dificultades relacionadas en particular con las situaciones de malestar que estos cambios pueden generar. Nuestro estudio tiene como objetivo estudiar los efectos de las nuevas políticas de gestión sobre el bienestar emocional de los empleados. Específicamente, exploramos las políticas implementadas por uno de los sitios del Grupo Essilor en el contexto de un cambio organizacional. Se analizan los efectos cuantitativos y cualitativos inducidos por estas políticas sobre los empleados. Así como la manera en qué Essilor-Dijon tiene en cuenta estos efectos en su gestión de colaboradores para mejorar el bienestar en el trabajo. A la luz de nuestros resultados, parece ser que las emociones forman parte del eje central de la gestión del cambio, actuando como un freno o un apoyo en función de las decisiones de gestión.

## ***Entrées d'index***

**Mots-clés :** bien-être au travail, changement organisationnel, stress, émotions

**Keywords :** well-being, organizational change, stress, emotions

**Palabras claves :** Bienestar en el trabajo, cambio organizacional, estrés, emoción

## ***Texte intégral***

# **1. Introduction**

- 1 Le concept de bien-être au travail souligne l'importance cruciale de la prévention des risques psychosociaux au travail, risques qui ont des conséquences néfastes pour les salariés, mais aussi pour l'ensemble de la société. Ces problèmes se manifestent sous plusieurs formes : dépression, épuisement professionnel (burn out), détresse psychologique et maladies physiques, problèmes qui ont, bien entendu, des conséquences sur la performance de l'entreprise (Gollac et Bodier, 2011).
- 2 La question de la santé mentale des salariés est devenue un enjeu capital pour les entreprises parce qu'elle a pour corollaire l'augmentation du taux d'absentéisme et la baisse de productivité des salariés concernés (Cooper, 2006). La particularité de notre étude est d'envisager la dimension émotionnelle de ce bien-être dans le contexte particulier d'un changement organisationnel. Notre contribution vise à explorer les effets de nouvelles politiques managériales sur le bien-être au travail sous l'angle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel qui a pour but d'évoluer d'une approche « taylorienne » vers une structure de type « organisation apprenante ».
- 3 Notre question de recherche était la suivante : quel est l'impact de la politique du changement d'Essilor sur le stress des salariés ? Nous prenons le site d'Essilor Dijon comme illustration et analysons les effets induits par ces politiques sur le stress et la façon dont ce site de production en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour lever les freins liés à l'excès de stress négatif et améliorer le bien-être émotionnel au travail. Après avoir présenté la revue de la littérature, le

contexte et le cadre méthodologique, nous analyserons et discuterons les résultats de cette étude exploratoire.

## 2. Revue de la littérature et question de recherche

- 4 Afin de mieux comprendre le contexte de notre étude nous allons envisager la revue de la littérature au regard de plusieurs notions clés : le bien-être au travail, les émotions au travail et la conduite du changement.

### 2.1 Bien-être et émotions au travail

- 5 Les émotions sont souvent comprises comme un moyen d'adaptation psychobiologique comparable aux autres mécanismes d'adaptation tels que le grelottement lorsqu'il fait froid ou la transpiration lorsqu'il fait chaud. Une émotion est donc une réaction spécifique du corps à une situation précise. On peut distinguer trois phases qui durent au total quelques minutes : charge, tension et décharge. Durant la phase de tension, le corps est intégralement mobilisé ; dans la phase de décharge, il se libère de cette énergie et retrouve, après l'extériorisation, son équilibre initial. Si cette tension n'est pas supprimée, elle est susceptible de bloquer notre système émotionnel et l'ensemble de nos ressources mentales.

- 6 Le milieu de travail est bien entendu un espace où vont se nouer et dénouer de nombreuses histoires chargées émotionnellement. Comme l'indique Soares (2003) :

« Le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. Malgré l'importance des émotions au travail, nombre d'analyses du travail sont encore réalisées comme s'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations. »

- 7 Il est vrai que le contexte professionnel laisse parfois peu de place à l'expression congruente des émotions. Malgré l'intérêt croissant pour ce domaine de recherche, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre la fonction réelle des émotions dans le comportement humain au travail.

- 8 Goffman (1966) est le premier à avoir saisi l'ironie du rôle des émotions dans les situations de travail ; si, à chaque instant, l'individu négocie consciemment et activement une série d'actions et de décisions personnelles, d'apparence unique, à long terme pourtant, toutes ces actions finissent par ressembler à un consentement passif à l'égard de certaines conventions sociales inconscientes : les gens ne tentent pas seulement de se conformer extérieurement mais aussi intérieurement.

- 9 Au-delà de ces questions, il s'agit d'envisager comment les émotions sont comprises et mises en scène dans un contexte de travail. Pour Hochschild (1983, 2003), les émotions sont des objets du travail du fait de la nécessité de les transformer (à conformer, voire à réprimer, mais aussi à déployer et à inventer). Pour Forseth et Dahl-Jorgensen (2003), les émotions sont des outils de travail qui le rendent possible et le facilitent, ou, dans une optique assez proche, des ressources cognitives (on travaille à partir de ses émotions, de même que l'on

mobilise son intelligence). Les émotions peuvent aussi être envisagées comme un effet du travail (notamment du travail émotionnel, tel que défini par Hochschild (1983, 2003) dans le sens où celui-ci est éprouvant émotionnellement pour celui qui l'accomplit (ce qui est sous-jacent aux analyses mettant en lumière la souffrance et l'aliénation engendrées).

- 10 Ceci nous amène à une autre idée clé : les émotions sont reliées au stress et aux tensions psychologiques dans la mesure où stress et tensions vont venir solliciter les individus sur le plan émotionnel. On sait que :

« Le stress est un processus de médiation dans lequel des stressseurs (ou demandes) déclenchent une tentative d'adaptation qui résulte en un malaise individuel si l'organisme est incapable de répondre efficacement à ces stimulations ou demandes » (d'après Linden, 2005).

- 11 Le stress induit trois types de réponses de la part de l'organisme : (i) une réponse physiologique, (ii) une réponse comportementale et (iii) une réponse psychologique (émotions + évaluation cognitive). On voit bien ici que la réponse du stress mobilise l'ensemble des ressources de la personne. En raison de la perspective adoptée dans la présente étude, nous nous focaliserons essentiellement sur les conséquences émotionnelles du stress. Nous savons aussi que le changement organisationnel fait partie des principaux facteurs de stress (Lachman et coll., 2010). Il est donc tout naturel d'imaginer que l'introduction d'un changement va entraîner l'activation d'un processus de stress et que, parmi les réponses au stress, vont se trouver des réactions émotionnelles.

- 12 Il existe une longue tradition de recherche sur les liens entre caractéristiques professionnelles et d'autres facteurs environnementaux en tant qu'importants stimuli influençant les états affectifs des travailleurs (Hackman et Oldham, 1976 ; Herzberg, 1966 ; Saavedra et Kwun, 2000). Boudens (2005) a montré que les thèmes d'élaboration et de maintien d'équilibre dans les relations, et le maintien des liens et de l'identité personnels tendent à être particulièrement évocateurs d'émotions. Les facteurs évocateurs positifs incluent l'accomplissement professionnel, le dépassement des problèmes, le soutien personnel, la solidarité et les interactions sociales. Les facteurs évocateurs négatifs incluent les situations inévitables relatives aux compensations non financières, la discrimination, les conflits larvés ou déclarés, les luttes de pouvoir, la violation des normes et de la confiance au détriment d'autres personnes ou de l'organisation elle-même.

- 13 Dans l'étude de Mignonnac et Herrbach (2004), les événements positifs les plus fréquents étaient l'accomplissement et l'encouragement de la part des supérieurs et des collègues, et les événements négatifs les plus fréquents étaient le fait d'être affecté à un travail non désiré, le départ d'un collègue ami, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou les collègues et les interférences entre le travail et les problèmes personnels. Frost (2003) souligne que les individus au sein des organisations souffrent en fonction de la manière dont leurs organisations semblent répondre aux événements, davantage que par rapport aux événements eux-mêmes, en particulier ceux liés aux dimensions de responsabilité, d'équité, de certitude, de contrôle et à l'habilité de gérer les conditions présentes.

- 14 Il ressort donc que l'organisation du travail (comprise ici en tant qu'ensemble de pratiques managériales) peut être à l'origine d'émotions intenses vécues par les salariés et dont le retentissement dépendra de la manière dont les réactions émotionnelles seront acceptées et accompagnées par le personnel d'encadrement. La non-prise en considération de l'expression émotionnelle des individus peut les amener à se « défendre » et à « masquer » l'expression affective spontanée. En outre, des variables liées à l'organisation du travail, telles que l'autonomie laissée

aux travailleurs, le soutien social provenant des collègues ou de la hiérarchie, peuvent jouer un rôle crucial dans le vécu des individus et sur leur capacité à faire face au stress (Karasek et Theorel, 1990).

15 D'ailleurs, le fait de cacher les émotions véritables peut constituer une stratégie individuelle ou collective de défense. Ceci peut se produire dans le cas de métiers où le travail est dangereux ou pénible (Cru, 1992 ; Lorient et coll., 2006 ; Trompette, 2002). Il a été même montré que la falsification des émotions pouvait intervenir dans la conduite de projets (Goussard, 2008) ou même dans le travail de type administratif (Pierce, 2003). Dans le même ordre d'idées, des études récentes révèlent que la gestion efficace des émotions permet de mieux faire face au stress (Gloria et coll., 2013 ; Tugade et Fredrickson, 2007).

16 Le rapport Lachmann et coll. (2010), Bien-être et efficacité au travail, a mis en évidence l'importance du rôle des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux. En effet, parmi les 10 propositions présentées dans ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail, les deux premières concernent la direction et le management de l'entreprise. La première proposition est la suivante :

« L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés » (p. 5).

17 La deuxième proposition énonce pour sa part que :

« La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé » (p. 5).

## 2.2 Bien-être au travail et changement organisationnel

18 Concernant la littérature sur le changement organisationnel, deux types d'approches peuvent être distingués. Tout d'abord, l'approche déterministe qui privilégie le poids de l'environnement comme explication du phénomène du changement (Mintzberg et James, 1985).

19 La seconde approche, volontariste, met l'accent sur la volonté des dirigeants de l'organisation et sur les politiques mises en place pour expliquer les changements : Argyris (1995), Argyris et Schön (1978), Crozier et Friedberg (1977), Martinet (1984), Pettigrew (1987), Remoussenard (2007a, 2007b), Simon (1991). Nous avons choisi de nous inscrire dans le courant volontariste dans la mesure où la conduite du changement et ses corollaires supposent une démarche volontaire de l'entreprise et notamment de ses cadres dirigeants. La question des coûts réels et perçus par les collaborateurs dans un contexte de changement a, elle aussi, son importance (Barnard, 1968).

20 Certains auteurs ont mis en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle (Goleman et Boyatzis, 2008) dans la conduite du changement (Huy, 1999 ; Sanchez-Burck et Huy, 2009 ; Vakola et coll., 2004). Ces études prennent pour appui les théories des neurosciences sur le cerveau humain (notamment Damasio, 2000, 2005 ; Mac Lean, 1972; 1990). La capacité de gérer ses propres émotions et celles des autres semble être un facteur important dans la mise en place d'une démarche de changement réussie. Par exemple, si l'on se réfère au modèle tripartite sur le cerveau de Mac Lean, l'expression des émotions est principalement prise en charge par le cerveau mammalien (correspondant à

la structure limbique du cerveau). À condition toutefois que le cerveau mammalien ne soit pas bloqué en raison d'une réponse de stress, auquel cas le cerveau reptilien (noyaux de la base et cervelet) mobilise l'ensemble des ressources mentales au détriment du cerveau mammalien et du néocortex (cortex frontal). Des émotions au bien-être au travail il n'y a qu'un pas, et plusieurs études ont montré que les changements organisationnels altèrent le bien-être des salariés (Burchell, 2002 ; Cherkaoui et coll., 2012 ; Moyles et Parkes, 1999).

- 21 Du point de vue de la perception des salariés, le contexte de changement a pour conséquences : une augmentation du stress, une détérioration de la vie privée et familiale, une détérioration de la santé (De Zanet et coll., 2004), une augmentation du pic d'accidents (Askenazy, 2004), et des difficultés d'intégration des nouvelles pratiques et des nouvelles compétences (De Coninck et Gollac, 2006). Ces résultats empiriques s'inscrivent dans le modèle transactionnel du stress de Folkman et Lazarus (1984) qui accorde une importance essentielle aux événements environnementaux dans lesquels l'individu agit et la manière dont cet individu peut avoir prise sur ces événements.

## 2.3 Question de recherche et hypothèses

- 22 Notre question de recherche était la suivante : quel est l'impact de la politique du changement d'Essilor sur le stress des salariés ?

- 23 L'étude de la revue de la littérature nous a permis de dégager un certain nombre d'hypothèses plus spécifiques :

- H1 : Le changement favorise le mal-être au travail.
- H2 : Le management dans un contexte de changement peut créer plus de stress que les événements eux-mêmes (c'est-à-dire le changement lui-même).
- H3 : Le management peut être une source de régulation des émotions et, par conséquent, avoir un impact sur la performance des salariés.

- 24 Ce sont ces hypothèses que nous allons analyser et discuter au regard des résultats des deux études quantitative et qualitative menées sur le site d'Essilor Dijon.

# 3. Contexte de l'étude

## 3.1 Présentation du Groupe

- 25 Le Groupe Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique, a été fondé en 1972. Celui-ci élabore et fabrique des verres adaptés aux défauts visuels. En 2008, sa production mondiale atteint 215 millions de verres avec un chiffre d'affaires s'élevant à 2,9 milliards d'euros. Le groupe emploie 31 534 salariés dans le monde. Le groupe repose sur quatre valeurs essentielles : l'innovation, l'expertise, l'internationalisation et la participation salariale.

## 3.2 Présentation du site de Dijon

- 26 Le site de Dijon<sup>1</sup> comprend 350 personnes. Sa production s'élève à 8 millions de verres par an, ce qui représente 4 % de la production mondiale. L'entreprise se compose de salariés d'une moyenne d'âge de 47 ans et d'une ancienneté moyenne de 22 ans. De plus, 70 % des salariés sont sans diplôme et 82 % des ouvriers sont des femmes (cf. tableau 1).

**Tableau 1. Caractéristiques des salariés du site Essilor Dijon**

Site de Dijon : composition de la masse salariale		
350 salariés	63 hommes	287 femmes
Moyenne d'âge : 47 ans		Ancienneté moyenne : 22 ans
Niveau de qualification I à VI* : 30 % des effectifs		Niveau de qualification V : 70 % des effectifs

\* Niveau V : BEP (Brevet d'Études Professionnelles), CAP (Certificat d'Aptitude professionnelle) ; Niveau IV : BP (Brevet Professionnel), BT (Brevet de Technicien), Bac professionnel ; Niveau III : DUT (Diplôme des Instituts Universitaires de Technologie), BTS (Brevet de Technicien Supérieur) ; Niveau II : Master I ; Niveau I : Master II et plus.

- 27 Sur ce site, il existe deux chaînes de production, une Organique et l'autre Polycarbonate (cf. tableau 2). La chaîne de production dite Organique est la plus ancienne et la plus manuelle, alors que celle dite Polycarbonate est plus moderne et plus automatisée.

**Tableau 2. Caractéristiques des chaînes de production du site Essilor Dijon**

Atelier organique	Atelier polycarbonate
Rotation de postes : 2 x 8	Rotation de postes : 6 x 8 (2 x 8 + nuit+WE)
Forte chaleur sur certains postes	Technologie plus récente. Unique en Europe
Postes « d'agent de fabrication » plutôt que « conducteur de ligne », peu qualifiés	Ouvriers plus qualifiés dont certains ont passé le CQP type PSPA/CEI*
Population féminine âgée (50 ans). Sur une partie de cette population apparition de TMS	

\* Certificat de Qualification Professionnelle : Pilote de Système de Production Automatisée/Conduite d'équipement industriel.

- 28 Le Global Engineering, quant à lui, standardise les nouveaux procédés de fabrication. L'usine de Dijon est un site laboratoire où se développent les innovations en matière d'organisation et de management. Elle est également un site d'industrialisation de certains nouveaux procédés de fabrication. Elle doit régulièrement intégrer de nouveaux procédés et adapter son flux de production. Afin de faciliter l'intégration de ces nouveautés, le site de Dijon est moteur dans la mise en place d'innovations en matière d'organisation et de management.
- 29 Avant notre intervention de recherche-action, deux audits (2006 et 2008) avaient été menés sur ce site. Ces deux enquêtes ont mis en évidence des besoins d'amélioration sur trois points particuliers : (i) le travail au quotidien et la politique humaine, (ii) l'information et la communication, (iii) la formation et l'évolution des salariés.
- 30 À partir de 2006, Essilor Dijon a développé une nouvelle politique des ressources humaines dans le cadre d'une politique de changement culturel.

Celui-ci consiste en un passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante. Cette politique repose, d'une part, sur une formation plus efficace permettant l'évolution des compétences des salariés, d'autre part, sur une plus grande implication des salariés dans l'entreprise, et enfin sur une meilleure communication interne. Cette politique de changement culturel repose sur différents projets et outils (cf. tableau 3).

**Tableau 3. Projets et outils mis en place pour accompagner le changement organisationnel**

Différents projets mis en place	Outils utilisés
Évolution métier (horizon 5 ans)	Matrice de compétences personnelles
Mutualisation des compétences et meilleure connaissance des postes	Synthèses personnelles et entretiens annuels d'évaluation Journées « Espace-temps » (formation)
Formations (de type inductif, déductif ou analogique selon le besoin des salariés)	« Espaces-temps » et DIF (Droit Individuel à la Formation)
Amélioration des conditions de travail (ergonomie)	Ergossil* et chantier d'amélioration continue

\* Projet d'ergonomie développé spécifiquement pour et par Essilor.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Type de recherche

31 Il s'agit d'une « recherche intervention » qui s'appuie sur une collaboration avec les utilisateurs bénéficiaires des résultats de l'étude, et ce, dès le début du processus de création de connaissances (Bourdouxhe et Gratton, 2003). La recherche intervention suppose la création de relations interpersonnelles avec les utilisateurs, ce qui est le cas avec Essilor Dijon. Cette étude est mixte, car elle combine à la fois des approches quantitatives et qualitatives (Miles et Huberman, 1984), sous la forme d'une mono étude de cas. L'étude quantitative a permis de dégager un certain nombre de tendances qui ont été affinées par l'étude qualitative. Les données collectées ont fait l'objet d'une triangulation des méthodes (Derzin et Lincoln, 2005 ; Jick, 1979), c'est-à-dire que plusieurs méthodes ont été combinées. Notre démarche est de type inductif dans la mesure où nous avons fait le choix de comprendre le contexte étudié en nous appuyant sur un cadre théorique. Pour cela, nous avons formulé des hypothèses selon un modèle hypothético-déductif.

32 Les données quantitatives ont été collectées à l'occasion d'une formation dispensée par la directrice des ressources humaines (DRH) du site. Les entretiens semi-directifs de 30 minutes en face-à-face ont été conduits sur le site dans une salle respectant la confidentialité. Les outils de traitement des données sont des outils statistiques et bureautiques. La documentation a été en outre complétée par des documents concernant l'entreprise mis à disposition par Essilor.

### 4.2 Analyse quantitative

- 33 171 ouvriers, 36 ETAM<sup>2</sup> et 5 cadres ont participé aux journées de formation. Des questionnaires anonymes comprenant un total de 59 questions (1 question fermée, 57 questions semi-ouvertes, 1 question ouverte), formalisés par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) nous ont permis d'interroger les salariés sur les points suivants : la charge de travail, l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, l'exemplarité et l'équité. Par ailleurs, une question spécifique a été posée sur les émotions vécues au travail.
- 34 Certains critères personnels démographiques ont été demandés du type sexe, poste, contrat, ancienneté, âge et service afin de rendre pertinente notre analyse en fonction du statut du salarié. La dernière question était ouverte et reposait sur du déclaratif afin que les salariés puissent s'exprimer librement à propos de leur satisfaction au travail. Pour la plupart des questions, les modalités de réponse étaient de type échelle de Likert. Sur les 58 questions fermées et semi-ouvertes, seules 40 ont pu être exploitées.
- 35 L'idée de cette enquête par questionnaire était de réaliser des analyses de régression afin de mettre en évidence l'impact spécifique de chaque variable d'intérêt (organisation du travail) sur l'expression des émotions au sein de l'entreprise. Nous avons construit notre modèle de régression en incluant une variable à la fois dans le modèle. Cette technique permet d'évaluer précisément la contribution respective de chaque variable indépendante, ici les conditions de travail telles que mesurées dans le questionnaire, c'est-à-dire la charge de travail, l'autonomie, le soutien des collègues, le soutien de la hiérarchie, la reconnaissance, et la charge de travail. Concernant le stress professionnel, nous avons employé les variables indépendantes suivantes : charge de travail, autonomie, soutien des collègues, soutien de la hiérarchie et niveau de reconnaissance.

## 4.3 Analyse qualitative

- 36 Nous avons établi un guide d'entretien qualitatif se composant de 9 questions. Vingt-neuf entretiens semi-directifs sur la base de ce guide d'entretien ont été menés auprès de 21 ouvriers, 4 ETAM ainsi que 4 cadres. La durée de ces entretiens était de 30 minutes en face-à-face. Les questions portaient sur les thèmes suivants : le bien-être au travail, la motivation au travail, les améliorations possibles par rapport aux conditions de travail, comment les changements opérés depuis ces trois dernières années ont été perçus (passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante) et enfin, les propositions personnelles dans le but d'améliorer ce changement culturel. Les entretiens ont été enregistrés.

# 5. Résultats et discussion

## 5.1 Le changement favorise le mal-être au travail

- 37 La littérature a montré que le travail pouvait être émotionnellement éprouvant (Hochschild, 1983). Le changement est source d'incertitude, de stress et donc d'émotions négatives (De Zanet et coll., 2004). Ceci peut aussi être dû à un trop lourd coût du changement perçu par les salariés (Barnard, 1968).

38 Dans le cas d'Essilor, les émotions mises en avant par les salariés sont dans une large mesure liées à une peur et une difficulté à se projeter dans l'avenir. Dans le questionnaire quantitatif, la question était posée de la manière suivante :

« Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail ».

39 La réponse à cette question était assez mitigée (même si l'échelle de Likert sur cette question était à quatre positions pour obliger l'interlocuteur à se positionner). Cinquante-cinq pour cent des salariés sont en train de vivre ou vont vivre un changement qu'ils ne considèrent pas comme indésirable. Cependant, ils sont 45 % à considérer le changement comme indésirable. L'avis est donc très partagé.

40 Ce pattern de réponse suggère d'aller plus loin dans l'analyse, ce que nous permet l'étude qualitative. Les entretiens qualitatifs sont source d'enseignements plus riches sur cette question et permettent d'affiner l'interprétation des réponses. La difficulté émotionnelle liée au changement peut s'expliquer par un manque de confiance en ses propres capacités :

« J'aime bien mon travail, je n'aime pas trop changer, je n'ai pas trop fait d'études » (opérateur).

41 Ou bien par un besoin d'information supplémentaire dans le processus managérial. Il y a une « peur de l'incertitude ». Ce sentiment d'incertitude peut s'expliquer aussi par le fait que, pour la population des opérateurs, le changement culturel n'est pas vraiment compris. Soixante-cinq pour cent des personnes interrogées disent ne pas comprendre le changement culturel.

42 Au sujet du passage d'une culture « taylorienne » à une culture apprenante, une des personnes interrogées a fait la remarque suivante :

« J'en ai entendu parler mais ce n'est pas mon vocabulaire. »,  
« Je ne connais pas, c'est la culture informatique ? »

43 Il semble que le changement dans sa dimension stratégique ne soit pas compris par la majorité des opérateurs. On pourrait faire ici le lien entre les caractéristiques professionnelles et les facteurs environnementaux comme stimuli des états émotionnels (Hackman et Oldham, 1976 ; Herzberg, 1966 ; Saavedra et Kwun, 2000) : ici la peur de l'incertitude. Les facteurs évocateurs négatifs de Boudens (2005) pourraient ici aussi s'appliquer. Ainsi, l'innovation organisationnelle peut être perçue par les salariés comme un facteur important d'incertitude et donc de peurs. Les changements organisationnels altèrent donc bien le bien-être des salariés, principalement quand ils ne sont pas accompagnés (Burchell, 2002 ; Cherkaoui et coll., 2012 ; Moyles et Parkes, 1999).

## **5.2 Le management dans un contexte de changement peut créer plus de stress que les événements**

44 Selon le modèle de Mac Lean (1972, 1990), le cerveau humain est composé de trois parties. Le néocortex (cortex frontal) prend en charge les fonctions exécutives et la régulation des activités mentales complexes telles que l'apprentissage, à condition, toutefois, qu'il ne soit pas bloqué par des émotions négatives et notamment que le cerveau limbique soit opérationnel au risque de voir l'individu se retrancher dans des automatismes mentaux (routines).

45 La conduite du changement du site d'Essilor Dijon consiste en la mise en place d'une organisation apprenante. Il est donc nécessaire de stimuler les employés de manière positive et surtout de réduire absolument toutes les émotions négatives sous peine de ne pouvoir mettre en place une culture apprenante. On retrouve ici la notion d'« *emotional capability* » développée par Huy (1999). Ici, le rôle de la direction est de convaincre et de donner confiance en la politique du changement pour qu'elle soit acceptée et intégrée, ceci en communiquant de façon transparente. Encore faut-il que les salariés puissent s'approprier l'expérience du changement. Dans le cas Essilor, le changement mis en place avait été présenté lors de journées de formation. Selon la DRH du site :

« Ce qui diminue l'incertitude et l'anxiété face au changement c'est la possibilité donnée au salarié d'expérimenter les conditions du changement et de l'en rendre acteur comme par exemple au travers de chantier d'amélioration dans lequel c'est l'opérateur/ouvrier qui constate les écarts entre ce qu'il vit et ce qu'il voudrait vivre. C'est lui qui propose et met en œuvre les changements. Nous avons préalablement expliqué aux salariés qu'ils seraient acteurs de la culture du changement, nous avons très largement communiqué, mais tant qu'ils n'en avaient pas fait l'expérience positive ils restaient en stress face au changement. »

46 L'analyse de régression basée sur la question relative aux émotions au travail<sup>3</sup> permet de déterminer le rôle des conditions de travail dans l'expression émotionnelle des salariés sur le site d'Essilor Dijon.

**Tableau 4. Calcul de la marge de manœuvre d'Essilor pour améliorer le bien-être au travail**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,412(a)	,170	,166
2	,476(b)	,226	,219
3	,492(c)	,242	,231
4	,514(d)	,264	,251

a Valeurs prédites : (constantes), index autonomie

b Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance

c Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance, index soutien

d Valeurs prédites : (constantes), index autonomie, reconnaissance, index soutien, index changement

47 D'après le tableau 4, on constate que l'entreprise Essilor pourrait avoir une marge de manœuvre de 25 % pour améliorer l'environnement de travail de ses salariés. Cette action est possible en jouant sur les quatre index que nous pouvons considérer comme des leviers. Il semblerait que les index les plus significatifs soient l'autonomie et le soutien, car de ces deux thèmes découlent la reconnaissance, le stress et la conduite du changement.

48 Par exemple, si les ETAM donnent plus d'autonomie aux ouvriers et plus de soutien, ces derniers ressentiront une meilleure reconnaissance de leur travail et seront plus ouverts au changement. Les ouvriers devraient se sentir mieux au travail, c'est-à-dire que la charge d'émotions positives est supérieure à la charge des émotions négatives.<sup>4</sup> Ceci leur permettrait de s'adapter plus facilement à une organisation apprenante. Pour le DRH du site

« C'est exactement le but des chantiers d'amélioration : vous êtes acteurs du changement et nous vous donnons les moyens de réaliser ces changements dans le sens de l'autonomie et reconnaissance des salariés. »

49 Parallèlement, en donnant plus d'autonomie aux ouvriers, les ETAM devraient être libérés en partie du stress occasionné par la surcharge de travail due à leur rôle central. La RRH du site considère que les ETAM n'ont pas compris quel a été leur rôle (en particulier les chefs d'équipes). Ils sont encore dans une logique de faire plutôt que de faire faire (déléguer). La direction a un rôle de soutien auprès des ETAM. Elle doit être moteur de cette démarche en redéfinissant les rôles de chacun, en communiquant, en formant et en accompagnant ces ETAM. Ainsi, au regard de l'indice d'émotions au travail, les deux principaux freins au changement et générateurs de stress sont le manque d'autonomie et le manque de reconnaissance. La mise en place par la direction du site d'équipes autonomes a justement pour but de pallier ces deux manques facteurs de stress.

50 L'étude qualitative confirme cette analyse. Par exemple un opérateur observe :

« Il y a eu une permutation de certains salariés entre les deux équipes en 2 X 8 pour équilibrer les mi-temps dans les équipes, on ne nous a pas demandé notre avis. »

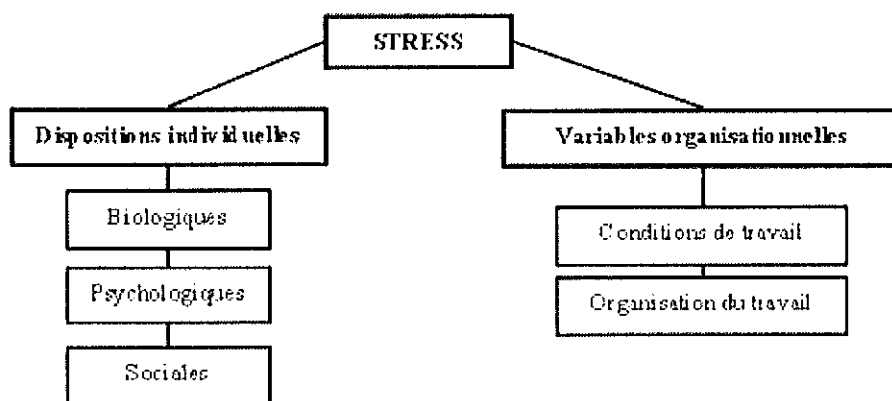
51 En l'occurrence, l'étude sollicitée par la direction du site d'Essilor afin de mesurer le stress induit par le changement organisationnel sur son site de production est une véritable innovation sur le plan de la pratique managériale. Ceci met bien en relief l'attention portée par la direction du Groupe Essilor sur sa politique de bien-être au travail et plus largement de RSE.

## 5.3 Le management peut être une source de régulation des émotions et par conséquent avoir un impact sur la performance des salariés

### 5.3.1 Facteurs de stress et environnement

52 La figure 1 illustre le fait que le stress a des conséquences sur les émotions des individus. Il existe différents facteurs à l'origine du stress. L'un de ces facteurs est l'environnement de travail et l'autre l'individu lui-même (son environnement familial, social, etc.).

Figure 1. Facteurs influant sur le stress au travail



53 Ainsi le degré de résistance au stress est variable en fonction des individus. Dans le cas Essilor, il est intéressant de noter que la population la plus stressée, c'est-à-dire les techniciens (encadrement médian), est aussi la population qui a

intégré le stress comme un « mode de vie ».

### 5.3.2 Analyse de régression concernant le score de stress

54 Nous avons analysé les liens entre le niveau de stress (score de stress) et les variables relatives aux conditions de travail telles que mesurées par le questionnaire quantitatif (cf. tableau 5). Ces variables concernent la charge de travail, le niveau de reconnaissance, le soutien social, l'autonomie et le soutien hiérarchique.

55 Les données montrent que seuls la charge de travail et le niveau de reconnaissance ont un effet significatif sur le niveau de stress ( $F(5, 120) = 4.523$ ,  $p \leq .001$  et  $F(5, 120) = -2.337$ ,  $p = .02$ , respectivement). Ceci indique qu'une plus forte charge de travail est associée à un niveau de stress plus élevé, mais aussi qu'un niveau de reconnaissance plus élevé peut permettre de modérer le stress. Il faut aussi noter que l'effet de la variable « soutien social des collègues » se rapproche du seuil de significativité sans toutefois l'atteindre ( $F(5, 120) = -1.745$ ,  $p = .083$ ).

**Tableau 5. Analyse de régression examinant les liens entre le niveau de stress et les conditions de travail**

Variables	Score de Stress
Charge de travail	.343**
Autonomie	-.001
Soutien social des collègues	-.178
Niveau de reconnaissance	-.225*
Soutien hiérarchique	-.127
R <sup>2</sup>	.35

\*  $p \leq .05$

\*\*  $p \leq .001$

56 L'analyse qualitative confirme l'énorme besoin de reconnaissance ressenti par les salariés. Les émotions vécues par les opérateurs sont soit très positives soit très négatives. Elles sont en grande partie liées au sentiment de reconnaissance renvoyé par l'organisation et notamment par le management. Chez les opérateurs le besoin de reconnaissance s'exprime dans la demande de prise en compte de leur avis dans la manière d'organiser le travail. Ainsi, par exemple, un opérateur fait la remarque suivante :

« Il y a eu une permutation d'équipe (imposée). Ça aurait été bien qu'il y ait une table ronde pour une meilleure harmonie, pour qu'on puisse s'exprimer. »

57 Ce besoin de reconnaissance et de soutien s'exprime aussi chez les techniciens qui soulignent :

« La direction devrait s'impliquer un peu plus et surtout pour les messages difficiles. »

58 En ce qui concerne les cadres, les entretiens qualitatifs ont mis en lumière un

sentiment globalement positif d'émotions au travail. La prise de responsabilité et l'autonomie sont considérées comme des moteurs dans leur implication au travail. La formule utilisée par un des cadres interrogés illustre bien ce sentiment :

« Chacun doit être un artisan. »

59 La communication qui est un cœur du changement préoccupe plus particulièrement les cadres. Ceux-ci mettent en avant le besoin de l'améliorer et leur difficulté à devoir parfois adapter leur discours à la cible.

« Seulement une partie des choses est dite, l'autre partie est censurée. »

60 Ceci peut les mettre au niveau émotionnel dans des situations parfois difficiles à vivre. Ce qui fait constater à l'un d'entre eux :

« Il faudrait privilégier le face-à-face quand le changement est difficile. »

61 Il est possible de faire ici le lien avec l'analyse de Boudens (2005) suivant laquelle les facteurs évocateurs positifs d'émotions incluent l'accomplissement professionnel et le dépassement des problèmes, le soutien personnel, la solidarité et les interactions sociales. Un parallèle identique peut être établi avec les travaux de Mignonnac et Herrbach (2004), selon lesquels l'ambiance de travail et l'accompagnement managérial sont des facteurs déterminants dans l'activation d'émotions positives. On retrouve en outre le fait que ce ne sont pas les événements en tant que tels qui sont la source d'un vécu négatif chez les salariés, mais bien la manière dont ils sont pris en charge et accompagnés par l'encadrement. Notre étude montre bien dans quelle mesure le management est la clé de voûte d'une conduite du changement réussie.

62 Il est intéressant de noter qu'à aucun moment n'a été évoquée une quelconque forme de « résistance au changement ». Bien souvent, il est admis que l'échec de l'introduction d'un changement est lié à la résistance au changement manifestée par les salariés. Il s'agit en général d'une explication simpliste de mécanismes beaucoup plus complexes, explication ne permettant pas de lever les difficultés éventuelles. Au contraire, nos investigations mettent en avant le fait que les salariés sont favorables au changement (après tout, la direction cherche à leur faire apprendre de nouvelles compétences). Leur réticence provient davantage du fait que ce changement leur a été mal ou peu expliqué. On comprendra dès lors tous les bénéfices liés à l'écoute des salariés et à la reconstruction de leur représentation mentale concernant les changements introduits.

63 En outre, et pour conclure la discussion de nos résultats, il semble que des variables de type « autonomie » et « soutien social » (de la hiérarchie ou des collègues) ne jouent pas un rôle critique dans l'émergence de problèmes de stress, à tout le moins dans le contexte organisationnel qui nous intéresse ici. Ceci semble infirmer le rôle prépondérant de ces variables sur l'émergence du stress professionnel, tel que défini par des auteurs comme Karasek et Theorell (1990).

## 6. Limites de l'étude

64 Cette étude est une mono étude de cas et à ce titre elle comporte des limites en matière de généralisation. Notre échantillon est constitué en grande partie d'une population féminine et senior ce qui met l'accent sur les questions d'adaptation du salarié à son poste de travail et sur son vieillissement au travail (Ansiau,

2010). Toutefois, le thème de l'accompagnement managérial facteur de bien-être pour les salariés nous paraît généralisable à toutes les situations d'encadrement.

## 7. Conclusion

- 65 La conduite du changement est source d'émotions négatives en lien avec le stress qui peuvent être des freins importants à la mise en œuvre de ce type de management. L'originalité de cette étude est de mettre en valeur la prise en compte des émotions dans le management du changement. En effet, les émotions ont un rôle particulier à jouer dans ce type de contexte managérial, précisément parce que le cerveau « émotionnel » est en interaction permanente avec le néocortex, siège des fonctions mentales supérieures telles que l'apprentissage.
- 66 Ceci pourrait vouloir dire que ce que l'on appelle naïvement la « résistance au changement » proviendrait de mécanismes psychologiques très subtils qui ne sont pas toujours conscientisés par les acteurs. Aussi, et là réside le deuxième apport de ce travail, une posture managériale responsable constitue alors un véritable levier dans un contexte de changement, comme facteur potentiel de régulation des émotions négatives.
- 67 En effet, dans notre étude, les résultats montrent que seuls la charge de travail et le niveau de reconnaissance des salariés ont un effet significatif sur leur niveau de stress. Ceci tend à montrer qu'un management du changement qui tiendrait compte de la dimension émotionnelle des individus permettrait de diminuer le stress associé à ce type de contexte managérial.
- 68 Ainsi, le bien-être au travail constitue un vrai enjeu managérial et sociétal aujourd'hui. La prise en compte de la réalité émotionnelle dans le contexte de travail pourrait donner une orientation nouvelle et efficace au management dans les années à venir.

## Bibliographie

- Ansiau, D. (2010). *Effets modérateurs du travail sur le vieillissement cognitif*. Sarrebruck, Allemagne, Éditions universitaires européennes.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir*. InterÉditions.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading.  
DOI : 10.2307/40183951
- Askénazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. Seuil et République des idées, Paris.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard Business Press.
- Boudens, C.J. (2005). The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26, 9, 1285-1306.  
DOI : 10.1177/0170840605055264
- Bourdouxhe, M., Gratton, L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail : le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. *PISTES*, 5, 1. <http://journals.openedition.org/pistes/3351>  
DOI : 10.4000/pistes.3351
- Burchell, B. (2002). *The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification*. In *Job Insecurity and Work Intensification*, eds B. Burchell, D. Ladipo, F. Wilkinson. Routledge, London.
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Yanat, Z. (2012). Changement organisationnel et déterminants du stress : étude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc. *Question(s) de Management*, 1, 41-55.  
DOI : 10.3917/qdm.121.0041
- Cooper, C.L. (2006). *The challenge of HRM in managing employee stress and improving*

- well-being. In *The Human Resources Revolution*, eds R.J. Burke, C.L. Cooper, p. 139-146. Elsevier, London.
- Crozier, M., Friedberg, F. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cru, D. (1992). Sur la prise de risque dans le BTP. Changer les représentations des opérateurs ou celles des préventeurs ? *Sécurité et médecine du travail*, 97.
- Damasio, A. (2000). *The feeling of what happens: Body and emotions in the making of consciousness*. Mariner Books.
- Damasio, A. (2005). *Descartes' error: Emotion, Reason and the Human brain*. Penguin.
- De Coninck, F., Gollac, M. (2006). *L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ?* In *Organisation et intensité du travail*, eds. P. Askénazy, D. Cartron, F. de Coninck, M. Gollac. Octarès, Toulouse.
- De Zanet, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., De Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le travail humain*, 67, 3, 257-281.
- Derzin, K., Lincoln, Y.S. (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Folkman, S., Lazarus, R. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer, New-York.
- Forseth, U, Dahl-Jorgensen, C. (2003). Sur la ligne de feu : transformation du travail rationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège. *Travailler*, 9, 1, 73-97.  
DOI : 10.3917/trav.009.0073
- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*. Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA.
- Gloria, C., Faulk, K., Steinhardt, M. (2013). Positive affectivity predicts successful and unsuccessful adaptation to stress. *Motivation & Emotion*, 37, 1, 185-193.  
DOI : 10.1007/s11031-012-9291-8
- Goffman, E. (1966). *Behavior in Public Place: Notes of the social Organization Gathering*. Free Press.
- Goleman, D, Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86, 9, 74-81.
- Gollac, M., Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- Goussard, L. (2008). Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile. *Tracés*, 14, 1, 175-194.  
DOI : 10.4000/traces.385
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.  
DOI : 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing, Chicago.
- Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 9, 1, 19-49.  
DOI : 10.3917/trav.009.0019
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 2, 325-345.  
DOI : 10.5465/AMR.1999.1893939
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 602-611.  
DOI : 10.2307/2392366
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Lachmann H., Larose C., Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française.
- Linden, W. (2005). *Stress management. From basic science to better practice*. Sage.
- Loriol, M., Boussard, V., Caroly, S. (2006). La résistance à la psychologisation des difficultés au travail : le cas des policiers de voie publique. *Actes de la recherche en*

*sciences sociales*, 165, 5, 106-113.

DOI : 10.3917/arss.165.0106

Mac Lean, P (1990). *The triune brain in evolution: role of paleocerebral functions*. Plenum Press, New York.

Mac Lean, P. (1972). Cerebral evolution and emotional process: new findings on the striatal complex. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 193, 137-149.

Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. McGraw-Hill, Collection Stratégie et management, Paris.

Mignonnac, K., Herrbach, O. (2004). Linking of work events, affective states, and attitudes. An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 221-240.

DOI : 10.1007/s10869-004-0549-3

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Sage.

Mintzberg, H., James, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 3, 257-272.

DOI : 10.1002/smj.4250060306

Moyle, P.J., Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 5, 625-646.

DOI : 10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<625::AID-JOB898>3.0.CO;2-7

Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.

DOI : 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x

Pierce, J. (2003). Les émotions au travail : le cas des assistantes juridiques. *Travailler*, 9, 1, 51-72.

DOI : 10.3917/trav.009.0051

Remoussenard, C. (2007a). *Études de cas. Le pilotage du changement pôle d'expertise. Apport de la conduite du changement à la GRH*. In Les compétences managériales. Enjeux et réalités, ed. F. Dupuich-Rabasse, L'Harmattan, Paris.

Remoussenard, C. (2007b). *Making Change*. Sloan Management Review.

Saavedra, R., Kwun, S.K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2, 131-146.

DOI : 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<131::AID-JOB39>3.0.CO;2-Q

Sanchez-Burks, J., Huy, Q. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20, 1, 22-34.

DOI : 10.1287/orsc.1070.0347

Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2, 1, 125-134.

DOI : 10.1287/orsc.2.1.125

Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9, 1, 9-18.

Trompette, P. (2002). Un rayon de soleil dans l'atelier... : le quotidien du travail dans une usine nucléaire. *Terrain*, 39, 49-68.

Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. (2007). Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8, 3, 311-333.

DOI : 10.1007/s10902-006-9015-4

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial psychology*, 19, 2, 88-110.

DOI : 10.1108/02683940410526082

## Notes

1 Les auteurs remercient le Groupe Essilor et en particulier le directeur et les deux RRH consécutifs du site de Dijon pour leur aide précieuse dans la réalisation de cette étude.


2 Employés Techniciens et Agents de Maîtrise.

3 À partir des réponses à la question 38 qui portait sur les sentiments au travail, nous avons classé d'un côté les sentiments positifs et d'un autre côté les sentiments négatifs et

nous avons réalisé des moyennes. Il y a 9 sentiments positifs et 9 sentiments négatifs; ceux-ci sont notés de 1 à 5 donc la note maximale est 45 pour chaque bloc de sentiments.

4 La catégorie des ouvriers en masse production est réputée être la moins stressée des ouvriers du Groupe ESSILOR. La première étant les agences commerciales, la seconde les ouvriers en laboratoire de prescription et enfin en troisième position les ouvriers en masse production.

## Table des illustrations

	<b>Titre</b> Figure 1. Facteurs influant sur le stress au travail
	<b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3337/img-1.png">http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3337/img-1.png</a>
	<b>Fichier</b> image/png, 5,8k

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Catherine Remoussenard et David Ansiou, « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-1 | 2013, mis en ligne le 01 mai 2013, consulté le 20 janvier 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3337> ; DOI : 10.4000/pistes.3337

## Cet article est cité par

- Gosselin, Marilène. Viau-Guay, Anabelle. Bourassa, Bruno. (2014) Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste : une compréhension conceptuelle pour des implications pratiques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. DOI: 10.4000/pistes.4009

## Auteurs

**Catherine Remoussenard**  
ESC Dijon, [Catherine.Remoussenard@escdijon.eu](mailto:Catherine.Remoussenard@escdijon.eu)

**David Ansiou**  
International University of Monaco

## Droits d'auteur



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Qu'est-ce qui doit changer dans le management ?**

La pratique d'une cheffe d'entreprise engagée

**- Partie III -**

- **Huit vidéos de l'UODC sur organisation du travail et management**..... pp. 110-118
- 1 - Transformer une organisation par le bonheur au travail. Le pourquoi, le comment, les effets  
Vanhée Laurence, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°213, juin 2017, 1 p.
- 2 - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?  
Dupuy François, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°203, novembre 2016, 1 p.
- 3 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?  
Ballarin Bertrand, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°189, décembre 2015, 1 p.
- 4 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Gérard Alexandre, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°176, mars 2015, 1 p.
- 5 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Poivey Florence, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°171, décembre 2014, 1 p.
- 6 - Le travail de conduite de changement dans une grande organisation. La Ville de Paris  
Bédague-Hamilius Véronique, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°153, juillet 2013, 1 p.
- 7 - Comment éviter les décisions absurdes ? Les métarègles de la haute fiabilité  
Morel Christian, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°143, octobre 2012, 1 p.
- 8 - Manager une multinationale : Renault-Nissan. Agir avec les différences de culture  
Pélata Patrick, *L'UODC* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo n°139, juin 2012, 1 p.

## Transformer une organisation par le bonheur au travail Le pourquoi, le comment, les effets

Laurence Vanhée

Chief Happiness Officer chez Happyformance



**Transformer une organisation par le bonheur au travail ? C'est une provocation !** Rien ne vaut un discours mobilisateur sur les nouveaux enjeux, une bonne réorganisation (la n-ième, mais qui celle-là sera la bonne), un nouvel organigramme et bien sûr une formation du management au management. **Laurence Vanhée** développe une approche radicalement différente, voire sidérante. Pas qu'avec des mots : **elle l'a fait !**

Pas chez Google, mais au sein du **Service public fédéral de la Sécurité Sociale Belge**. Une culture d'administration, aucune latitude sur les salaires, un taux de départ record, 40% des personnels à la retraite dans les 10 ans à venir. Et pas un candidat qui veut venir.

Alors qu'a-t-elle fait et **quels résultats cela a-t-il produit ?**

Ceux qui ont vu le fameux documentaire diffusé sur Arte en 2015 « Le Bonheur au travail » en ont découvert un petit aperçu, au côté d'entreprises comme Chronoflex en France (dont le Directeur, Alexandre Gérard est intervenu en 2014 à l'Uodc) ou Favi...

### Les Séquences :

- 1. Un gros burn out et une promesse : ne jamais plus être malheureuse au travail (05:23)
- 2. Parler du bonheur au travail : pourquoi c'est toujours compliqué ? (01:45)
- 3. Pourquoi il fallait mettre en œuvre le bonheur au travail à la Sécurité sociale belge (04:30)
- 4. Dans la ligne de mire de la transformation : le grand bureau du boss, la petite fenêtre de Joëlle... et l'évaluation individuelle ! (04:44)
- 5. Mais que peuvent encore bien faire les managers dans la Sécurité sociale belge « libérée » ? (04:32)
- 6. Pour conduire le changement : comment on change l'environnement de travail, les règles, les habitudes quotidiennes (03:35)
- 7. Que les RH arrêtent de se torturer avec les dicos de compétences ! Trois clés pour développer les personnes et le bonheur au travail (02:57)
- 8. Le télétravail ? Au Comité de direction de prouver qu'il y a des fonctions qui ne peuvent pas télétravailler... (05:34)
- 9. Instituer la liberté + la responsabilité c'est aussi viser la performance (02:42)
- 10. Les chiffres du bonheur au travail : performance financière, performance opérationnelle. Tout sauf des licornes à paillettes ! (03:58)
- 11. Mettre en place le bonheur au travail : quels sont les types de résistance au changement ? (04:51)
- 12. Le bonheur au travail des collaborateurs très bien, mais est-ce que ça fait des clients heureux ? (06:51)
- 13. Pour mettre en œuvre le bonheur au travail : prendre le risque de jouer avec le temps de travail flexible (04:47)
- 14. Conduire le changement avec les personnes : un mode d'emploi, un vade-mecum (05:13)
- 15. Le bonheur au travail, un sujet pour grosses entreprises ou applicable partout ? Et quand le travail est vraiment dur ? (05:17)
- 16. Le bonheur au travail, comment cela évolue dans le temps au ministère de la Sécurité sociale belge ? Est-ce que ça diffuse dans la fonction publique ? (03:20)
- 17. À quel niveau de l'entreprise le « Chief Happiness Officer » doit-il travailler ? (04:40)
- 18. À la Sécurité sociale belge, avec les syndicats comment ça s'est passé ? Compromis à la belge et jeux d'acteurs (07:01)
- 19. Monter une dynamique bonheur au travail dans l'entreprise : quelles compétences nécessaires, comment s'organiser concrètement ? (04:24)

### Les Mots-clefs :

Conduite changement, changement organisationnel, organisation travail, Condition travail, Cas

Vidéo séquencée n° 213  
© Pratiques & Stratégies / Uodc - juin 2017

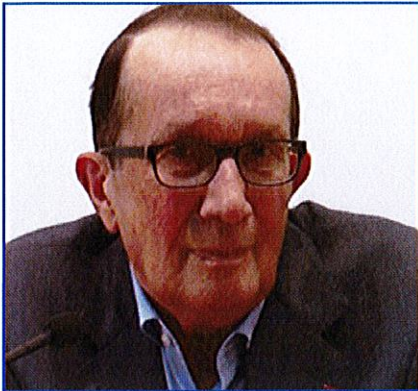
Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr)  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## Défiance, contrôle, coercition

### Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

François Dupuy

Sociologue des organisations, consultant indépendant



Cinq suicides valent « mieux » que 30 bouquins de spécialistes. Hélas ! Il a fallu de nombreux morts à France Télécom et ailleurs pour qu'enfin les lignes bougent - un tout petit peu - du côté de l'attention portée par les décideurs au travail. Et pourtant les livres - remarquables - n'ont pas manqué depuis des décennies.

Il y a comme une énigme. Au-delà des discours, **jamais le management n'a été aussi coercitif en France** (à l'exception de quelques rares entreprises). Et tout le monde perd : la qualité du travail, la santé des personnes, la performance. Bien sûr, en apparence, tout change tout le temps ! Une des phrases les plus couramment entendues aujourd'hui est la suivante : « **Désolé, pas maintenant, nous sommes débordés car en pleine réorg' !** ». Il existe un marché de la « transformation » qui fait vivre beaucoup de monde. Mais rien ne change : au-delà des mots, l'immense majorité des entreprises françaises confond encore organisation et structure...

#### Les Séquences :

- 1. Pour la sociologie des organisations, contre le modèle « Harvard – business schools » (04:14)
- 2. Liberté, bonheur et compagnie dans l'entreprise : une littérature managériale désespérante (01:52)
- 3. Qu'est-ce qui s'est passé dans le management ? De la rareté des produits à la rareté des clients (05:57)
- 4. Pendant les Trente Glorieuses et après : des organisations bâties pour protéger leurs membres. Un exemple : l'Éducation nationale (06:28)
- 5. Le taylorisme aujourd'hui : activités segmentées, collaborateurs protégés des clients, évitement de la coopération (04:14)
- 6. Le grand changement : le client a le choix, l'organisation devient une variable d'ajustement (05:43)
- 7. Pourquoi le désengagement des salariés au moment où... les entreprises en ont le plus besoin ? (03:57)
- 8. Process, indicateurs de performance, reporting : un trio infernal, une machine coercitive qui s'est emballée (04:20)
- 9. En systématisant partout les contrôles le management a fait un bon de cent ans en arrière (03:13)
- 10. La « transformation » décrétée ou comment réintroduire la confiance dans les organisations (05:11)
- 11. L'engagement des acteurs : pourquoi les entreprises se trompent en pensant l'obtenir par la coercition (02:56)
- 12. Pourquoi il faudrait miser sur l'intelligence des acteurs ? (05:56)
- 13. Quelles pistes travailler pour le management opérationnel ? Comprendre pourquoi les acteurs se comportent comme ils le font (05:45)
- 14. Retrouver la confiance, c'est rebâtir les règles du jeu (02:09)
- 15. Un déficit spécifique de la culture managériale française des grands groupes ? Et ailleurs, dans les startup, dans la nouvelle économie ? (03:39)
- 16. Parmi les grands responsables : les business schools, les grands cabinets de conseil (05:47)
- 17. Le « droit à l'erreur » : formule creuse et rhétorique managériale (02:02)
- 18. Transformer l'entreprise, changer les comportements : on croit agir sur l'organisation en agissant sur les structures (06:55)
- 19. Que penser des expériences des « entreprises libérées » ? (05:02)

#### Les Mots-clefs :

Management, culture entreprise, conduite changement, organisation, sociologie organisation

## 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 désespérés (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

## 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, suite changement, CAS

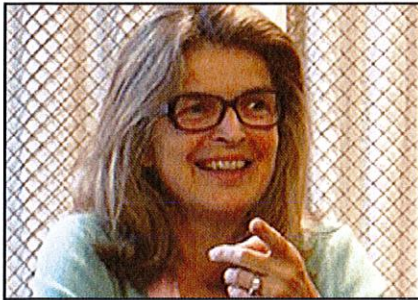
© Pratiques & Stratégies - mars 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto: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.

## 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 savait 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](mailto: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.

## Le travail de conduite de changement dans une grande organisation La Ville de Paris

**Véronique Bédague-Hamilius**

Secrétaire générale de la Ville de Paris



**Comment conduire le changement dans une organisation employant 50 000 personnes à statut ?**

**Véronique Bédague-Hamilius a dirigé l'administration de la capitale, le plus gros employeur sur le territoire parisien, la plus grande collectivité locale française.**

Véronique Bédague ne cherche pas les médias, elle ne parle pas la langue de bois. Elle ne va pas cacher les difficultés, ni ce qu'elle a appris en dirigeant. Elle nous parle très concrètement du travail de conduite du changement dans une très grande organisation.

Pour elle, pas pour la terre entière : son intervention sera profondément...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Conduite du changement : un diagnostic culturel à partager (02:04)
- 1. Une volonté politique : moderniser l'administration de Paris (03:16)
- 2. L'administration de Paris : 50 000 personnes... (02:42)
- 3. Une réorganisation de 24 grandes directions en 4 grands pôles (01:50)
- 4. La Ville de Paris : sa gouvernance et son gouvernement (03:47)
- 5. À la base du changement : le diagnostic culturel de l'organisation (04:50)
- 6. Du diagnostic partagé aux premiers outils de conduite du changement (02:19)
- 7. ... 22 directeurs, 115 encadrants supérieurs, 6650 encadrants : avoir une communauté de cadres soudée, souple et innovante (08:04)
- 8. Deux leviers de conduite du changement : les projets collectifs d'amélioration, l'Université des cadres (07:01)
- 9. Avec les cadres sur leur terrain : écoute, restauration des lignes hiérarchiques (03:52)
- 10. Travailler la tension entre respect du travail des équipes, besoin des usagers, excellence opérationnelle (03:21)
- 11. Le préalable à la conduite du changement : les conditions de travail, le vêtement des éboueurs... (02:31)
- 12. Sens, écoute, communication et valeurs : travail des projets avec les agents, visite des équipes (04:01)
- 13. Réformer l'organisation sans dialogue social relève de l'impossible. Tenter la transparence (07:33)
- 14. Changer le management de la Ville de Paris : quel retour pour les habitants ? (02:50)
- 15. La dimension politique : un élément de complexité pour les cadres sur le terrain ? (01:52)
- 16. Paris, 50 000 agents : Ne pourrait-on pas faire mieux avec moins ? (03:33)
- 17. Manager les services d'une grande ville : y a-t-il un lieu pour parler des questions concrètes du métier ? (02:02)
- 18. La Ville de Paris : une organisation mûre pour les réseaux sociaux ? (01:21)
- 19. Pour l'usager, pour les équipes : À quoi peut-on mesurer le changement ? (04:51)
- 20. Comment dépasser les résistances dans la conduite du changement ? Le respect du métier (03:20)
- 21. Quelle place de la communication interne dans la conduite du changement ? (03:41)
- 22. Un immense besoin de communication managériale. La transparence salariale (05:11)

### Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, cadre, encadrement intermédiaire, fonction publique, collectivité territoriale, mairie, Paris

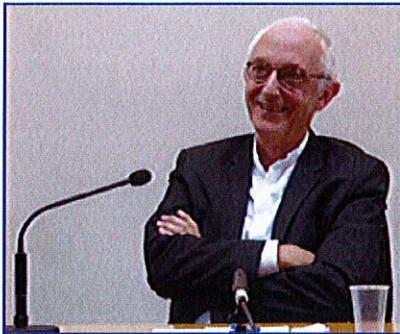
Vidéo séquencée n° 153  
© Pratiques & Stratégies - juillet 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto: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.

## Comment éviter les décisions absurdes ? Les métarègles de la haute fiabilité

**Christian Morel**

Sociologue, ancien cadre dirigeant RH



Dix ans après *Les Décisions absurdes*, Christian Morel reprend son enquête où il l'avait laissée et se penche sur l'émergence, dans des univers à haut risque, de dynamiques visant à favoriser la décision éclairée. Renouant avec une marque de fabrique qui a fait ses preuves, il met à contribution des cas d'école saisissants, allant des cockpits des avions aux sous-marins nucléaires, en passant par les randonnées hivernales en haute montagne.

Pour n'en donner que quelques exemples, Christian Morel montre que **le débat contradictoire a été déterminant pour la fiabilité des réacteurs nucléaires de la Marine américaine**, que l'introduction d'une check-list de bloc opératoire a réduit la mortalité chirurgicale dans des proportions considérables (50%...) ou que l'armée de l'air et les grandes compagnies aériennes ne sanctionnent...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte.** L'organisation, pas aussi prégnante que ça ! (01:26)
- 1. Les grandes erreurs de décision collective... que l'on commet intelligemment (03:33)
- 2. Première métarègle : la collégialité (04:53)
- 3. Deuxième métarègle : le débat contradictoire (06:09)
- 4. Troisième métarègle : le contrôle du consensus (02:34)
- 5. Quatrième métarègle : l'interaction permanente et généralisée (03:08)
- 6. Cinquième métarègle : le contrôle des interstices (03:53)
- 7. Sixième métarègle : la non-punition des erreurs (08:13)
- 8. Septième métarègle : la rigueur jurisprudentielle (04:37)
- 9. Huitième métarègle : le renforcement linguistique et visuel (03:49)
- 10. Neuvième métarègle : le retour d'expérience (01:59)
- 11. Dixième métarègle : la formation aux facteurs humains (03:20)
- 12. Onzième métarègle : l'attention aux risques d'aveuglement (03:48)
- 13. Atteindre la haute fiabilité ? Travailler sur les processus, et pas sur l'organisation (04:57)
- 14. Développer une culture de la haute fiabilité : quid dans les organisations « ordinaires » ? (05:55)
- 15. La capacité de résilience : un processus de progrès dans l'organisation (02:45)
- 16. Le pont d'envol du porte-avion : une organisation apprenante ? (03:46)
- 17. Cultures autoritaires : une catastrophe en terme de performance (02:35)
- 18. La formation aux facteurs humains de la fiabilité, est-ce vendeur aujourd'hui ? (02:09)
- 19. Quelles organisations seraient compatibles avec les règles de la fiabilité ? (04:08)
- 20. Prendre une décision fiable : Obama, Ben Laden, Abbottabad... (01:22)

### Les Mots-clefs :

Décision, Management, Communication travail, Facteurs humains, Collectif travail, Organisation entreprise, Changement organisationnel, Approche psychosociale, Culture entreprise

Vidéo séquencée n° 143  
© Pratiques & Stratégies - octobre 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto: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.

## Manager une multinationale : Renault-Nissan

### Agir avec les différences de culture

**Patrick Pélata**

Ancien directeur général de Renault



En période d'incertitude, les esprits ouverts, ceux qui ne cultivent pas l'obsession de l'entre-soi et de la peur de l'autre, regardent au-delà des frontières.

C'est vrai depuis la nuit des temps dans le domaine de la culture, de l'art, de la musique et de la langue. **C'est vrai aussi en matière de management.**

« L'ouverture » n'a pas que des vertus, lorsque les caricatures s'en mêlent. Elle devient dramatique quand un mode de pensée unique semble s'imposer sur la planète entière. Nous avons connu les modes de management « à l'américaine », « à la japonaise », « à l'allemande » depuis peu. Bientôt « à la chinoise » ?

La plupart des manuels de management utilisés dans les bonnes écoles et lestés de lourdes simplifications pour managers pressés...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Un management qui ne va pas sur le terrain : c'est du pipeau ! (01:58)
- 1. Renault-Nissan : un sujet de management (01:13)
- 2. L'alliance Renault-Nissan : 4,5 milliards d'euros, une opération commando (13:04)
- 3. Le redressement de Nissan : des classiques du management occidental importés au Japon (08:58)
- 4. Le redressement de Nissan : sept classiques du management japonais (09:37)
- 5. Entre culture occidentale et culture japonaise : l'invention de nouvelles pratiques chez Nissan (05:07)
- 6. La fertilisation chez Renault : pourquoi ça n'a pas marché comme chez Nissan ? (07:22)
- 7. Renault : entre vieille culture et globalisation réussie. « Culture eats strategy for breakfast » (09:27)
- 8. Renault : quelles perspectives en management ? Complexité, génération « Y », valeur sociale, réseaux sociaux et coopération (06:45)
- 9. Du contrôle à la confiance de la base au sommet (07:56)
- 10. L'engagement des équipes : le « commitment », le management de l'initiative (07:41)
- 11. Diversité des tâches et charge mentale : les limites (01:24)
- 12. Déléguer, prendre des risques, faire sauter le contrôle... : les rôles clefs du manager (04:56)
- 13. Démarches qualité et relation client : quel savoir-faire chez Nissan ? (02:39)
- 14. Le terrain, le « gemba », l'écoute : l'essentiel de la valeur ajoutée du management (04:41)
- 15. Au Japon, une « culture de base » de la coopération (02:10)
- 16. Japon, Allemagne, France : cultures de dirigeants, modèles de management (05:41)

### Les Mots-clefs :

Entreprise, management, management interculturel, changement organisationnel, conduite changement, construction automobile, Renault, Nissan, Japon, France, comparaison

Vidéo séquencée n° 139  
© Pratiques & Stratégies - juin 2012

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto: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.