

**Mardi 28 janvier 2020**  
18h00 - 20h00  
ESCP Business School



**Fabienne DULAC**

CEO d'Orange France,  
Directrice Générale Adjointe d'Orange

## **Comment inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain ?**

L'approche déployée par Orange

**Dossier Documentaire**

- 130 pages -

**Comment inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain ?**  
L'approche déployée par Orange

**Sommaire**

- **Autour de Fabienne Dulac, CEO d'Orange France..... pp. 03-19**
  - Parcours de Fabienne Dulac  
*Groupe Orange* ([www.orange.com](http://www.orange.com)), 1 p.
  - Fabienne Dulac, une dirigeante humaniste à la tête d'Orange France  
Bauchart Claire, *Émile Magazine* n° 13 (pp. 7-11), *Émile Magazine* ([www.emilemagazine.fr](http://www.emilemagazine.fr)), 2018, 7 p.
  - Fabienne Dulac, la fibre sociale chez Orange France  
Schmitt Fabienne et Gueugneau Romain, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), 2015, 2 p.
  - « Nos salariés ont 20.000 idées par an »  
Montaigne Caroline et Silly Grégoire, *Capital* ([www.capital.fr](http://www.capital.fr)), 2014, 3 p.
  - Sans management direct, ces salariés d'Orange ont un chef fictif  
Ribot Sylvie, *Ouest France* ([www.ouest-france.fr](http://www.ouest-france.fr)), 2017, 3 p.
  
- **Inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain..... pp. 20-123**
  - De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?  
Bevort Antoine, *Revue Participations* n° 5 (pp. 33-51), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 20 p.
  - Participer : Pour quoi faire ? Option managériale ou impératif socio-économique ?  
Actes de l'Université d'Hiver du 17 janvier 2014, *Entreprise & Personnel* ([www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)), 2014, 13 p.
  - Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité  
Oiry Ewan et Vignal Jérémy, *Revue Question(s) de management* n° 13 (pp. 61-72), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 25 p.
  - L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?  
Gotteland Corinne et Zara-Meylan Valérie, 50<sup>ème</sup> congrès international SELF, *Archive ouverte HAL* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 11 p.
  - Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership »  
Belet Daniel, *Revue Innovations* n° 40 (pp. 11-31), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 22 p.
  - En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve  
Getz Isaac, *l'École de Paris du management* (<https://ecole.org>), 2011, 12 p.
  
- **Six vidéos de l'UODC sur management, organisation du travail et entreprise - [www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)..... pp. 124-130**
  - 1 - Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises. Comment convaincre les dirigeants ?  
Gomez Pierre-Yves, VC n°229, 2018
  - 2 - Comment une entreprise apprend ? Le mouvement de France Télécom-Orange  
Guibert Christian, VC n°210, 2017
  - 3 - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?  
Dupuy François, VC n°203, 2016
  - 4 - Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés  
Demurger Pascal, VC n°191, 2016
  - 5 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?  
Ballarin Bertrand, VC n°189, 2015
  - 6 - Le travail de management de terrain. Diriger une grande gare SNCF  
Bailly Maud, VC n°164, 2014

**Comment inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain ?**  
L'approche déployée par Orange

**- Partie I -**

- **Autour de Fabienne Dulac, CEO d'Orange France..... pp. 03-19**
- Parcours de Fabienne Dulac  
*Groupe Orange* ([www.orange.com](http://www.orange.com)), 1 p.
  - Fabienne Dulac, une dirigeante humaniste à la tête d'Orange France  
Bauchart Claire, *Émile Magazine* n° 13 (pp. 7-11), *Émile Magazine* ([www.emilemagazine.fr](http://www.emilemagazine.fr)), 2018, 7 p.
  - Fabienne Dulac, la fibre sociale chez Orange France  
Schmitt Fabienne et Gueugneau Romain, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), 2015, 2 p.
  - « Nos salariés ont 20.000 idées par an »  
Montaigne Caroline et Silly Grégoire, *Capital* ([www.capital.fr](http://www.capital.fr)), 2014, 3 p.
  - Sans management direct, ces salariés d'Orange ont un chef fictif  
Ribot Sylvie, *Ouest France* ([www.ouest-france.fr](http://www.ouest-france.fr)), 2017, 3 p.

**orange.com**

Directrice Générale Adjointe, CEO d'Orange France



Titulaire d'un DEA de Sociologie Politique à Sciences Po Paris, Fabienne Dulac a débuté sa carrière au Ministère de l'Intérieur avant de rejoindre le monde de l'entreprise en 1993, à l'émergence de l'Internet. Elle intègre à ce moment-là, VTCOM, société de développement de services multimédia en tant que responsable de la communication et du marketing.

En 1997, elle entre chez France Télécom au sein de la Division Multimédia nouvellement créée, puis étend ses responsabilités à l'ensemble des activités multimédia de France Télécom au sein de filiales comme Wanadoo, Voilà, Mappy.

Pendant dix ans, Fabienne occupe différentes fonctions dans le marketing, le business développement et la relation client, accompagnant ainsi la transformation du marché et de l'entreprise, le développement des nouveaux territoires commerciaux et de l'expérience client. En 2008, elle devient Directrice des Ventes et de la Relation Client en ligne chez Orange France et lance la transformation digitale de l'entreprise dans ce domaine. En 2011, elle prend la tête de la Direction Orange Nord de France, puis en 2013 celle de la Direction de la communication d'Orange France.

En 2015, elle est nommée CEO d'Orange France.

@fabiennedulac

## Émile Magazine - Fabienne Dulac, une dirigeante humaniste à la tête d'Orange France



Sa carrière est aussi atypique qu'exemplaire : entrée il y a 25 ans dans une filiale de France Télécom, Fabienne Dulac (promo 90) est directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France, une entité dont la majorité des cadres supérieurs sont ingénieurs. Pour Émile, elle évoque son parcours et livre sa vision du monde des télécoms. Un univers qui, confronté à une concurrence féroce, n'a eu de cesse de se réinventer au cours des 20 dernières années. *Par Claire Bauchart (promo 10)*

### UN PROFIL NOVATEUR À LA TÊTE D'ORANGE FRANCE

« Diriger une entreprise comme Orange France, c'est un peu comme être sportive de haut niveau. »  
Lorsque nous retrouvons Fabienne Dulac de bon matin, elle est déjà levée depuis un moment, en

pleine préparation de l'assemblée générale à laquelle elle doit assister quelques heures plus tard. Pour la patronne du géant français des télécoms, aucune journée ne se ressemble. « *Je porte une attention particulière à mon mode de vie. Je limite les excès !* », assure-t-elle, sourire aux lèvres. Essentiel, en effet, quand on est à la tête d'une structure comptant 77 000 employés.

Un emblème hexagonal dont Fabienne Dulac a su accompagner les mutations. Après un bref passage au ministère de l'Intérieur sous Pierre Joxe, elle entre, en 1993, chez VTCOM, filiale de ce qui s'appelle alors France Télécom, en tant que responsable marketing et communication. Pendant 15 ans, elle officie dans diverses filiales de l'acteur public. « *J'ai participé à la création et au développement de Wanadoo, à celui du moteur de recherche Voila, ainsi que de plusieurs sites Internet.* »



Une force de travail qui paie : en 2007, Delphine Ernotte, patronne de l'ex-France Télécom devenu Orange en 2013, lui propose de prendre les rênes des activités digitales du groupe. « *J'ai un parcours assez atypique. J'ai commencé ma carrière dans le Web et j'ai ensuite été dirigeante opérationnelle, alors que, dans la plupart des cas, c'est l'inverse* », s'amuse Fabienne Dulac. Car, en 2011, lui est confiée la direction Orange Nord de France, une entité comptant 6 000 salariés. De par ses nouvelles fonctions, elle est en charge du service client, des boutiques, du déploiement du réseau. « *Le cœur d'Orange, en fin de compte.* » Une expérience qui lui permet de faire ses armes avant de devenir, en 2015, directrice exécutive d'Orange France. « *Ma nomination a été bien accueillie : j'avais à mon crédit la connaissance de l'entreprise* », assure celle qui est donc parvenue à se hisser à la tête d'une société dont les hauts postes sont historiquement trustés par des ingénieurs. « *Stéphane Richard et Delphine Ernotte [à l'époque respectivement P-DG d'Orange et directrice générale d'Orange France, NDLR] ont été novateurs en optant pour un profil comme le mien.* »

Quand on lui demande (question récurrente posée à celles qui tutoient les sommets) comment elle concilie sa vie professionnelle et sa vie de mère, Fabienne Dulac rappelle que, d'une certaine façon, le plafond de verre commence dans l'intimité du foyer : « *On dit souvent que, derrière la carrière d'un homme, se cache une femme. Mais l'inverse est encore plus vrai ! Mon mari est un universitaire*

*reconnu dans son domaine. Cela ne l'a pas empêché d'accepter mon agenda perturbé, de toujours me soutenir, m'accompagner, ou de déménager à Lille. »*

## **Digitalisation des télécoms : les prémices d'une révolution sociétale**

« Le *business model* de l'Internet s'est longtemps cherché. Il y a eu une époque "Far West", au cours de laquelle les opérateurs ont expérimenté différentes options, définissant ainsi les nouvelles frontières du digital.

Au démarrage, le Web, c'était du bas débit, il fallait attendre en moyenne quelque trois minutes pour avoir du signal. En outre, il était impossible de naviguer sur la Toile et de téléphoner en même temps ! En 2018, on a tendance à oublier cette époque et c'est très bien ainsi : étape après étape, via la messagerie, le mail, puis le mobile, nous avons effacé la technologie derrière l'usage.

Dès lors s'est constituée sous nos yeux ce que l'on nomme aujourd'hui la révolution numérique. En parallèle s'est mise en place une nouvelle société. Depuis les années 1990, tous les deux ou trois ans, les habitudes sont bouleversées. C'est cette dimension qui m'a fascinée tout au long de ma carrière : le fait de m'inscrire dans une transformation, certes technologique, mais surtout culturelle. »

## **Les opérateurs confrontés à une concurrence tous azimuts**

« Les leaders des télécoms sont régulièrement challengés, en particulier par les GAFAs. Ces mastodontes n'ont de cesse de tenter de "disrupter" les modèles économiques des grandes entreprises.

Par exemple, Facebook, Google et autres n'ont pas hésité, il y a quelques années, à annoncer aux consommateurs qu'ils déploieraient leurs propres réseaux et qu'ils n'auraient plus besoin des opérateurs. Force est de constater, aujourd'hui, que ce risque est mort-né.



“L’intelligence artificielle sera le levier des métiers de demain et représente, en cela, une opportunité formidable pour nos organisations.”

Est ensuite apparue, avec des applications comme WhatsApp ou FaceTime, une deuxième menace, portant sur ce que l’on appelle, dans notre jargon, la voix, soit le fait de téléphoner. En France, contrairement à ce qui a pu se passer chez certains de nos voisins européens, les grands acteurs des télécoms ont plutôt bien réagi en mettant en place des offres de forfait, lesquelles protègent notre *business model* : si vous payez un package 15 ou 20 euros pour des appels illimités, vous utilisez WhatsApp afin de bénéficier d’un service complémentaire, non pour réduire votre facture téléphonique.

Arrive aujourd’hui une énième rupture, portée par les *smart speakers*, tels Google Home, Alexa d’Amazon... Ces produits entendent, via l’intelligence artificielle, prendre possession du foyer, à la place des opérateurs. Là encore, charge à nous de répliquer !

Mon rôle est d’organiser la riposte et de préserver ce qui fait la force d’Orange : sa capacité unique à fournir de la connectivité et à proposer des services innovants. Ceci est devenu un bien aussi vital que fondamental pour toute société ou économie.

J’ajoute que notre immense avantage, aujourd’hui, par rapport à un Google ou à un Facebook, c’est d’avoir une vraie relation contractuelle avec nos quelque 30 millions de clients : nous les connaissons, ils nous ont choisis, ils nous font confiance.

Afin de ne pas être “désintermédiés”, nous devons absolument préserver cette relation, mettre la technologie au service de l’humain et non l’inverse, tout en nous adaptant à un marché en pleine transformation. »

## **L’intelligence artificielle : un virage imminent**

« Après le digital, apparu il y a un peu plus de 20 ans, suivi de la data, émerge désormais l’intelligence

artificielle, dont Orange entend être un acteur de premier plan. Nous avons plus de 150 chercheurs qui travaillent sur ce sujet dans nos laboratoires de Recherche et Développement. Par ailleurs, nous formons nos équipes afin d'intégrer l'intelligence artificielle à l'ensemble de nos processus, que ce soit en termes de relation client, d'optimisation ou d'automatisation de l'entreprise. Nous venons également de passer un accord avec l'école en intelligence artificielle de Microsoft.

N'oublions pas que l'intelligence artificielle sera le levier des métiers de demain et représente, en cela, une opportunité formidable pour nos organisations. Soyons simplement vigilants pour nous assurer que l'IA se développe au service de l'humain et non l'inverse, afin de répondre aux inquiétudes inhérentes à chaque rupture technologique. En 2006, lorsque j'étais patronne du digital chez Orange, toute la presse expliquait qu'il n'y aurait plus de petits commerces à l'horizon 2015-2020. Nous sommes en 2018 et les commerçants sont toujours là ! Et puis, le fait qu'un groupe comme Amazon rachète Whole Foods Market montre que le digital ne se construit pas contre, mais avec l'humain.

À mon sens, l'intelligence artificielle s'inscrira dans cette même dynamique. La seule question est de savoir comment rendre consistantes la transformation numérique et son appropriation par les citoyens. Il convient aussi d'évaluer la manière dont les entreprises et la société française comptent s'emparer de ce capital. Sur ce point, je suis assez optimiste : nos start-up hexagonales sont très innovantes ! »

## **Acteurs publics : halte à la logique de survie**



“Sans perdre notre ADN, nous avons opéré une mue d’une ampleur aussi considérable que remarquable. Révolution à laquelle sont aujourd’hui confrontées d’autres entreprises du service public, comme La Poste ou la SNCF.”

« Orange a un atypisme fort : elle est issue d’un opérateur public. Notre transformation a été rapide. Dès les années 1990, nous avons affronté une concurrence féroce, fruit d’une révolution technologique sans précédent. Cela nous a amenés à revoir nos business models et notre conception de la relation client, tout en nous projetant dans une privatisation rapide et forte.

Je rappelle qu’au début des années 1990, nos conseillers vendaient uniquement du fixe ! En 2018, ils proposent de l’Internet, du mobile, du beIN Sports, de la banque... Sans perdre notre ADN, nous avons opéré, en notre sein, une mue d’une ampleur aussi considérable que remarquable, révolution à laquelle doivent faire face aujourd’hui d’autres entreprises du service public, comme La Poste ou la SNCF.

Cette dernière est actuellement confrontée, comme nous l’avons été il y a une vingtaine d’années, à

une mise en concurrence. Sa transformation, son adaptation sont inéluctables, sans quoi elle risque d'entrer dans une logique de survie, dramatique pour toute structure. Mais se transformer ne signifie en aucun cas faire table rase du passé ! On peut garder ses valeurs, et notamment le sens du client, du service public. Le statut (de fonctionnaire) n'est pas le seul garant d'une culture client forte, ADN du service public.

Chez Orange, il y a aujourd'hui plus de cadres de droits privés que de fonctionnaires, et nous n'avons en rien renié notre état d'esprit d'origine. »

## Révolution digitale : quelles conséquences sur le recrutement ?

« Au départ, le digital a d'abord été perçu par les entreprises comme une révolution économique et un nouveau canal de relation client. Or, le numérique induit aussi une mutation des organisations. Les entreprises doivent, tout comme la société, s'adapter à un contexte mouvant.

“Nous évoluons désormais dans un monde complexe, incertain et de plus en plus rapide : l'appréhender nécessite de croiser les regards, de décroiser les compétences et donc de constituer des équipes fortes d'une grande diversité de talents.”

Le digital traverse l'ensemble des métiers, du marketing à la production en passant par le commercial. En cela, il transforme l'organisation du travail. À la révolution numérique et culturelle que nous vivons s'ajoute celle du management. Cela me fascine ! Nous évoluons désormais dans un monde complexe, incertain et de plus en plus rapide : l'appréhender nécessite de croiser les regards, de décroiser les compétences et donc de constituer des équipes fortes d'une grande diversité de talents. Les seules expertises techniques ne suffiront plus à comprendre les écosystèmes, les interactions entre les acteurs...

En ce sens, je pense que mon parcours, atypique, le sera moins demain. D'ailleurs, j'ai à cœur moi-même de recruter des profils différents et complémentaires.

Face à cette mutation des organisations et du travail, Sciences Po a réellement une carte à jouer. Notre école est réputée pour l'ouverture d'esprit qu'elle promeut, le challenge et l'agilité intellectuels qu'elle propose à ses étudiants. Elle doit continuer de leur inculquer cette volonté de s'enrichir du monde, et leur apprendre à s'adapter aux situations, aux autres, aux écosystèmes en perpétuel mouvement. »

**De retour après l'été, la rédaction d'*Émile* vous propose une sélection de livres, qui abordent des questions politiques sous différents angles. Ce mois-ci, nous vous présentons quatre ouvrages. Un essai engagé en faveur d'une droite qui résiste à la tentation populiste. Deux livres historiques : l'un qui retrace les trahisons de la Ve République, l'autre qui revient sur la vie et l'héritage de René Rémond. Un manifeste féministe, qui aborde l'égalité femmes-hommes de manière ludique et accessible.**

# Fabienne Dulac, la fibre sociale chez Orange France

- Lire plus tard
- Commenter

Publié le 5 oct. 2015 à 1h01

Mis à jour le 6 août 2019 à 0h00

Elle a fait quasiment toute sa carrière chez Orange (**anciennement France Télécom**). Fabienne Dulac, la nouvelle directrice générale d'Orange France, n'est pourtant pas une ingénieure, contrairement à la majorité des cadres supérieurs dans les télécoms. Elle est titulaire d'un DEA de sociologie politique à Sciences po Paris. Et, d'après elle, c'est ce qui fait sa force : « *Dans le management, l'intelligence sociale est fondamentale* », clame cette passionnée de lecture de témoignages et de romans historiques.

Marketing, business développement, relation client... En près de vingt ans, cette femme énergique, d'origine savoyarde, a occupé plusieurs fonctions au sein du groupe, où elle a atterri après un bref passage au ministère de l'Intérieur sous Pierre Joxe. Juste ce qu'il faut pour se rendre compte que c'est plutôt le monde de l'entreprise qui l'attire. C'est dans le numérique, au tout début de l'émergence d'Internet, qu'elle fait ses premiers pas, en entrant en 1997 chez VTCOM, une filiale d'Orange, qui, à l'époque, vit un peu en autarcie. Personne n'anticipait alors les bouleversements que la Toile allait produire dans les télécommunications.

Au sein de cette société qui développe des services multimédias, elle participe notamment à la création de Wanadoo. « *C'était un peu le Far West à l'époque. On ne savait pas si ce serait les FAI le "business model" gagnant du marché ou les contenus* », se souvient-elle.

## Adeptes des sommets

C'est à partir de la structure VTCOM que naît la stratégie Internet d'Orange. Delphine Ernotte **Cunci**, nouvelle présidente de France Télévisions qu'elle remplace aujourd'hui à la tête d'Orange France, appelle Fabienne Dulac à la direction d'une nouvelle division multimédia chez l'opérateur. « *J'ai été assez vite convaincue que le numérique irait au-delà d'une offre et serait un véritable outil de relation avec les clients* », assure cette dernière, qui, très vite, travaille au développement de nouvelles offres. Il y a vingt ans, Orange ne vendait que du téléphone fixe, maintenant l'opérateur fait aussi de la télévision, de l'Internet...

Elle enchaîne logiquement en 2008 avec un poste de directrice des ventes et de la relation client, cette fois-ci au sein d'Orange France. **Peu de temps après éclate la très médiatisée « crise des suicides » chez France Télécom. Mais celle dont beaucoup vantent les qualités humaines n'en aurait été à l'époque que spectatrice.**

Le grand bond en avant se fait en 2011 quand lui est confiée la direction d'Orange Nord de France. Elle pilote alors 5.500 salariés. Une expérience de terrain essentielle pour celle qui est aujourd'hui à la tête

de 80.000 salariés. « *J'ai eu l'impression d'entrer au coeur du réacteur de la maison.* » Depuis deux ans, elle officie en tant que directrice de communication d'Orange France. « *Une tour de contrôle extraordinaire* », estime-t-elle. On est alors en plein raz-de-marée Free, il faut définir une stratégie de communication qui renforce les liens d'Orange avec le public et qui démontre la capacité de l'opérateur à être plus agressif sur les prix.

Désormais patronne d'Orange France, à elle de mettre en oeuvre le plan stratégique Essentiels 2020, très axé sur la relation client. Une lourde tâche attend cette mère de deux enfants qui affectionne les randonnées dans les Pyrénées avec son mari, professeur de sciences politiques. Les sommets ne l'effraient pas : « *Gravir une montagne, c'est un long marathon* », confie-t-elle.

Fabienne Schmitt et Romain Gueugneau

# "Nos salariés ont 20.000 idées par an"

Publié le 27/03/2014 à 11h47 Mis à jour le 01/04/2014 à 18h13



© DRTous droits réservés

Retrouvez ce contenu plus tard en appuyant sur ce bouton

J'ai compris

**Tout juste reconduit à la tête du géant des télécoms pour un second mandat, Stéphane Richard, le patron d'Orange, a su, entre autres, transformé la boîte à idées interne, idClic, en outil de motivation. Et en machine à cash.**

Plus de 450 millions d'euros d'économies consolidées depuis 2007. Et peut-être pas loin de 600 millions au total. Ces chiffres étonnent encore Stéphane Richard, le PDG d'Orange. En sept ans, idClic, le dispositif d'innovation participative, qui centralise et développe les idées proposées par les salariés, est carrément devenu une manne financière pour le groupe. Là où d'autres entreprises peinent à impliquer leurs salariés, Orange collecte chaque année 20 000 idées auprès de ses 170.000 collaborateurs. C'est le maillon «participatif» d'une longue chaîne de l'innovation qui tente de mêler labos de R&D, équipes projet façon commandos, investissements dans des start-up, partenariats avec d'autres géants du high-tech... Le P-DG d'Orange revient pour Management sur ce système qui fait de l'entreprise le troisième déposant de brevets en France.

**Management : Avec 122 000 idées déposées, rien qu'en France, idClic fait fureur parmi les salariés d'Orange. D'où vient sa force ?**

**Stéphane Richard** : De sa simplicité liée à sa grande organisation. Les étapes sont très transparentes : dépôt, instruction, sélection, étude de marché, attribution de prix... Sur les 122 000 idées récoltées depuis la création d'idClic il y a sept ans, 12 000 ont déjà été mises en œuvre, soit 10%. Ce n'est pas rien. Cela aussi contribue au succès de cet outil. L'objectif était d'offrir une tribune à tous les salariés, quels que soient leur métier ou leur position hiérarchique, pour exprimer leurs idées. Et ça a fonctionné.

**Management** : Il s'agissait aussi d'évacuer la pression de l'époque...

**Stéphane Richard** : Les salariés avaient besoin d'une soupape, c'est certain. Quand vous lancez un tel dispositif dans une période de grande tension, de crise et de repli sur soi, cela peut être perçu comme une manœuvre politique de la direction, et donc susciter une certaine réserve. Pourtant, l'adhésion a été immédiate. Aujourd'hui, le climat s'est apaisé. Les salariés voient en idClic l'occasion de sortir de leur quotidien. C'est un appel d'air.

**Management** : Ne craignez-vous pas d'encourager ainsi les comportements individualistes ?

**Stéphane Richard** : Non, car même si l'idée vient d'un salarié, très vite une équipe se forme autour de lui pour travailler sur le projet. Un technicien d'Ile-de-France sera ainsi en contact avec un téléconseiller du Sud ou un vendeur en boutique. L'objectif est de décloisonner les métiers et les équipes dans une maison historiquement marquée par une certaine lourdeur. Or, en créant plus de liens, on améliore forcément le climat social.

**Management** : N'avez-vous pas peur, avec idClic, de vous heurter au management rigide d'Orange ?

**Stéphane Richard** : Ces dernières années, le référentiel en termes de management a changé. Les rapports hiérarchiques sont devenus moins verticaux. N'importe quel collaborateur peut m'écrire, tous connaissent mon adresse e-mail et je reçois d'ailleurs des dizaines de messages par jour. Je me suis aussi ouvert un blog interne. Et plusieurs fois par an, j'organise un chat télévisé où je réponds en direct aux questions des salariés. IdClic crée aussi plus de transversalité. Car lorsqu'un collaborateur a une idée, il ne la communique pas à son N + 1. Il a accès à une tribune bien plus large, qui dépasse le périmètre de la relation managériale classique.

**Management** : Pourtant, au début, les managers ont renâclé face à idClic.

**Stéphane Richard** : Il est naturel qu'il y ait eu des réticences au départ. Le succès de l'opération a permis de déminer tout cela. Car idClic est aussi un facteur de cohésion. Quand l'idée d'un salarié est retenue, cela rejaillit sur les autres, sur leur implication. Une boucle vertueuse est installée : ce qui était vu comme une perte de temps ou une distraction est devenu un élément positif pour l'équipe, et donc pour le manager.

**Management** : Certaines idées rapportent des millions d'euros. En rétribuez-vous les auteurs ?

**Stéphane Richard** : Les salariés sont mis en valeur lors d'opérations comme le marché aux idées, et récompensés par des prix et des cadeaux. Cela peut sembler dérisoire par rapport aux gains parfois considérables pour l'entreprise. Mais il ne faut pas dénaturer l'idée même du dispositif en instaurant une dimension financière. Dans certains cas, il pourrait y avoir quelque chose en plus, une prime - exceptionnelle, pourquoi pas.

**Management : Et une promotion ?**

**Stéphane Richard** : C'est plus délicat. Ce n'est pas parce que vous avez d'excellentes idées que vous êtes le mieux placé pour accéder à tel ou tel poste. Evidemment, lorsqu'un salarié fait preuve de créativité, il est repéré. Mais il ne faut pas pour autant instaurer de promotion automatique.

**Management : Comment insuffler le même esprit d'ouverture et de coopération à tous les niveaux de la chaîne de l'innovation ?**

**Stéphane Richard** : Aujourd'hui, 75% du chiffre d'affaires du groupe provient de produits ou de services qui n'existaient pas il y a vingt ans. L'innovation est un sujet clé : 3 000 salariés y travaillent à temps plein et Orange est la troisième entreprise en France en termes de dépôts de brevets. L'une de mes ambitions est de développer les liens entre ceux qui vendent les produits et les services et ceux qui travaillent dans l'innovation, car leur déconnexion est mortifère. J'ai lancé, il y a deux ans, Nova Plus, un programme qui vise à créer des équipes projet pluridisciplinaires. Désormais, les ingénieurs en innovation ne définissent plus seuls les projets en amont, ils le font en association avec ceux qui sont au contact du marché, et donc très bien placés pour connaître les attentes des clients.

**Management : Vous investissez aussi dans des start-up de la Silicon Valley ?**

**Stéphane Richard** : Les grandes innovations du Net – les moteurs de recherche, les réseaux sociaux – sont venues de l'extérieur. Les services du futur ne naissent pas dans nos labos, aussi gros soient-ils. C'est pourquoi nous avons lancé il y a un an Orange Fab, un accélérateur de start-up, à San Francisco. Cette année, le concept a été étendu à la France, à la Pologne et à l'Espagne. Nous offrons à des petites sociétés innovantes un coup de pouce financier [20 000 dollars, NDLR], un accompagnement logistique et la possibilité de tester leur produit en grand auprès de nos 240 millions de clients. L'une de ces start-up a inventé une batterie solaire pour téléphones portables. C'est plutôt rustique, mais il y a du potentiel sur des marchés africains, au Mali ou au Niger. Notre objectif est d'être le premier utilisateur de cette invention. C'est une sorte d'idClic appliqué aux start-up.

*propos recueillis par Caroline Montaigne, avec Grégoire Silly*

# Sans management direct, ces salariés d'Orange ont un chef fictif

L'équipe de développeurs d'Orange, à Lannion, en Bretagne, travaille sans manager direct. Autonomes, ils se sentent impliqués et mieux informés. Pour les contacts avec d'autres services, ils ont quand même dû se créer un faux chef.



Depuis qu'il n'est plus chef, Stéphane Riou (assis à droite) et ses collègues développeurs bossent sans manager direct. L'OUEST-FRANCE

[Afficher le diaporama](#)

« **On a un manager fictif... mais il n'est pas payé !** » sourit Stéphane Riou, développeur Android chez Orange à Lannion. Ce chef fantôme, l'équipe de neuf développeurs l'a appelé Robert Andal. S'ils s'en étaient remis au dictionnaire plutôt qu'au hasard, ils auraient pu choisir « Lola Cratie ». Puisque l'holocratie c'est ce que vivent ces salariés depuis bientôt 2 ans : ils bossent sans chef direct. Sans « N + 1 » comme on jargonne dans de nombreuses boîtes.

Quand Stéphane Riou a décidé de laisser tomber son rôle de chef d'équipe, il a suggéré à Orange de ne pas le remplacer. « **Mes collègues étant tous d'accord, ça a été accepté par la direction** ». La première équipe de sans-chef a vu le jour à Orange-Lannion. « **On est sans doute la seule en France** » car lors d'un séminaire interne où il a témoigné, nombre de managers ont eu l'air de découvrir que cette expérience d'entreprise « libérée » existe aussi dans leur groupe.

Retrouvez la rubrique [Management](#)

Qui est Robert ?

« En production, on a désormais un meilleur partage des connaissances des activités de l'équipe. En sachant ce que fait chacun, on se sent impliqué et on a une vision plus globale, » trouve Stéphane Riou. Ses collègues qui planchent sur des appli comme « Orange et moi », « Orange radio » ou encore « My Orange », opinent. « **Au niveau du partage de l'information c'est mieux ! On discute davantage de la répartition des tâches sur nos projets.** » estime une développeuse. « **La gestion des objectifs est plus claire** » ajoute Aurore Penault. Et de reconnaître que cette semaine, c'est elle Robert Andal.

Car en fonctionnant sans chef, l'équipe s'est vite rendu compte « **qu'on était parfois un peu plus lent pour répondre aux demandes d'autres services. Pour ces sollicitations, on a créé ce chef fictif, qui a une adresse mail.** » Toutes les semaines, l'un des neuf développeurs endosse ce rôle sans avoir besoin de nouer un noeud de cravate... et gère la boîte mail de Robert Andal, ni vu ni connu.

Ces sans-chef posent leurs congés à leur guise. Ils vont à tour de rôle à certaines grands-messes... « **ou pas. Car si personne n'est volontaire c'est peut-être parce que cette réunion ne sert à rien. En collectif on se pose plus la question de la pertinence** » remarque Stéphane.

## Congés, primes...

PUBLICITÉ



Inspired by



Si recrutement il y a, « **deux personnes désignées parmi nous font passer l'entretien** ». En revanche, Stéphane et ses collègues n'ont plus d'entretien individuel avec leur N + 1, alors que c'est ce face-à-face qui, pour les autres salariés d'Orange, influe sur les primes. « **On fait le bilan collectif entre nous et on le présente au responsable du département.** » L'équipe demande alors une prime globale, qu'elle répartit « **avec le même pourcentage du salaire pour tous.** » Comme à l'école des fans, tous la même note ! Et pour les augmentations de salaire, c'est *Un pour tous, tous pour un aussi ?* « **Là, on répartit l'enveloppe accordée en favorisant les plus petits salaires** ».

Si l'équipe suscite de la curiosité, tous leurs collègues ne semblent pas prêts à sauter le pas. «

**Certains disent avoir besoin d'un manager. Parce que le chef direct, c'est aussi celui qui prend les coups à notre place !** » A les voir satisfaits de leur liberté au travail, nos holocrates n'ont pas l'air de punching-balls. Ou alors, c'est Robert Andal qui prend tout sur lui ?

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain ?**  
L'approche déployée par Orange

- Partie II -

- **Inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain..... pp. 20-123**
- De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?  
Bevort Antoine, Revue Participations n° 5 (pp. 33-51), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 20 p.
  - Participer : Pour quoi faire ? Option managériale ou impératif socio-économique ?  
Actes de l'Université d'Hiver du 17 janvier 2014, *Entreprise & Personnel* ([www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)), 2014, 13 p.
  - Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité  
Oiry Ewan et Vignal Jérémie, Revue Question(s) de management n° 13 (pp. 61-72), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 25 p.
  - L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?  
Gotteland Corinne et Zara-Meylan Valérie, 50<sup>ème</sup> congrès international SELF, *Archive ouverte HAL* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 11 p.
  - Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership »  
Belet Daniel, Revue Innovations n° 40 (pp. 11-31), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2013, 22 p.
  - En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve  
Getz Isaac, *l'École de Paris du management* (<https://lecole.org>), 2011, 12 p.

## DE TAYLOR AU NÉO-MANAGEMENT : QUELLE PARTICIPATION DES SALARIÉS ?

Antoine Bevort

De Boeck Supérieur | « Participations »

2013/1 N° 5 | pages 33 à 51

ISSN 2034-7650

ISBN 9782804178284

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-33.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. 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.

# De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?

› Antoine Bevort

---

› Résumé

De Taylor au néo-management, on peut distinguer quatre grandes approches patronales, successivement industrielle, managériale, démocratique et enfin financière, dans la façon de penser et gérer la participation des salariés dans l'entreprise. Chaque mode de gestion exprime une appréhension particulière du travail et de la mobilisation des salariés. La généalogie de l'injonction patronale à la participation met en évidence comment la marchandisation-subordination du travail ne cesse de se heurter à une part irréductible d'autonomie que les salariés conservent de façon à la fois nécessaire (à la production) et revendiquée.

---

**P**our les employeurs, la question de la participation des salariés renvoie de façon éminente au problème de l'action collective : comment mobiliser les salariés, obtenir leur engagement, les faire contribuer et participer à la performance collective de l'entreprise ? Frederick Winslow Taylor (1911), considéré comme le père du management scientifique, estime que les salariés sont incapables de comprendre ce qu'ils font et qu'il appartient au management d'imposer la coopération des salariés au moyen d'une organisation du travail adaptée. Pour John Rogers Commons (1934), dans les institutions formelles telles que les entreprises, la solution à ce problème git dans les interactions dans lesquelles les individus s'engagent pour échanger des droits de propriété et des libertés d'action. Après Elton Mayo (1933), Douglas Mc Gregor, dans son ouvrage *The Human Side of Enterprise* (1960), attire l'attention sur la dimension humaine à l'œuvre dans l'engagement des salariés dans l'entreprise. Mancur Olson (1965) souligne le risque du *free rider* et met en évidence le rôle nécessaire des « incitations sélectives ». Dans leur ouvrage analysant un corpus imposant de textes de référence en matière de management, Luc Boltanski et Ève Chiappello (1999) montrent comment « le nouvel esprit du capitalisme », intégrant tous ces apports, récupère la valorisation des qualités d'autonomie, de créativité, de responsabilité... pour solliciter l'initiative des acteurs dans leur contribution à l'entreprise.

De Taylor au néo-management, on peut observer une évolution profonde dans la problématique de cette question, mais aussi des continuités dans la façon de penser la mobilisation des salariés. Au risque de la simplification, on peut distinguer depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle quatre grandes approches qui correspondent à une gestion industrielle, managériale, démocratique et enfin financière de la façon de penser et gérer la participation des salariés dans l'entreprise. Chaque approche exprime une appréhension particulière du travail, du problème de sa mobilisation, des corrections à apporter aux solutions précédentes et induit en contrepoint une certaine vision de la participation des salariés. Les moments où ces configurations émergent correspondent à un contexte historique singulier tout à la fois économique, juridique, culturel et idéologique.

Il ne s'agit toutefois pas simplement de quatre temps successifs, mais tout autant de quatre points de vue qui cohabitent dans des proportions variables selon le temps et le lieu, le type de production. Chaque configuration historique exprime la prééminence de certains acteurs et une conception du travail. Ainsi, le taylorisme exprime la vision de l'ingénieur-capitaine d'industrie qui prescrit une organisation du travail, facteur de production, qui se veut scientifique ; avec l'émergence de la dimension humaine du travail, le manager s'affirme comme responsable d'une gestion du travail en termes de relations puis de ressources humaines ; l'approche démocratique, surtout européenne, traduit la prise en compte des demandes de participation salariale à la vie de l'entreprise ; avec la montée en puissance de la gouvernance financière, l'actionnaire impose son point de vue sur le travail comme avant tout un coût à minimiser et un *output* à maximiser. Si, dans la théorie comme dans la pratique, on tente d'accréditer des

changements de paradigmes et d'approches, et des évolutions convergentes, il apparaît qu'on ne se débarrasse jamais tout à fait ni des solutions anciennes ni des singularités nationales dans la façon dont les institutions clefs du capitalisme que sont les entreprises se déploient. D'un pays à l'autre, il subsiste des différences dans la façon dont les entreprises mobilisent les salariés comme Daniel Bollinger et Geert Hofstede (1987) ou Philippe d'Iribarne (1989) ou encore Peter A. Hall et David Soskice (2001) le mettent en évidence, qui conduisent à nuancer toute analyse trop globalisante des transformations du rapport salarial.

La généalogie de l'injonction patronale à la participation met en évidence la nature problématique du rapport salarial capitaliste, la façon dont la marchandisation-subordination ne cesse de se heurter à une part irréductible d'autonomie que les travailleurs conservent de façon à la fois nécessaire (à la production) et revendiquée. Le travailleur libre n'est pas une marchandise. Il s'exprime, calcule, mesure son engagement au travail, agit, interagit, s'intègre à des collectifs de travail. La marchandisation nie les dimensions psychologique et collective du travail, sous-estime le « contre-mouvement » que suscite la « fiction du travail-marchandise » (Polanyi, 1983). L'embauche, la mise au travail, la création maximale de valeur nécessitent contrainte, contrôle, règles, subordination dont le statut salarial est l'expression. Comme la marchandisation, la subordination contrainte pure échoue toutefois à mobiliser pleinement la force de travail. C'est devant cette aporie qu'émerge la thématique participative patronale. Les théories et pratiques de management mises en perspective historique permettent de saisir comment les dispositifs participatifs interviennent comme autant de tentatives d'intégration des salariés à l'entreprise, de rentabilisation plus aboutie de leur force de travail, d'instrumentalisation et de récupération de leur aspiration à l'autonomie et de contournement de l'action collective.

## La gestion industrielle

Comme le souligne Marx, la participation du travailleur à la production dans l'entreprise capitaliste est à la fois volontaire et contrainte : le prolétaire est « libre » mais obligé de se vendre :

*« La transformation de l'argent en capital exige donc que le possesseur d'argent trouve sur le marché le travailleur libre, et libre à un double point de vue. Premièrement le travailleur doit être une personne libre, disposant à son gré de sa force de travail comme de sa marchandise à lui ; secondement, il doit n'avoir pas d'autre marchandise à vendre ; être, pour ainsi dire, libre de tout, complètement dépourvu des choses nécessaires à la réalisation de sa puissance travailleuse. » (Marx, 1867)*

Le capitalisme industriel du XIX<sup>e</sup> siècle, loin, voire à l'opposé de la problématique de la participation, s'efforce de résoudre un double problème : comment

contraindre le travailleur désormais libéré des attaches féodales à se vendre, comment contrôler, soumettre et optimiser son travail ?

Les ouvriers paysans comme les ouvriers artisans qui peuplent les fabriques et les mines de la première industrialisation sont rétifs à la discipline industrielle. Les employeurs ne contrôlent bien ni la présence, ni la qualité du travail. Rolande Treppe raconte les difficultés à discipliner les ouvriers mineurs de Carmaux, à limiter leur absentéisme chronique « car les paysans nouvellement embauchés n'avaient aucune idée de la hiérarchie [...] ni de l'état de subordination par rapport au personnel d'encadrement » (1970, p. 201). L'ouvrier paysan refuse la discipline d'usine ou de la mine et l'ouvrier artisan revendique l'autonomie dans son travail. Ni la répression, ni les primes d'assiduité ou des avantages comme le logement gratuit ne suffisent à entamer l'autonomie ouvrière. C'est en passant du marchandage du travail (du temps comme de la qualité) à la subordination salariale que le capitalisme industriel trouve les moyens de surmonter la résistance ouvrière.

Le processus de subordination est le fruit d'innovations à la fois techniques, juridiques et économiques concernant l'organisation du travail, le contrat qui lie le salarié à l'employeur et la fixation du salaire. De la manufacture à la fabrique, Marx souligne comment le processus de la division du travail instaure « la subordination technique de l'ouvrier à la marche uniforme du moyen de travail » (Marx, in Gorz, 1973, p. 33). Alors que, « dans la manufacture, l'ouvrier se sert de l'outil, à la fabrique il sert la machine » (*ibid.*, p. 32). Dans l'approche « industrielle » de la participation du salarié, le travailleur est réduit à l'état de force de travail et appréhendé comme un facteur de production quasi physique, une variable de productivité, réduit à n'être selon les mots de Marx qu'un « ouvrier estropié parcellaire » (*ibid.*, p. 28). La nouvelle organisation du travail dépossède les travailleurs de leur autonomie :

*« Elle estropie l'ouvrier et fait de lui une espèce de monstre, en favorisant, à la manière d'une serre, le développement de son habilité de détail par la suppression de tout un monde d'instincts et de capacités » (*ibid.*, p. 27).*

La subordination s'inscrit également dans le droit avec l'invention du contrat de travail qui,

*« à la différence du contrat ordinaire du code civil, fondé sur le principe de symétrie entre les parties, [...] reconnaît une dissymétrie fondamentale entre l'employé et l'employeur, soit le principe de la subordination juridique et technique du premier au second » (Vatin, 2012, p. 777).*

C'est ce qui explique que le salariat aujourd'hui vécu comme un statut protecteur soit considéré en 1906 au congrès de la CGT, comme un statut aliénant. Le Congrès confédéral d'Amiens vote le maintien de l'article 2 figurant dans

les statuts confédéraux depuis la création de la CGT. Il dit que « la CGT groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat ». La centrale syndicale en demandera l'abrogation jusqu'en 1995.

C'est enfin, sous la plume de F. W. Taylor, la critique du paiement aux pièces qui fut tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle la principale réponse pratique au problème de l'aléa moral concernant l'effort productif de l'ouvrier dont le patron aura acheté le travail (Vatin, 2012, p. 776). Taylor critique ce système qui expose au freinage ou ce qu'il appelle la flânerie ou encore la nonchalance systématique. Taylor propose de promouvoir dans l'entreprise « la fonction d'ingénieur-organisateur, chargé de définir pour chacun la "juste tâche" (qui maximise la production de l'entreprise) et la "juste paie" qui correspond à une rémunération honnête de l'effort productif » (*ibid.*, p. 776). C'est cette idée qui conduit à mesurer scientifiquement le travail, d'autant plus que selon F. W. Taylor, il ne faut pas attendre grand-chose des ouvriers quant à leur participation à la marche des entreprises. Dans son ouvrage *La direction scientifique des entreprises*, Taylor estime ainsi que :

*« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (Taylor, 1911, p. 124-125, cité par Philippe Bernoux, 1985, p. 62)*

Taylor érige ce point de vue patronal en postulat scientifique. L'homme est considéré comme un être paresseux et intéressé ; pour obtenir sa participation, il faut le contraindre. Trouvant son plein accomplissement dans le tayloro-fordisme, cette gestion de la main-d'œuvre exprime la vision technique de l'ingénieur. F. W. Taylor, Henry Ford, sans oublier Henri Fayol, ingénieurs et capitaines d'industrie, développent une conception technique de l'organisation du travail présentée comme scientifique qui contribue par la standardisation qu'elle promeut au développement de l'industrie de masse. Même si Fayol (1918) développe une analyse plus nuancée dans son attention aux principes d'initiative, d'équité et de stabilité dans l'emploi, tous trois partagent l'idée que, dans la conduite des relations de travail, ce sont les principes d'autorité et de savoir qui légitiment les managers, la rémunération et la contrainte hiérarchique qui motivent le travailleur.

Cette approche ne va pas sans une conception très moraliste de la direction des travailleurs, qui ont besoin aux yeux de Ford d'être éduqués. Le *Five dollar day* instauré par Ford en janvier 1914 dans ses usines de Detroit devait se mériter. La rémunération des cinq dollars se composait d'un fixe de 2,34 \$ et d'une participation aux bénéfices de 2,66 \$ si le travailleur (homme de plus de 22 ans, les femmes étaient exclues de la hausse) vivait convenablement. Un département

sociologique dirigé par un pasteur, Samuel Marquis, fut créé pour observer et interroger les salariés sur leur façon de vivre, les relations maritales, les habitudes de consommation, notamment d'alcool. Les travailleurs devaient faire montre de sobriété, ne pas s'adonner au jeu, respecter les valeurs de la famille, avoir le sens de la propreté et de l'épargne. Ceux qui ne respectaient pas ce cadre étaient renvoyés (Raff, Summers, 1986).

Dans la fabrique capitaliste du XIX<sup>e</sup> siècle, l'organisation du travail est destinée à circonscrire et subordonner la liberté des travailleurs, à réduire sinon abolir leur autonomie au travail, à remplacer les normes artisanales de production par des normes industrielles. La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise est purement instrumentale, le prolétaire n'est qu'un outil de la machine. Le travailleur est un facteur de production, une force de travail, à contrôler et à optimiser : « La perfection consiste à pouvoir se passer de l'intelligence en sorte que l'atelier puisse être considéré comme une machine dont les parties seraient des hommes » (Marx, in Gorz, 1973, p. 28). C'est l'illusion d'une vision technique et militaire du travail.

## L'approche managériale

Des *Hawthorne Works* (1927-1932) de l'équipe d'Elton Mayo dont rendirent compte ses collaborateurs Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson (1939), aux analyses de Douglas McGregor (1960), un changement important se produit dans la façon d'appréhender le travailleur. Ces travaux et d'autres conduisent à la découverte du « facteur humain » (*human factor*) dans le travail, à la prise de conscience de la complexité de la nature humaine, de ses motivations, à la nécessaire prise en compte de la dimension psychologique et de la demande de reconnaissance du travailleur dans l'activité humaine de production.

Mayo, dans *The Human Problems of an Industrialized Civilization* (1933), ainsi que Roethlisberger et Dickson, dans *Management and the Worker* (1939) mettent en évidence qu'au-delà de la rémunération et des conditions de travail (lumière, chaleur, humidité), le travail est une activité collective qui nécessite de prêter attention aux relations interpersonnelles de groupe, à l'importance de la coopération, aux relations à la hiérarchie. Ils soulignent notamment que la reconnaissance des ouvrières par les agents de maîtrise exerce une influence importante sur la productivité. Ils réévaluent le rôle du management, l'importance d'être à l'écoute des salariés, la nécessité de promouvoir la coopération. La mise en évidence de l'effet Hawthorne et de l'importance du climat psychologique, – l'idée notamment que la reconnaissance des travailleurs stimule leur productivité – représente une avancée importante par rapport à l'approche taylorienne du travail, non toutefois sans susciter des critiques. L'enquête serait entachée de nombreux biais méthodologiques et a négligé l'influence du contexte social comme les caractéristiques sociologiques des équipes observées. Daniel Bell (1947) reproche à Mayo de manipuler les salariés, de privilégier leur ajustement aux machines plutôt que de promouvoir leur autonomie au travail. Pour

L'IEA, l'association internationale d'ergonomie, les deux termes *human factors* et ergonomie sont d'ailleurs synonymes et un courant important de l'ergonomie américaine considère que « l'opérateur humain est considéré comme un composant des systèmes au même titre que les composants techniques matériels » (Falzon, 2012, p. 277). Selon Gorz, la prise en compte du facteur humain « marque l'extension de la rationalité technique à la gestion des ressources humaines » (1973, p. 120) grâce au développement des sciences sociales. Contre la théorie du *human factor*, Christophe Dejours pose l'hypothèse inverse : « C'est le facteur humain qui permet d'éviter les accidents et justifie la définition du travail comme activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite » (Dejours, 2012, p. 71).

Malgré ces critiques, le courant des relations humaines représente une innovation aussi bien théorique que pratique dans l'approche du travail que les travaux de Douglas McGregor, dans *The Human Side of Enterprise* (1960) sur les théories « X » et « Y », résumant de façon éclairante. La première théorie, dite « X », perçoit les salariés comme une masse informe, paresseuse, peu digne de confiance. L'autorité, le contrôle sont les principes clefs du management. Selon la deuxième théorie dite « Y », l'homme n'a pas d'aversion pour le travail et ne se motive pas au moyen de « la carotte et du bâton ». On ne peut contraindre la coopération sans adhésion des individus. Le salarié s'engage s'il trouve une satisfaction, une réalisation de soi dans son travail. Le management a pour responsabilité de créer les conditions permettant aux individus d'atteindre leurs propres buts et c'est ainsi qu'ils participeront le mieux aux objectifs de l'entreprise. C'est le principe d'intégration que développent les démarches de management participatif qui prennent leur essor dans les années d'après-guerre.

## Le management participatif

C'est dans ce contexte de recherche de compensations au modèle taylorien, et alors que « l'absentéisme, le turnover, le travail bâclé et même le sabotage sont devenus les plaies de l'industrie automobile américaine » (Gorz, 1973, p. 108) que se développent des formes participatives du management. Les modèles des relations humaines puis ceux de la gestion des ressources humaines, ayant intégré les principes bien compris de Hawthorne, ne rompent pas avec l'ordre taylorien mais promeuvent désormais l'écoute des salariés. Elles donnent lieu à de nombreux ajustements de l'organisation « scientifique » du travail comme la rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Elles inspirent également diverses expériences participatives comme la direction par objectifs, les groupes semi-autonomes, les cercles de qualité.

À la recherche d'alternatives à la répression qui échoue à vaincre l'« *exit* » ouvrier, de nouvelles idées sont expérimentées. Les propositions de Joseph N. Scanlon mises en œuvre dans de nombreuses entreprises américaines dans les années 1945-50 constituent à bien des égards une expérience pilote en la matière.

Aussi bien McGregor (1960) que Gorz (1973) soulignent l'importance des idées de Scanlon, un syndicaliste métallurgiste, devenu dès les années 1930 le promoteur d'équipes réunissant dans une entreprise le syndicat et le management afin de promouvoir la coopération pour faire face aux difficultés économiques des années de dépression. Après la guerre, embauché au MIT à l'invitation de McGregor, il y développa une méthode qui devint connue comme le « *Scanlon Plan* ». Ce plan a pour objectif d'améliorer la compétitivité d'une entreprise par l'adoption de modifications dans l'organisation du travail élaborées notamment dans des commissions de productivité, *Labor-Management teams*, qui réunissent des représentants des managers et des travailleurs. Par le partage des gains de productivité qui résultent de ces changements organisationnels entre les travailleurs et la direction de l'entreprise, Scanlon vise explicitement à favoriser des processus d'intégration économique et idéologique qui permettent d'atténuer la lutte de classes. Les Plans Scanlon, mis en œuvre dans l'entreprise de machines outils *Lapointe Machine Tool Company*, connurent un grand succès dans de multiples entreprises comme *Bethlshrael Hospital*, *Bridgestone-Firestone*, *Canon*, *Motorola*... et sont considérés comme une bonne illustration de la théorie Y.

À partir des années 1960, les expériences japonaises procédant à un double approfondissement de la rationalisation du travail et de la mobilisation des « ressources humaines » s'imposent comme une autre source d'inspiration majeure. Le toyotisme comprend l'intérêt tout à la fois du groupe et de la responsabilisation des individus dans le diagnostic et la solution des problèmes et d'une organisation de la production en fonction de l'aval. Les principes du *kanban* – production à flux tendu ou le juste à temps – et du *kaizen* – l'autonomisation des équipes – seront généralisés dans les entreprises automobiles du monde entier. La polyvalence, la simplification de la ligne hiérarchique complètent ces principes dont la logique est d'introduire davantage de flexibilité dans le mode de production trop rigide du taylorisme et du fordisme. Le toyotisme intègre également la politique de qualité totale et les cercles de qualité imaginés par le syndicat japonais des scientifiques et des ingénieurs et développés dans la compagnie japonaise de télégraphie sans fil en 1962. Réunissant un petit nombre de personnes volontaires qui analysent et résolvent des problèmes de travail, les cercles de qualité apparaissent aux États-Unis dans les années 1970 et se développent en Europe fin des années 1970 et début des années 1980 (pour une présentation française de ces cercles, voir Bouffartigue, Labruyère, 1984). Même si le toyotisme a montré ses limites avec la stagnation de l'économie japonaise, ce modèle organisationnel et managérial s'est diffusé dans l'industrie automobile mondiale et au-delà dans de nombreuses autres entreprises industrielles.

## La gestion démocratique

Comme Polanyi (1983) le souligne, le capitalisme suscite des « contre-mouvements », notamment légaux, aux volontés de marchandisation que la diversité des formes de capitalisme et de syndicalisme a pris en compte de façon assez

variable. Dans *Varieties of Capitalism* (2001), Hall et Soskice mettent en évidence que pour résoudre les problèmes de coordination interne (entre les salariés, les établissements, etc.) et externe (relations avec les sous-traitants, etc.), on peut distinguer deux types de solutions. Les entreprises des économies de marché font confiance aux mécanismes de marché et aux systèmes hiérarchiques pour résoudre les problèmes de coordination. Les économies de marché coordonnées privilégient au contraire des mécanismes qui ne relèvent pas du marché comme la négociation collective, l'action des organisations patronales, etc. Deux types d'économie sont ainsi opposés : les économies de marché libérales (comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, l'Irlande) et les économies de marché coordonnées (comme l'Allemagne et le Japon). Même si cette opposition binaire peut être jugée réductrice (Boyer, 2002), elle met en évidence deux grandes logiques de coordination assez différentes. Au sein de chacun de ces modes de coordination, les entreprises se caractérisent effectivement par une diversité assez grande d'arrangements institutionnels dans lesquels le rapport salarial, les formes de négociation collective, voire les modalités de gouvernance expriment des dynamiques différentes que la question de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises notamment permet de préciser.

Si le capitalisme et le *Business Unionism* américains ne font guère de place à la démocratie sur le lieu de travail et si le *Business Unionism* considère que l'activité syndicale elle-même doit être organisée comme une entreprise, en Europe, l'idée d'une « démocratie industrielle » fait partie de la tradition sociale européenne, même si, d'un pays à l'autre, elle bénéficie d'une légitimité inégale aux yeux du patronat comme des syndicats et se traduit de façon fort diverse. Pour décrire les différentes modalités de la représentation des salariés aux conseils des entreprises européennes, le site *Worker participation* d'ETUI (European Trade Union Institute – Fulton, 2011) distingue trois groupes de pays européens : dix pays n'ont aucune représentation des salariés, dont le Royaume-Uni, pourtant patrie des époux Webb qui ont parmi les premiers théorisé l'idée de démocratie industrielle et relayé « la revendication d'une "constitution" dans le royaume de l'industrie » (Webb, 2008, p. 4) ; cinq pays dont la France prévoient une représentation limitée à certaines entreprises d'État ou municipales ; dans douze pays la représentation s'étend aux entreprises privées dont les pays nordiques et l'Allemagne notamment. La comparaison des dispositifs institutionnels qui définissent les modalités de cette représentation en France et en Allemagne permet de comprendre en quoi ces dispositifs sont des construits sociaux qui illustrent le rapport singulier qu'entretiennent dans chaque pays les acteurs sociaux avec la question de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise. Là où le modèle français d'institutions représentatives et paritaires exprime un partage des territoires de compétence et une méfiance réciproque, le modèle allemand de la codétermination traduit une confiance réciproque ouvrant la voie à une cogestion capital travail.

En France, les sociologues comme les acteurs syndicaux et patronaux ont longtemps partagé un scepticisme assez prononcé à l'égard de toute forme

de participation des salariés ou de leurs représentants à la gestion des entreprises. La sociologie du travail s'est montrée très méfiante à l'égard des idées participatives dans la sphère des relations professionnelles. Ainsi Pierre Rolle estime que « la participation, c'est collaborer avec ce qui reste étranger ». À ses yeux, « la participation n'a ni fonction ni sujet collectif qui l'incarne..., elle est une contradiction dramatique de l'économie capitaliste » (cité par Martin, 1994, p. 46-47). Comme l'observe l'ancien responsable du MEDEF Denis Kessler, à propos du paritarisme :

*« Tout s'est passé comme si une sorte de "Yalta" implicite avait décidé que le progrès social passait par une redistribution des ressources décidées entre partenaires sociaux, par une gestion collective des divers risques de l'existence... Ce paritarisme redistributeur de revenus et gestionnaire de risque ne s'est vu, en revanche, accorder aucun pouvoir, ou presque en matière économique, et notamment au sein des entreprises. En France, le pacte social [...] a, en définitive, consacré la non-inclusion des syndicats dans les domaines économiques et une formidable intégration de ceux-ci dans le domaine social. » (Kessler, Gourguechon, Simonpoli, 1994, p. 178)*

Les partenaires sociaux peinent à conclure des pactes sociaux, mais « administrent » néanmoins ensemble de nombreuses et importantes institutions de l'État social. Les parties syndicales et patronales partagent finalement l'idée qu'il existe un double ordre des relations dans l'entreprise : un ordre des relations professionnelles quotidiennes sur lequel on peut agir ici et maintenant ; un ordre des relations de pouvoir qui n'appartient pas au domaine des relations professionnelles. La question du pouvoir constitue un enjeu essentiel, mais elle relève de la sphère politique pour les uns, et de la souveraineté absolue du patron pour les autres.

Le modèle de la cogestion allemande exprime une tout autre idée. Il repose tout d'abord sur un principe profondément ancré dans la tradition contemporaine de la démocratie allemande « selon lequel tous ceux qui sont concernés par une décision doivent pouvoir y prendre part » (Hildwein, 2012, p. 27-28). Dans les entreprises allemandes, cela se traduit par une double représentation des salariés au niveau des établissements et des entreprises. Les conseils d'établissements ont compétence sur les questions sociales (embauches, licenciements, indemnités de licenciement, horaires, conditions de travail) et dans les entreprises les représentants salariés participent à égalité avec les représentants des actionnaires aux décisions en matière économique au sein des conseils de surveillance. Selon Hildwein, la cogestion a une triple portée : « La cogestion peut être pensée comme vecteur de démocratie au sens où chaque individu concerné par une décision doit pouvoir y prendre part au sein de l'entreprise », comme vecteur de paix sociale « en donnant la parole à ceux qui sont en bas de la hiérarchie de l'entreprise [...] ou en tant qu'outil de recherche de l'intérêt commun », comme vecteur de performance « parce qu'elle permet une meilleure

communication de bas en haut, et parce qu'elle est censée apporter de la motivation aux salariés qui se sentent appartenir à l'entreprise en pouvant y participer » (Hildwein, 2012, p. 31-32).

Dans le modèle social-démocrate allemand, la transformation des rapports de pouvoir dans l'entreprise est un point de repère essentiel de la revendication ouvrière. Elle est renvoyée hors de l'entreprise en France. Les rapports français pour une réforme de l'entreprise, comme le rapport Sudreau en 1975, ne suscitent l'adhésion ni du patronat qui refuse de sortir de la logique traditionnelle de la consultation ou de la négociation collective de branche, ni des syndicats qui perçoivent cette participation comme un ferment d'intégration et de division des salariés face aux revendications des organisations syndicales. Les lois Auroux ont entretenu un temps l'idée d'une rupture avec cette tradition. Le rapport sur *Les Droits des travailleurs* avait pour ambition de « permettre à chaque travailleur d'être un acteur à part entière dans son entreprise, et le rendre ainsi capable de faire face aux mutations et aux défis de notre temps au lieu de les subir » (Auroux, 1981, p. 5). Si les lois Auroux ont représenté un progrès indiscutable à beaucoup de points de vue, l'objectif de « faire des travailleurs des citoyens à part entière dans l'entreprise » (*ibid.*, 1981, p. 15) est resté un objectif lointain que cela soit en termes de pouvoirs des représentants salariés dans l'entreprise ou en progrès de la négociation collective. L'hémorragie d'adhérents subie par les syndicats dans les années 1980 témoigne douloureusement de l'échec syndical à représenter et à porter cette ambition.

## La gestion financière

À partir du milieu des années 1970, la crise du fordisme, l'accentuation de la mondialisation et le tournant néolibéral engagent une nouvelle approche du travail. La logique de la financiarisation commande désormais la gouvernance des entreprises dans un esprit à la fois néo-taylorien et néo-managérial. Le rapport salarial fordiste subit de profondes transformations (Boyer, 2001). Le discours du management se renouvelle (Boltanski, Chiapello, 1999).

Le manager est désormais soumis à l'actionnaire, le travail est appréhendé comme un facteur de production parmi d'autres dont il faut minimiser le coût, maximiser la flexibilisation, subordonner non seulement le corps mais également la tête. Les frontières de l'entreprise deviennent floues, l'entreprise réseau se substitue à l'entreprise fordiste, la sous-traitance, l'auto-entrepreneuriat se développent, les *sweat shops* des pays émergents concurrencent les ateliers – et les salariés – des pays occidentaux. Les entreprises procèdent à une sophistication toujours plus grande des techniques de l'organisation du travail dans un esprit néo-productiviste (Askenazy, 2004) poussant toujours plus loin l'optimisation du processus productif. Ce « néo-productivisme » multiplie les nouvelles formes de rationalisation, qui allient polyvalence, travail en équipes, juste à temps, qualité

totale, informatisation, évaluation. Selon Philippe Askenazy, on doit aux entreprises américaines un triple dépassement du modèle nippon initial :

*« Premièrement les nouveaux principes, notamment le travail en équipes autonomes et le juste-à-temps ont été étendus à l'ensemble de la hiérarchie et des stades de production. Deuxièmement, les pratiques a priori manufacturières ont été appliquées dans le secteur tertiaire, en particulier dans la distribution, les services aux entreprises, l'hôtellerie ou les hôpitaux. Troisièmement, les technologies informatiques ont été introduites pour améliorer la circulation de l'information assurée dans les usines japonaises par des documents physiques (système kanban) » (Askenazy, 2004, p. 16-17).*

Les principes du « *lean management* » poussés à l'extrême obtiennent l'implication subjective plus ou moins contrainte des salariés. Le néo-management emprunte à la critique artiste de 1968 ses mots d'ordre de réactivité, flexibilité, développement et épanouissement personnel : « l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricom pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition, la sensibilité, l'informel » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 150) sont les nouvelles valeurs qui doivent enchanter l'entreprise. Le nouveau rapport salarial produit tout à la fois la communautarisation de l'entreprise, réhabilitée, réenchantée et l'atomisation des salariés. Si avec les nouvelles formes d'organisation, les salariés gagnent en autonomie, les enquêtes sur les conditions de travail révèlent aussi une progression multiforme des contraintes de travail et une intensification du travail et de la charge mentale (Gollac, Volkoff, 2007). Les travailleurs doivent satisfaire de plus en plus rapidement aux normes de production et aux demandes qui leur sont adressées. Cette intensification du travail se paye aujourd'hui au prix fort en termes de souffrance au travail : dégradation des conditions de travail, pénibilités physiques et morales accrues, explosion de maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques, vagues de suicides (Dejours, Bègue, 2009). Comme l'observe Gwenaële Rot dans son analyse du travail ouvrier chez Renault, les orientations managériales contiennent leurs propres limites en nourrissant une « vulnérabilité organisationnelle » : « Tout se passe comme si le quadrillage organisationnel, associé à la complexité croissante des obligations, crée des besoins de négociations renforcés » (2006, p. 211).

## L'autocontrôle

Dans *La Panne*, Christophe Dejours estime que « la révolution dans l'ordre de la domination ainsi rendue possible tient en un mot : l'autocontrôle [...] dont l'ordinateur est le support matériel » (2012, p. 23-25). Reportings, évaluation individuelle de la performance, aucun secteur, aucune profession n'échappe à la quête frénétique de la qualité totale, expression de ce que Dejours nomme « l'idéologie du tout mesurable ». Les enquêtes d'évaluation dites « feedback



360° multisource » qui se multiplient dans les grandes entreprises américaines depuis les années 1990 sont une illustration singulièrement frappante de cet auto-contrôle. Elles montrent que « le travail intellectuel suit une évolution qui n'est pas sans rappeler le travail manuel : il est parcellisé, rationalisé et standardisé » (Bihannic, 2012 p. 3). Destinées en priorité à la population des cadres supérieurs et dirigeants, les enquêtes 360° ont pour objectif de mesurer les compétences managériales (Melkonian, 2005). Elles soumettent les managers à une évaluation provenant des collègues de travail, aussi bien les subordonnés, les pairs et les supérieurs et peuvent comprendre également une autoévaluation voire des évaluations des usagers/consommateurs internes ou externes. Selon Gaëlle Bihannic (2012, p. 13), « le 360° est un miroir de la perception que les équipes ont de la pratique managériale du manager ». Apparue dans les années 1960 aux États-Unis, ce type d'évaluation est aujourd'hui utilisé dans la majorité des grandes multinationales. Le développement de l'internet et des questionnaires en ligne a favorisé la diffusion de cette méthode qui permet par l'intermédiaire d'un questionnaire soumis électroniquement, aux équipes et pairs de noter de façon anonyme un participant sur des aspects comportementaux et son mode de management :

*« L'inversion du sens de l'évaluation introduite par le Multisource Feedback trouble la légitimité managériale du manager pris en étau entre les objectifs de réalisation associés à son rôle et le jeu de l'offre et la demande qui régit l'accès aux ressources » (Bihannic, 2012, p. 13).*

## La financiarisation de la relation salariale

Dans le contexte de la gouvernance financière, les tentatives d'intégration des salariés par leur participation aux bénéfices connaissent un essor certain : « La financiarisation de l'économie imposerait sa logique à la relation salariale » (Boyer, 2001, p. 4). La démarche n'est pas pour autant nouvelle, on a vu qu'elle avait été mise en œuvre dès 1913 par Ford à l'occasion du *five dollar day*. Des formes de participation financière ont été développées dans de nombreux pays européens après 1945. En France, l'ordonnance du 7 janvier 1959 a mis en place un système contractuel d'intéressement des salariés à leur entreprise. Sur la base d'un contrat conclu entre l'employeur et les partenaires sociaux, l'ordonnance prévoit la participation de l'ensemble des salariés soit au capital, soit aux résultats de l'entreprise. Dans d'autres pays comme le Royaume-Uni ou encore les Pays-Bas, la participation financière des salariés intervient au travers des fonds de pension qui financent la retraite par capitalisation.

La transformation des salariés en actionnaires fait aujourd'hui partie de la panoplie participative du nouveau modèle managérial, destinée sinon à embrigader le salarié dans l'entreprise citoyenne, du moins à freiner son désengagement. Elle participe, selon Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye (2011), « à la construction

d'un lien plus fondamental entre le salarié et son travail ». L'actionnariat salarié est perçu comme un facteur qui favorise les comportements coopératifs des salariés, et renforce l'efficacité des autres formes participatives. Il semble avoir des effets supérieurs à l'intéressement : « Le plan d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolée, ne produit pas d'effets significatifs » (Benhamou, Diaye, 2011) Au modèle de partage des profits, s'ajoute désormais le « modèle patrimonial » qui fait que les salariés « cumulent les risques d'actionnaires et de salariés » (Boyer, 2001, p. 4).

## La gouvernance financière

Amorcée dans les années 1980, sous les gouvernements Thatcher au Royaume-Uni et Reagan aux États-Unis, la gouvernance financière donnant aux représentants des actionnaires les décisions centrales en matière de nomination des dirigeants et de définition de l'orientation générale de l'entreprise a connu en France un écho important. Le rapport Cadbury (1992) définissant l'axiome de base du pouvoir des actionnaires a été mieux reçu que le rapport Sudreau comme en témoigne le Rapport du Comité sur le gouvernement de l'entreprise pour l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF, affirmant qu'« il est fondamental pour une bonne pratique du gouvernement d'entreprise que le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement » (Vienot, 1999, p. 17). À l'aune des profits, les grandes entreprises françaises ont appliqué non sans succès les règles de la *Corporate governance*. À l'aune de la modernisation des relations de travail, les résultats du renouveau patronal sont moins avérés, comme l'illustre le Rapport sur la compétitivité du forum économique de Davos publié en septembre 2012. Si en matière de compétitivité la France occupe la 21<sup>e</sup> place sur 144 pays examinés, en matière de « *cooperation in labor employer relations* », la France est classée au 137<sup>e</sup> rang.

Le rapport Gallois sur la compétitivité pour le Premier ministre Jean-Marc Ayrault, publié en novembre 2012, est une autre illustration de la timidité des entreprises françaises en matière de gouvernance démocratique. Sur les 22 propositions à l'appui du pacte productif proposé par Louis Gallois, les principales mesures portent sur le coût et le marché du travail, et sur l'éducation et la recherche. Trois mesures concernent le dialogue social. La deuxième proposition vise ainsi à « introduire dans les conseils d'administration (CA) ou de surveillance des entreprises de plus de 5000 salariés, au moins quatre représentants des salariés [...] avec voix délibérative ». La troisième proposition suggère de « créer un commissariat à la prospective, lieu d'expertise et de dialogue social ». Enfin, la vingt-deuxième proposition veut « autoriser les entreprises qui le souhaitent à faire présider le comité d'entreprise par un représentant des salariés ».

En limitant l'entrée des représentants des salariés dans les CA aux grandes entreprises de plus de 5000 salariés, le nombre d'entreprises et de salariés concernés est faible. Dans le secteur privé, il y a moins de 200 entreprises de plus de 5000 salariés, qui comptent au total environ 3,3 millions de salariés. Comme nous l'avons déjà vu, comparée à la pratique déjà ancienne de nombre de nos partenaires européens, la proposition est bien timorée. Dans les 12 pays européens dont la législation autorise la représentation des travailleurs aux conseils des entreprises du secteur privé, le nombre de salariés à partir duquel ceux-ci sont représentés varie de 25 en Suède à 1000 au Luxembourg. La part des sièges occupés par les représentants des travailleurs varie quant à elle d'un quart en Finlande à la moitié dans certaines entreprises allemandes et slovènes, là où le rapport Gallois prévoit qu'ils ne puissent dépasser le tiers des membres. À noter que la proposition n'est pas si nouvelle puisqu'elle fut déjà formulée dans le rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise datant de 1975 et suscita une forte hostilité patronale et des réactions syndicales peu favorables. Quant à l'idée de réserver aux seules entreprises qui le souhaitent la proposition de faire présider le Comité d'entreprise par un représentant des salariés, on peut prévoir sans trop de risque de se tromper que peu de chefs d'entreprises accepteront de laisser leur siège à un représentant des salariés.

L'analyse épouse en fait assez étroitement le point de vue exprimé dans l'appel des PDG des 98 plus importantes sociétés françaises publié dans le *Journal du Dimanche* du 28 octobre 2012. Ces dirigeants ont revendiqué une baisse du coût du travail et l'instauration d'un dialogue social très « en amont » (des entreprises) sans s'interroger sur la faiblesse de ce dialogue au sein des entreprises. Très significativement, le paragraphe sur la gouvernance de cet appel ne disait mot du pouvoir des salariés.

## Conclusion

L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ne ressemble plus à la fabrique du XIX<sup>e</sup> siècle. Les travailleurs ont acquis droit à la représentation, droit à une protection juridique et sociale, droit à la parole, droit à la reconnaissance de leurs compétences. Mais l'entreprise n'est pas devenue pour autant un espace de participation démocratique. En inscrivant la subordination au cœur du salariat, l'entreprise capitaliste se définit fondamentalement comme un espace inégalitaire, non démocratique.

L'histoire de la participation des travailleurs en entreprise révèle la dimension contradictoire de la relation salariale capitaliste pour le patronat comme pour les ouvriers. Le capitalisme a besoin d'une force de travail tout à la fois libre et subordonnée. Mais sa performance repose sur la participation, l'engagement des salariés à la production. L'excès de contrôle *top-down* ne profite pas à la productivité et provoque des formes diverses de ce qu'Albert Hirschman nomme l'*exit* : freinage, « coulage », désengagement, absentéisme. Pour des raisons tout à la fois psychologiques, sociales et économiques, le droit des sala-

riés à la *voix* est une nécessité pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Or le principe de la *voix* (que l'on peut définir comme une forme de participation citoyenne) est par nature en tension avec le principe de subordination. Comme le souligne Bernard Friot, la contradiction existe également pour les salariés car le capitalisme « exploite et aliène le travail alors même qu'il accompagne son mouvement d'émancipation » (Friot, 2007, p. 147) La relation au salariat illustre cette contradiction : après avoir revendiqué l'autonomie ouvrière, contesté le salariat comme une atteinte à sa liberté, à son autonomie, le mouvement syndical le revendique aujourd'hui comme une protection contre l'arbitraire patronal.

Dans un contexte de crise, d'effondrement de l'alternative communiste, de concurrence croissante avec les entreprises des pays émergents, de recul du syndicalisme, la promotion de l'entreprise citoyenne manifeste toutefois la capacité du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999) à récupérer à son profit les thématiques participatives héritées de mai 68. La question du pouvoir dans l'entreprise est devenue un quasi-tabou, un impensé pour le mouvement syndical, laissant libre cours à la récupération de la thématique participative par le patronat. Même en Allemagne, la cogestion d'entreprise suscite des critiques croissantes (Hildwein, 2012). La force du néo-management est d'avoir en quelque sorte surmonté la contradiction entre la liberté et le contrôle de la force de travail par l'autocontrôle.

Dans l'entreprise, le management participatif s'affirme bien comme un outil de bonne gestion de la ressource humaine, mais non comme un dispositif démocratique de gouvernance partagée. La faiblesse syndicale et le contexte de crise échouent à rendre audibles les critiques de la gouvernance financière, du discours et des pratiques du néo-management qui l'accompagnent. La crise financière de 2008 montre cependant la fragilité de la stratégie jusqu'au-boutiste du néolibéralisme. La montée du chômage et de la précarité, la dégradation des conditions de travail révèlent la précarité des acquis participatifs, le marché de dupes que constitue le couple performance versus souffrance, l'ampleur des menaces qui pèsent sur les salariés, les retraités. La faiblesse de la *voix* salariale ne représente toutefois pas seulement une menace pour les salariés, elle menace aussi la performance des entreprises qui ne peuvent prospérer sans l'engagement, la confiance de leurs salariés.

Peut-on avoir, comme le dit Marc Sangnier, « la république dans la société tant que l'on a la monarchie dans l'entreprise » ? Il ne s'agit pas seulement d'une question politique. L'entreprise ne peut échapper à la démocratie pas seulement pour une question de citoyenneté, mais aussi parce qu'elle est d'autant plus performante qu'elle est participative. La question interroge l'essence même de l'entreprise capitaliste. La démocratie est-elle possible dans le cadre de l'entreprise capitaliste ou l'idée d'une entreprise capitaliste démocratique constitue-t-elle un oxymoron ?

## Bibliographie

- Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.
- Auroux J., 1981, *Les Droits des travailleurs. Rapport au Président de la République et au Premier Ministre*, Paris, La Documentation Française.
- Bell D., 1947, « *Adjusting Men to Machines : Social Scientists Explore the World of the Factory* », *Commentary*, 3, p. 79-88.
- Benhamou S., Diaye M.-A., 2011, *Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? quels enjeux ?*, Document de travail n° 2011-02, Paris, Centre d'Analyse Stratégique.
- Bernoux P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil.
- Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., 2012, *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bihannic G., 2012, *Analyse organisationnelle d'une situation, 360° et posture managériale : le cas d'Ernst & Young*, mémoire de Master, Paris, CNAM.
- Bollinger D., Hofstede G., 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P., Labruyère C., 1984, « *Cercles de qualité : la portée d'une implantation réussie : la Solmer à Fos-sur-Mer* », *Travail et emploi*, 20, p. 45-55.
- Boyer R., 2001, *Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes*, Paris, CE-PRMAP, Couvertures oranges, 14.
- Commons J.-R., 1934, *Institutional Economics*, New York, Macmillan.
- Dejours C., 2012, *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Paris, Bayard.
- Dejours C., Bègue F., 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- D'Iribarne P., 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- Fulton L., 2011, *La représentation des salariés aux conseils des entreprises européennes*, Labour Research Department et ETUI. <http://fr.worker-participation.eu/> (accès le 1<sup>er</sup> février 2013).
- Falzon P., 2012, « *Ergonomie* », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias, dir., *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 274-280.
- Fayol H., 1918, *L'administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Friot B., 2007, « *Salariat pour une approche en termes de régimes de ressources* », in F. Vatin, S. Bernard, dir., *Le salariat, théorie histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 147-186.
- Gollac M., Volkoff S., 2007, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Gorz A., 1973, *Critique de la division du travail, Textes choisis et présentés par André Gorz*, Paris, Seuil.

- Hall P. A., Soskice D., 2001, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hildwein F., 2012, « La cogestion allemande. Un révélateur des structures du capitalisme allemand », *Cadres*, 450-451, p. 27-34.
- Hirschman A. O., 1995, *Défection et prise de parole*, trad. C. Besseyrias, Paris, Fayard.
- Kessler D., Gourguechon G., Simonpoli J.-D., 1994, « Quelle représentation sociale ? », *Le Banquet*, 4, p. 172-189.
- Martin D., 1994, *La démocratie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France.
- Marx K., 1867, *Le Capital*, livre premier. [http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx\\_karl/capital/capital.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx_karl/capital/capital.html) [accès le 1<sup>er</sup> février 2013].
- Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, New York, Macmillan.
- McGregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Melkonian T., 2005, *Le 360° feedback. Historique, typologies d'utilisation et contributions*, Cahiers de recherche de l'EM Lyon, 13.
- Olson M., 1978, *Logique de l'action collective*, trad. M. Levi, Paris, Presses universitaires de France.
- Polanyi K., 1983, *La grande transformation*, trad. C. Malamoud et M. Angeno, Paris, Gallimard.
- Raff D. M., Summers L. H., 1986, « Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? », Working Paper, National Bureau of Economic Research, 2101.
- Roethlisberger F. G., Dickson W. J., Wright H., 1939, *Management and the Worker*, Harvard, Harvard University Press.
- Rot G., 2006, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octares.
- Taylor F. W., 1911, *La direction scientifique des entreprises*, Paris-Verviers, Bibliothèque Marabout.
- Trempé R., 1970, *Les mineurs de Carmaux (1848-1914)*, Paris, Editions ouvrières.
- Vatin F., 2012, « Taylor et taylorisme », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias, dir., *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 775-781.
- Vatin F., Bernard S., dir., 2007, *Le salariat, théorie histoire et formes*, Paris, La Dispute.
- Vienot, M., 1999, *Rapport du Comité sur le gouvernement de l'entreprise*, AFEP et MEDEF.
- Webb S. & B., 1897, *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.
- Webb B. & S., 2008, « Syndicalisme et démocratie (trad. É. Béthoux, I. da Costa, C. Didry, M. Meixner, A. Mias) », *Terrains & Travaux*, 14 (1), p. 9-47.

**Abstract - From Taylor to neo-liberal management: what form of worker participation?**

From Taylor to neo-liberal management, the employers have experienced a variety of worker participation forms. Four main patterns, successively industrial, managerial, democratic and financial, can be distinguished. Each approach expresses a peculiar view of work and worker participation. The genealogy of the employers' participation injunction shows how the commodification and subordination of work never eradicates an irreducible part of autonomy the employees keep altogether for the needs of production and as part of a workers' demand.

**Keywords** democracy, employer, employees, management, participation, work, worker participation

Antoine Bevort est professeur de sociologie au CNAM, membre du LISE-CNAM-CNRS. Ses travaux portent sur les relations professionnelles et sur la question démocratique. Il a co-dirigé avec A. Jobert, M. Lallement et A. Mias le *Dictionnaire du travail*, paru aux Presses universitaires de France en 2012.



---

**Mots clés**

démocratie, gestion, management participatif, néo-management, participation, patronat, salariat, travail

# Participer : Pour quoi faire ? Option managériale ou impératif socio-économique ?

Cahiers de l'Université d'Hiver du 17 janvier 2014

en partenariat avec  et 

## — Editorial

La participation est inscrite, au moins en Europe, dans nos croyances et nos représentations en matière de gestion. Elle se décline selon quatre modes.

Le premier mode relève de la participation au travail. Il est au cœur du management participatif et suppose une mobilisation des savoirs et des savoir-faire des salariés. Il est destiné à pallier les dysfonctionnements des organisations. Le second concerne la participation à la définition des objectifs. Il est inhérent à la démocratie sociale et s'accompagne de l'instauration du droit des collectifs à faire entendre leurs voix. Il justifie la présence des salariés aux conseils d'administration des entreprises. Le troisième porte un impératif de mobilisation subjective. Il s'agit d'amener les salariés à s'impliquer émotionnellement et temporellement dans leur travail. La culture d'entreprise et le management par objectifs se doivent d'accompagner cet investissement. Enfin, une dernière forme de participation induit la participation aux résultats. Elle vise à partager avec les salariés les « fruits de la croissance », pour reprendre la sémantique en vigueur. C'est l'un des héritages du gaullisme social des années 60, qui aspirait à réconcilier travail et capital.

Ces quatre types de participation coexistent à la fois dans les modes managériaux et les modèles socio-économiques de l'Occident. Comment interpréter ce stéréotype managérial ou cette doxa - culturellement marqués ? La participation est-elle un facteur d'intégration ? Favorise-t-elle l'engagement des salariés au travail ? Contribue-t-elle à améliorer la performance des entreprises ?

C'est pour débattre de ces enjeux qu'Entreprise et Personnel a choisi la Participation comme thème de sa quatrième Université d'Hiver le 17 janvier dernier.

Dirigeants d'entreprise, professeurs d'université, syndicalistes, chercheurs, représentants de la société civile – venus de France mais aussi de l'étranger ont participé à ce colloque. Leurs témoignages ont permis d'ouvrir un débat non seulement européen mais aussi d'initier un dialogue entre les pratiques de l'Occident et celles de l'Afrique et de l'Asie.

Bonne lecture et rendez-vous le 16 janvier prochain pour notre Université d'Hiver 2015.

*Martine Le Boulaire*  
Directrice du Développement d'Entreprise&Personnel,

*Anne Bastien*  
Directeur de Projets, Entreprise&Personnel

et

*François Dubreuil*  
Directeur de Projets, Entreprise&Personnel

# I. Introduction

## — Concept polysémique, la participation mérite d'être questionnée.

Jean-Paul Bailly,  
Président d'Entreprise&Personnel

Dans la réflexion sur la conduite des entreprises, la participation occupe une place majeure. Or comme toute idée ou croyance, elle mérite d'être questionnée.

Historiquement, le terme « participer » s'est diffusé dans la pensée gestionnaire et managériale peu après 1968. Il s'est enrichi de l'apport des sciences politiques avec la notion de démocratie participative.

Au sein même des entreprises, particulièrement en France, une doxa s'est imposée : faire participer encourage l'engagement des salariés, améliore la performance de l'entreprise et l'acceptabilité sociale de ses actions.

Si « participer » est tant valorisé, c'est que le verbe renvoie à une forme de démocratisation du fonctionnement des entreprises. Il implique de donner à tous les salariés, voire à toutes les parties prenantes, l'égalité d'information, de parole voire de décision. Cette approche, inspirée des principes de la démocratie politique, justifie les coopératives ou l'instauration de délégués salariés au sein des conseils d'administration.

Mais qu'est-ce que participer ? Dans la définition que proposent les différents dictionnaires de la langue française, la préposition est essentielle. « Participer de » signifie avoir des traits communs avec quelque chose, comporter une similitude de nature avec quelque chose. « Participer à » signifie « avoir part », ce qui reflète une posture passive. Mais « Participer à » signifie également « prendre part à quelque chose », ce qui traduit une posture active et volontariste.

En gestion, c'est généralement cette dernière notion qui est retenue. Il s'agit pour un acteur d'être impliqué à un moment ou à un autre dans un processus de fonctionnement. Le management participatif, la participation à la gouvernance, voire aux résultats financiers de l'entreprise s'inscrivent dans cette logique. Participer peut être aussi fonction de nos représentations et de nos cultures. Pour certains, participer peut renvoyer au simple fait d'être consulté sur une décision, un changement, une mutation, mais avant tout, d'avoir été écouté. Pour d'autres, il s'agit à l'inverse de s'impliquer au-delà de la prise de décision, dans la mise en œuvre de ces décisions elles-mêmes, avec l'instauration d'espaces de dialogue sur les pratiques professionnelles. La participation doit donc être définie et circonscrite pour être optimale.

## — Répondre à l'interpellation participative

En entreprise, les objectifs d'un management participatif visent à prendre les meilleures décisions possibles en s'assurant qu'elles sont bien comprises et bien mises en œuvre.

Au niveau sociétal, les organisations sont aujourd'hui invitées à participer aux controverses lancées à un rythme soutenu via les réseaux sociaux et les forums. La société civile s'invite ainsi dans des débats auparavant limités au périmètre de l'entreprise qui ne peut ni les empêcher ni les refuser.

Enfin, les évolutions techniques qui bouleversent la société agissent sur l'opinion avec un impact sensible sur les organisations, leurs activités et leurs modes de fonctionnement. Les nanotechnologies, la transition énergétique, les mobilités, les innovations thérapeutiques suscitent des questionnements et des interpellations collectives.

Dès lors, quel temps pour la participation ? Quelles modalités de gouvernance en présence d'intérêts ou d'idéologies contradictoires ? Quelle articulation entre prise de décision et mise en œuvre ?

Nos débats porteront à la fois sur le fond et sur les conditions dans lesquelles la participation atteint ces objectifs.

## 2. Le regard du sociologue

### — Alors que la participation en Occident est devenue un impératif socio-économique, comment les autres cultures appréhendent cette doxa ?

Philippe d'Iribarne  
Directeur de recherche au CNRS

Participer apparaît comme une aspiration commune partagée par toutes les cultures et sous toutes les latitudes.

Dans l'univers des entreprises, il est généralement admis qu'en offrant à un salarié une place honorable dans laquelle il se sent bien traité, il aura envie de coopérer. Cette idée est au cœur même des démarches participatives. Dès lors, comment obtenir une coopération efficace ? Chaque pays, on va le voir, a sa propre vision.

Aux Etats-Unis, l'idée de participation a du mal à prendre corps parce qu'un aspect fondamental de la vision américaine du travail est que chacun doit être jugé sur sa contribution personnelle au résultat d'ensemble. Dans ces conditions, si la décision est collective, qui est responsable de la décision et de ses conséquences ? Qui va être récompensé ou sanctionné ? D'où le succès de l'empowerment qui accorde le pouvoir d'action nécessaire pour réaliser des objectifs, en ayant le choix des moyens utilisés.

L'Europe du Nord partage avec l'Allemagne l'idée de codécision et de codétermination. Elle justifie la participation des syndicats au niveau de l'établissement et du conseil de surveillance. Elle se reflète, au quotidien, dans les modes de gouvernance, qui associe toutes les personnes concernées.

En France, les organisations syndicales restent méfiantes à l'égard de la participation. Dans un texte récent, la FSU invite les salariés à la prudence : « Il convient donc d'être vigilant quant aux usages faits par les directions des dispositifs participatifs dès lors qu'ils ont maille à partir avec la définition des conditions de travail ou des niveaux de rémunération. A l'heure où les accords compétitivité emploi ont pour objectif officiel d'instaurer en France une primauté des accords d'entreprise sur les accords de branche, voire sur le contrat de travail, cette vigilance n'est pas un vain mot. »

Pourquoi cette méfiance ? Parce qu'en France, la participation est considérée, paradoxalement, par les organisations syndicales comme une forme d'instrumentalisation du personnel par le patronat.

En Chine, l'idée de contester les décisions de l'autorité paraît invraisemblable. Néanmoins, le système idéal doit s'inspirer de la bureaucratie céleste, éminemment juste. En Jordanie, l'idée de consultation - choura en arabe - est importante. Le pouvoir doit être à l'écoute, proche et

fraternel comme peuvent l'être le prophète, le roi ou le père.

Au Mexique se maintient, en contraste avec la réalité la plus commune, l'idéal d'une société très égalitaire conçue sur le modèle d'une famille solidaire dans laquelle chacun se comprend, s'apprécie et s'entraide autour d'une forte participation qui aide chacun à croître.

Les pratiques de l'entreprise – qu'il s'agisse de modes de management, de délégation, de contrôle ou de gestion des ressources humaines – prennent sens en rapport avec ces images et ces valeurs.

## 3. Table ronde I : La participation des salariés-citoyens est fortement encouragée dans le débat public. Mais quelle est sa valeur d'usage ?

Animée par  
Sandra Enlart, Directrice générale d'E&P

La participation est souvent considérée comme un processus prévu, codifié et proposé à autrui. C'est le cas du vote, du référendum et de la démocratie qui sont des formes normées de participation. Mais il existe aussi un second type de participation, plus spontané, plus visible, moins structuré, favorisé par les nouveaux médias et les réseaux sociaux. Enfin, du côté des entreprises, le concept de participation, fortement investi par les sciences de gestion, est encouragé à travers le management participatif. Notre représentation de la participation est multiple et mouvante. Comment l'expliquer ?

### — La participation en Chine : entre acceptation et suspicion ?

John Zhuang Yang, Professeur à l'Université de Pékin (Chine)

Les conditions contextuelles sont déterminantes pour comprendre la notion de participation.

En Chine, la libéralisation du système économique a permis à la jeunesse d'étudier en Europe, aux Etats-Unis, au Japon et dans d'autres pays développés. Beaucoup de Chinois comprennent ce que signifie la participation pour les occidentaux : partager les valeurs d'une société et contribuer au bien-être d'une entreprise.

En Chine, le mode participatif se développe dans de nombreuses entreprises étatiques et privées. Il subsiste néanmoins un héritage de leadership autocratique : il est admis que les grands managers se doivent de détenir un grand pouvoir. La nature autocratique du pouvoir semble comme inscrite dans les gènes de la société chinoise.

Néanmoins, de nombreuses voix remettent en cause un tel système et plaident pour le faire évoluer.

Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux jouent un rôle important dans cette remise en cause. Ainsi le facebook chinois, dit WeChat, permet à tous de communiquer sur des activités sportives, artistiques, politiques, économiques avec des personnes qui partagent des affinités intellectuelles ou professionnelles.

Depuis 1980, les Chinois ont le sentiment d'avoir participé au développement économique, mais pas au développement politique et social. Depuis 2008, date de la crise mondiale, la question de la participation s'est popularisée et elle se répand progressivement en Chine, dans toutes les strates de la société.

Cependant, la révolution numérique pose des défis importants. Le particulier qui génère plus de 15 millions de suiveurs et qui crée son propre média en menaçant d'autres supports constitue un problème pour le gouvernement. C'est un enjeu important qui cherche encore sa résolution.

### — Le syndicalisme participatif en perte d'audience au Canada

Alain Gosselin, Professeur à HEC Montréal (Canada)

Au Canada, la participation n'est pas l'objet d'un débat. C'est un terme peu présent dans la littérature managériale ou l'enseignement en gestion. Le concept est certes présent mais il n'est pas nommé comme tel. Les mots qui sous-entendent la participation sont ceux de l'empowerment et du *commitment*, c'est-à-dire ceux de l'engagement et de la responsabilisation. Le mot « collaboration » est aussi répandu. Un mot tabou en France mais qui, dans notre pays, est signifiant.

Au Canada, une forme de lassitude se dessine face à l'impératif de participation. Les expériences participatives tant syndicales que patronales valorisées il y a 15 ans se sont progressivement taries.

Le syndicalisme vit une crise sur le sol américain. Les États-Unis et le Canada ont vu l'influence du syndicalisme décroître de manière significative. Au Québec, cette décroissance s'est stabilisée récemment.

La génération Y en particulier considère la logique syndicale désuète et peu représentative de ses préoccupations. Les approches et les structures syndicales ne correspondent plus aux modes de pensée. Les syndicats en éprouvent quelque inquiétude mais ne se referment pas.

Aujourd'hui, la Centrale des Syndicats du Québec s'interroge sur la question du leadership syndical car elle se rend compte que les instances dirigeantes n'ont ni les

compétences ni le relationnel pour faire adhérer à ses convictions les jeunes salariés.

Au Canada la reconnaissance de la primauté de l'individu semble dominer sur les approches collectives.

### — L'ère digitale révolutionne les modes participatifs

Eric Bertin, DGA en charge des stratégies MRM//McCann, enseignant en sémiotique à Science Po

L'ère digitale et participative entraîne des mutations sur la société de la communication. Sous l'influence du digital, l'économie des échanges, dans ses formes et ses flux, se reconfigure. Elle vit une mutation colossale liée à l'abandon de la souveraineté des marques. Auparavant, les entreprises, institutions et organisations maîtrisaient l'appareil de communication ; elles seules pouvaient produire des contenus et du sens.

Mais le *technology enablement* a créé un point de rupture. En 20 ans, le système technologique numérique a ouvert les espaces du discours et explosé le plafond de verre de l'expression publique. Aujourd'hui chacun peut devenir auteur, contributeur et critique, rédiger des contenus et les diffuser sans limite de temps ni d'espace.

La société se vit désormais sur le mode participatif. Tout un chacun peut rivaliser sur une multitude de sujets, publier un avis, commenter, critiquer, noter ou voter. Il est bien difficile de savoir qui a finalement autorité sur le sujet. Émerge une opinion publique numérique avec ses leaders d'opinion, ses influenceurs, ses buzzers. La société digitale se caractérise par l'hyper-proposition, l'hyper-participation et l'adhésion émotionnelle. C'est le fameux like, qui au-delà de l'affect, produit de l'évaluation et du jugement.

Finalement, cette question de la participation est comme un cercle... Cercle à la fois infernal et vertueux mais aussi cercle dynamique d'avis, de publications, de notations, de classements - censés aider l'opinion publique à prendre des décisions.

Par le passé, le système culturel reconnaissait l'autorité de la source à des valeurs de vérité. L'autorité scientifique, l'autorité politique, l'autorité religieuse conférait une forme de légitimité. Aujourd'hui, dans la société digitale, le paradigme quantitatif fonde une sorte de « légitimité numérique ». Plus on participe, plus on s'exprime, plus on est légitime. La société de la participation numérique est peut-être celle de la remobilisation.

## Table ronde 2 : Participation des salariés et performance durable : quel lien ?

Table ronde animée par Jean-Christophe Debande, E&P

Dans la doctrine managériale, la participation est bénéfique pour les salariés car elle améliore l'efficacité et la performance de l'entreprise.

Par nature, le travail est participatif. En échange de sa rémunération, le salarié participe à la création de richesse de l'entreprise. Cette participation est inscrite dans le contrat de travail. Néanmoins, le salarié aspire aujourd'hui à d'autres formes de participation. Quelles sont ses attentes ? Comment les dispositifs participatifs ont-ils évolué dans les entreprises ? Quels sont les freins et les conditions de réussite à la mise en œuvre de la participation des salariés ?

### — La participation est un des piliers de la performance durable.

Patrick Gilbert, Professeur des Universités à l'IAE de Paris

La participation directe des salariés à leur quotidien de travail a été théorisée dans les années 60. Cette théorie s'est inspirée du courant sociotechnique et des travaux du Tavistock. Elle a pris forme d'abord au Royaume-Uni puis en Europe du Nord avec l'essor de la démocratie industrielle.

Les années 80 ont mis en œuvre ce nouveau management participatif, en l'enrichissant de l'approche nippone et des travaux de l'école des relations humaines autour de McGregor.

Le modèle participatif se caractérise par une horizontalité de l'autorité, un écrasement de la ligne managériale, un style hiérarchique rénové. La hiérarchie est moins une hiérarchie d'autorité qu'une hiérarchie de conseil, de stimulation et d'animation.

Ce modèle participatif s'appuie sur une nouvelle conception du salariat. Le salarié n'est pas seulement celui qui exécute les gestes et les missions. Il est également celui qui manifeste, au-delà de ses capacités techniques, des compétences sociales et relationnelles. Son implication personnelle se doit d'être forte.

Auparavant, par des modalités diverses, l'employeur concédait des formes de participation confinées et très réglementées. Ce temps est révolu. La participation n'est plus périphérique ou concédée. Elle est au cœur du système productif et de la performance durable.

Aujourd'hui, la technostructure s'est externalisée. Elle s'affirme à travers les certifications et les standards de travail qui sont supposés relever des bonnes pratiques que l'entreprise doit s'approprier et qui sont désormais implémentés dans les systèmes d'information de l'entreprise.

Enfin, le contrôle externe s'est accru à travers l'omniprésence du client. C'est le commercial désormais qui évalue le collectif de travail à travers l'expression des besoins du client. C'est cette figure qui est aujourd'hui au cœur des réflexions participatives et qui justifie les innovations organisationnelles.

### — Le mode participatif contribue à pacifier le climat social

Hervé Dufoix, DRH de l'AFPA

Pour les praticiens, la participation évoque spontanément l'investissement et la réflexion des salariés sur leur propre travail.

En observant l'évolution des démarches participatives, il est admis que la question de la sécurité a joué un rôle déterminant au sein de l'entreprise. Dans les années 70, le nombre d'accidents du travail était élevé dans les organisations industrielles. La condamnation de quelques dirigeants a fait émerger les premières politiques sécuritaires et la remontée de règles élaborées en équipe.

1968 a ensuite changé la donne en matière de participation. Avant cette date, la parole était limitée entre salariés et patronat, les conflits importants. De grands groupes, dont Rhône-Poulenc, prennent alors conscience que la participation est nécessaire pour pacifier le climat social et que le face-à-face entre syndicats et direction doit évoluer. La loi a ensuite institutionnalisé la participation avec les lois Auroux. Dans les années 80, le droit d'expression des salariés et la loi de démocratisation du secteur public ont marqué un tournant en matière de démarche participative.

Enfin, dans les années 90, les cercles de qualité inspirés des expériences japonaises permettent de libérer les modes d'expression des ouvriers et des agents de maîtrise. Ceci atteste que seule une volonté managériale forte permet de porter les démarches participatives. Sinon, la dynamique s'épuise.

### Le point de vue de Bernard Gazier

Professeur de Sciences économiques, Université Paris I

#### Démythifier les enjeux participatifs

Participer est aujourd'hui brandi comme un impératif socio-économique qui n'est pourtant ni simple à concevoir ou à mettre en œuvre. La loi de 2013 sur la sécurisation des parcours qui prévoit la participation de représentants du personnel au Conseil d'Administration des Entreprises a ainsi été saluée comme une pratique de co-détermination à l'allemande, vecteur de bonnes performances en termes de cohésion sociale et de loyauté réciproque des entreprises et des salariés.

Cette interprétation contribue à entretenir des mythes irrationnels

**1<sup>er</sup> mythe** : la présence de salariés au Conseil d'Administration de certaines grandes firmes existe déjà en France, sans que les conséquences de cette participation aient conduit à des changements majeurs au sein des firmes concernées ou a fortiori au-delà d'elles.

**2<sup>e</sup> mythe** : la mise en œuvre de cette disposition en France est devant nous, et les conséquences dépendront évidemment du détail des pratiques qui auront été instaurées.

**3<sup>e</sup> mythe** : le nombre de représentants salariés demeure modeste, leur rôle consiste à recevoir les informations transmises au Conseil d'Administration et à remplir une fonction d'alerte en cas de décisions ou de situations porteuses de répercussions dommageables sur le collectif de travail<sup>1</sup>.

**4<sup>e</sup> mythe** : l'Europe vit une érosion progressive et généralisée de cette « démocratie sociale », qui l'éloigne du mythe de la co-détermination.

La participation des employés au Conseil d'Administration ne peut donc s'envisager indépendamment d'un ensemble de pratiques et d'institutions qui la confortent : des syndicats forts et légitimes, des pratiques de négociation collective qui lient les partenaires dans des engagements réciproques, des lieux de concertation et d'échanges complémentaires en dehors de l'entreprise. Sinon, considérée et gérée isolément, la participation de salariés à des organes de direction peut devenir une coquille vide, voire un alibi.

### — La participation est au cœur du système de co-décision allemand

Christiane Flüter-Hoffmann, Chercheur à l'Institut IDW (Allemagne)

En Allemagne, la participation des employés à l'organisation du travail est née au XIX<sup>e</sup> siècle. Le XX<sup>e</sup> siècle est à l'origine de trois lois importantes qui construisent un système formel de participation collective: en 1951 pour l'industrie de l'acier et du charbon, en 1952 au niveau de la Constitution et en 1970 avec la loi de codétermination qui a été réformée récemment.

Beaucoup pensent qu'en Allemagne, toutes les entreprises s'appuient sur des comités de groupe et que les syndicats sont puissants. C'est un mythe. Seules, 11 % des sociétés en Allemagne ont un comité d'entreprise sur 3,6 millions de sociétés. Quant aux TPE de moins de 50 employés, seulement 3 % d'entre elles possèdent des comités de groupe.

En Allemagne se conjuguent différents modes alternatifs de codétermination. Ainsi les comités direction-employés

n'ont pas le même statut que les comités d'entreprise. Les modalités de négociation diffèrent.

La co-détermination a-t-elle un impact sur le bien-être et l'épanouissement des employés ? Les syndicats répondent positivement à cette question. Leur idée est que si une entreprise possède un comité d'entreprise, les conditions de travail sont bien meilleures pour les travailleurs. Mais ce constat n'a été corroboré par aucune étude à ce jour.

### — Faire participer améliore-t-il la santé au travail ?

Yves Clot<sup>2</sup>, Professeur de Psychologie du Travail au CNAM

En Europe, les salariés français sont ceux qui se déclarent être les plus attachés à la valeur et à la qualité du travail. Pourtant, paradoxalement, ce sont aussi les salariés français qui souhaitent que recule la place du travail dans leur vie. Il s'agit d'un paradoxe sociologique intéressant.

Comment l'interpréter ? Pour les salariés, le travail est à la fois si important et si malmené, qu'il est difficile de s'y reconnaître et qu'il est donc préférable de travailler moins. Le souhait d'être impliqué se conjugue avec le désir de retrait à l'égard d'organisations qui peuvent manipuler cette implication. En France perdure l'idée paradoxale que l'engagement, et par conséquent, la participation, représentent une prise de risque.

Pourquoi ? Parce que la part des services augmente tandis que décroît la production industrielle. Et que les conflits de critères sur la qualité sont plus importants dans les services. L'objet de l'activité apparaît par nature beaucoup plus controversé en raison de la relation au client.

L'exemple des hôpitaux est évocateur. Les infirmières disent : « On a un problème de travail. Les patients sont de plus en plus impatientes ». Ici se pose la question de l'efficacité. Le service est-il efficace ou non ? Est-il juste ou injuste ? Il s'agit des notions de justesse et de justice. Ce sont là des conflits de critères.

Il ne suffit pas d'être reconnu par sa hiérarchie pour s'engager. Il faut pouvoir retirer de la fierté de son travail. C'est la logique de l'honneur, sujet sur lequel Philippe d'Iribarne a beaucoup écrit. La dignité professionnelle incite à la participation. Mais surtout elle préserve la santé. Il y a un lien évident entre santé et participation. Les salariés veulent vivre correctement au travail. Ils s'engagent massivement lorsqu'il leur est reconnu la possibilité de faire autorité sur leur travail.

Les entreprises qui vont mal sont des entreprises dans lesquelles l'activité est empêchée, l'énergie gaspillée et la participation retenue.

<sup>1</sup> Pour des propositions plus ambitieuses qui n'ont malheureusement pas été prises en compte, voir J.L. Beffa et C. Clerc 2013, « Les chances d'une codétermination à la française », *Prisme*, Centre Cournot

<sup>2</sup> Dernier ouvrage : *Le travail peut-il devenir supportable ?* Yves Clot et Michel Gollac, Avril 2014

Il serait utile de développer la participation des hiérarchies à la résolution des questions concrètes du travail ordinaire. Cette approche de la participation n'est pas si partagée que cela car elle demande de faire descendre l'organisation plutôt que de faire remonter les problèmes...

#### 4. Atelier I : La participation est-elle conciliable avec l'autorité managériale ?

Animé par Martine Le Boulaire, Directrice du Développement d'E&P

L'histoire du management des entreprises est traversée par diverses interrogations, en particulier celles portant sur « la figure du chef ». Depuis un siècle, les « leaderships studies » s'ingénient à identifier, décrire et enseigner le profil du parfait manager. La Harvard Business School, qualifiée de « mère des leaders » a ouvert ses portes en 1908 mais sa chaire de leadership n'a été créée qu'en 1982. Capacité à motiver, à fédérer autour d'une vision, à contrôler, à transmettre, mais aussi empathie, autorité, intuition, sympathie, charisme, authenticité, éthique... l'exercice du leadership requiert, pour la Harvard Business School, autant d'aptitudes de savoir-être que de savoir-faire. Dès lors, le leadership est-il compatible avec la participation ?

#### Le point de vue de Hervé Laroche

*Professeur ESCP Europe*

##### Participer : un antidote au silence et à la parole factice

Au sein du capitalisme contemporain, la participation est souvent perçue comme une alternative idéalisée aux règles et aux hiérarchies, d'où son attractivité. Néanmoins, il est difficile d'imposer la participation, et par là-même l'influence, l'engagement, le discours, l'intérêt... La participation apparaît inadéquate pour des décisions nécessitant réactivité, créativité ou mobilisation de réseaux externes : la confrontation des points de vue risque de générer une tyrannie du consensus stérilisant toute initiative audacieuse, tandis que la lourdeur et la lenteur du dispositif décourageront les partenaires externes. Le silence parfois prend le relais à une participation voulue et promue. Il désigne la décision, de la part d'employés, de ne pas parler des problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail. Les recherches ont montré que le silence avait des effets négatifs importants, et ce à plusieurs niveaux : individuel (insatisfaction, retrait), collectif (conflits intra et inter-groupes), organisationnel (inefficacités, non apprentissage). Les causes du silence sont multiples : croyance selon laquelle la prise de parole n'a pas d'effet ; peur de retombées négatives pour soi ou pour autrui ; contagion car le silence peut s'étendre d'un problème à

un autre, d'une personne à une autre. Il demeure des dynamiques du silence qu'il est important de prévenir et de limiter via la participation. Mais quelle participation ? Si l'on entend un type de dispositif formalisé, il est exposé à un fort risque de ritualisation et de superficialité ; sa visibilité risque de produire de la prise de parole factice, de la « pseudo parole » dont il a été montré qu'elle engendre finalement conflit et silence. En d'autres termes, il n'est pas question de sacraliser la parole, mais de lui donner la place qu'elle mérite. Parce que l'exigence d'engagement personnel, de mobilisation attentionnelle et affective est de plus en plus vécue comme abusive dans la mesure où elle n'est pas accompagnée de contreparties : sécurité psychologique, justice procédurale, proximité managériale, soutiens sociaux... La question des contreparties est la seule prometteuse pour aboutir à une participation authentique.

#### — Le management délibératif : mettre le débat au cœur de l'action

Amar Drissi, Vice-Président Exécutif d'OCP (Maroc)

Le Maroc, situé à la frontière de l'Orient et de l'Occident, connaît le management participatif. Mais OCP a voulu inventer un nouveau mode de management : le management délibératif qui met le questionnement, le débat et le dialogue au centre de sa gouvernance.

OCP, née en 1920, était à l'origine une entreprise étatique et minière. En 1965, elle s'est diversifiée dans la chimie agricole et s'est internationalisée. Aujourd'hui, avec 20 000 salariés, elle est le plus grand exportateur mondial de phosphates et vend ses nutriments agricoles (azote, phosphate et potassium) au monde entier mais surtout aux pays émergents tels que l'Inde et le Brésil. Grâce à ses fertilisants, OCP est au cœur de la sécurité alimentaire. En 2006, Le groupe a évolué avec l'arrivée d'une nouvelle direction et l'évolution de son statut. C'est aujourd'hui un acteur international qui s'interroge sur la question du management.

En 2011, un défi s'est présenté à l'entreprise. Il s'agissait du Printemps Arabe. Des milliers de jeunes ont envahi les sites industriels. Ils réclamaient du travail. Or OCP symbolisait la réussite et la prospérité. Pour répondre à leurs attentes, l'entreprise a lancé une vaste campagne de recrutement. Mais plus de 100 000 jeunes se sont présentés. Impossible de tous les recruter. Que faire ? Alors l'entreprise a créé OCP skills, un programme de formation à destination de 15 000 jeunes. C'est grâce aux échanges, à l'écoute, à la délibération que la situation sociale s'est finalement apaisée.

Le second défi que l'entreprise doit affronter au quotidien, c'est le « fog of war », c'est-à-dire le brouillard de la guerre. Contrairement à ce que chacun pense, la fonction de dirigeant n'implique pas qu'il sache tout ce qui se passe sur le terrain. Même les salariés qui sont de bonne foi sont souvent incapables de faire un constat objectif de la situation réelle. Face à ce « brouillard de la

guerre » la meilleure manière de résister est de conserver, pour le management, un rapport au réel.

La triangulation est aussi une solution pour résister au *fog of war*. Il s'agit de conjuguer différentes sources pour capter le réel : les contre-pouvoirs internes mais surtout les *cold-eyed reviews*, c'est-à-dire des experts ou auditeurs qui n'ont pas d'implication émotionnelle au sein de l'entreprise. La triangulation participe au management délibératif.

La « biodiversité » dans le recrutement est un atout pour le management délibératif. Le réflexe des entreprises est de valoriser l'endogamie en termes de formation et de parcours. Or la diversité des profils est plus difficile à gérer mais elle est celle qui permet d'affronter le mieux la turbulence des affaires et de favoriser les chaos créatifs.

Au Maroc, le « niya » qui signifie « naïveté » est une donnée importante dans la sémantique managériale marocaine. En arabe, ce terme renvoie à la notion de sincérité, de pureté de l'intention et de bonne foi. Le niya est le fait, pour un dirigeant, de rester au premier degré des événements et des faits. Seul le leader, par son authenticité et son exemplarité, peut inciter à l'implication et à la coopération forte des salariés dans leur travail. Le management entendu comme « art de diriger » peut allier tradition et pratiques pour répondre aux défis posés.

### — Participation et syndicalisme

Carole Couvert, Présidente de la CFE-CGC

La participation est inhérente à l'action syndicale. Les syndicats, depuis leur création, cherchent à élargir le spectre de leur intervention en matière de santé, de conditions de travail, d'association à la direction de l'entreprise. L'objectif est de faire progresser la démocratie dans l'entreprise.

La participation ne peut éclore que si l'entreprise ou l'organisation s'appuient sur une vision claire, une stratégie partagée et un dirigeant à la fois humble et courageux, ouvert au dialogue.

Faire participer, c'est d'abord libérer la parole au sein de l'entreprise, laisser les avis s'exprimer, encourager toutes les participations. Libérer la parole signifie qu'il faut accepter qu'un certain nombre de salariés puissent dire qu'ils ne sont pas d'accord avec la stratégie choisie ou émettent des propositions qui n'ont pas été imaginées dans le projet initial. Par conséquent, libérer la parole, c'est accepter, pour un dirigeant, la critique ou la remise en cause.

Un mode participatif réussi dépend aussi du positionnement du management. La fonction de manager chef est dépassé. Le manager du XXI<sup>e</sup> siècle se doit d'être tout à la fois un facilitateur, un accompagnateur et un révélateur de talents. De même, les structures pyramidales figées appartiennent au passé. Ce qui est

optimal au niveau organisationnel est de fonder l'organisation sur une succession de groupes transversaux qui évoluent en fonction de l'évolution de l'entreprise.

La CFE-CGC a 70 ans. J'en suis la première dirigeante femme, élue récemment, il y a neuf mois. Depuis mon élection, le premier plan stratégique de l'organisation a été rédigé à destination des 160 000 adhérents et des 64 salariés. Aujourd'hui, j'envisage le changement de nom du syndicat. Une nouvelle dynamique, une nouvelle vision, un nouveau syndicalisme passent aussi par une nouvelle dénomination. Un enjeu jugé secondaire en interne et pourtant essentiel pour porter la rénovation de notre organisation.

### — Faire participer est une affaire de posture, de méthode et de vision.

Christian Defélix, Directeur de l'IAE de Grenoble

Dans son sens originel du terme, l'autorité est la capacité à faire grandir. La participation n'est donc pas inconciliable avec le leadership. Le retour d'expérience de l'OCP met à jour trois modes participatifs : le premier concerne la participation par la parole ; le deuxième, par l'organisation ; et le troisième, par la politique ressources humaines.

La participation par la parole n'a rien d'évident. En effet, il est de plus en plus difficile d'avoir une parole vraie et juste au sein de l'entreprise. L'héritage, l'histoire, la culture et la crainte de la hiérarchie conduisent beaucoup de salariés à rester silencieux. Et quand la parole se libère, il s'agit soit de paroles calculées, soit de silences calculés.

Les paroles calculées, ce sont des propos tels que : « Je dis ce qu'il faut au bon moment et à la bonne oreille, davantage dans un souci de faire ma propre promotion que de dire une parole de vérité ». Les silences calculés, ce sont des témoignages tels que : « J'évite de dire les choses qui sont difficiles, mais pourtant vraies, pour éviter de créer de l'inquiétude ».

Pourquoi un salarié participerait-il ? La perspective d'un gain collectif ne suffit pas à entraîner un investissement individuel. La participation entraîne souvent un coût en temps, charge mentale et prise de risque.

La libération de la parole, et par là-même la participation, passent aussi par la décentralisation organisationnelle, l'écoute des salariés, l'écriture et le partage des standards opérationnels. Faire participer est une affaire de posture, de méthode et de vision.

La GRH a un rôle important à jouer pour optimiser les démarches participatives, clé de la performance durable.

## 5. Atelier 2 : Comment les démarches participatives accompagnent le changement ?

Animé par Anne Bastien, Directrice de Projet d'E&P

Les projets de changement constituent sans doute le domaine du management où la participation est la plus mobilisée. Groupe de travail, unité d'amélioration continue, task force, gestion en mode projet... la variété des dénominations démontre la variété des approches. Au nom de l'impératif de la participation dans la conduite du changement, les incitations à la mobilisation se sont multipliées. Cependant, elles peuvent conduire à un surinvestissement coopératif et à un sentiment d'épreuve voire de fatigue pour les salariés eux-mêmes. Dès lors, comment favoriser cette coopération salariale et mettre en œuvre des projets à forte implication participative ?

### — Le changement organisationnel requiert une participation forte des salariés

Christine Thiran, DRH,  
Cliniques universitaires Saint-Luc (Belgique)

Les cliniques universitaires Saint-Luc forment un hôpital de 5 600 professionnels de la santé et accueillent chaque année près de 1 800 stagiaires. C'est le 1er employeur privé de Bruxelles. Cet environnement professionnel présente une grande complexité. Par définition, la culture d'une organisation hospitalière est nécessairement participative. Une vie est sauvée grâce au résultat d'une équipe. Le « bien-vivre ensemble » est une obligation. D'où la volonté de construire des valeurs communes.

En 2012, St Luc a lancé une vaste enquête auprès de son personnel de manière à faire émerger des mots et des ressentis. Sur la base de ces résultats, le second volet de la démarche a porté sur la définition de cinq valeurs institutionnelles, en support de la mise en œuvre du plan stratégique. Pour ce faire, un groupe inter-métiers multidisciplinaire s'est constitué pour faire émerger ces 5 valeurs (CRROQ)

- coopération,
- respect,
- responsabilité.
- ouverture au changement
- qualité et excellence

De nombreuses actions de communication ont été réalisées dont notamment des podcasts vidéo pour chaque valeur qui sont diffusées dans l'ensemble de l'hôpital et sur les sites internet et YouTube. Les membres du personnel ont pu ainsi s'exprimer librement sur les valeurs.

### — Le foisonnement d'initiatives permet de soutenir l'investissement participatif

Frédéric Thys, Directeur médical adjoint Cliniques universitaires Saint-Luc (Belgique)

Un foisonnement d'initiatives s'est enclenché pour maintenir le rythme, l'intérêt autour des valeurs de St Luc. Ces valeurs ont été définies après une large concertation de tous les membres du personnel. Il s'agissait de rendre cette démarche visible au quotidien, sous toutes ses formes, que ce soit d'une manière ludique ou d'une manière managériale.

En 2012, les valeurs ont été présentées au Conseil d'Administration, aux 300 cadres et à l'ensemble du personnel de l'institution. 2013 est l'année de la communication. Des porte-clés avec le nouveau logo ont été distribués au personnel. La démarche participative a été un succès. Mais il faut aujourd'hui animer l'appropriation collective. De plus, il faut rappeler régulièrement que valeurs et missions d'un hôpital académique sont deux choses distinctes. Les valeurs sont le socle du vivre ensemble et les missions académiques forment l'essence même de l'engagement universitaire.

L'année 2014 verra l'intégration de cette démarche dans toute une série d'outils ressources humaines. Certes, il subsiste quelques difficultés. Il a fallu convaincre nos confrères de l'importance des valeurs. De même, les valeurs ont dû être expliquées au sein d'un environnement multiculturel réunissant près de 70 nationalités différentes. Lorsqu'est engagée une nouvelle recrue, elle est soumise à un test de personnalité qui intègre les dix valeurs et les cinq compétences en matière de leadership.

Certes, la nomination des chefs de service est fondée sur une logique d'excellence médicale et technique mais la prise en compte des soft skills est aussi importante. Les valeurs devront être intégrées aux compétences managériales afin de construire une cohérence dans la durée.

Enfin, à un moment donné, le risque d'épuiser les travailleurs à s'approprier des valeurs est réel. Certains se trouvent confrontés à des patients qui sont agressifs, irrespectueux, impatients. C'est la raison pour laquelle a été lancée cette campagne de communication à l'égard des patients avec cette invitation : « Qu'attendez-vous pour nous rejoindre dans nos valeurs ? ». Ces valeurs ont été affichées près des ascenseurs. L'évolution des attitudes est lente mais perceptible.

## — La participation est un formidable levier de changement

François Pichault, Docteur en sociologie,  
Université de Liège (Belgique)

Une démarche participative exige de la légitimité, de la transparence, une vision claire de l'objectif. Au regard de celle conduite aux Cliniques Universitaires de St Luc, le succès a reposé sur 7 facteurs clés :

**Facteur 1 : L'arbitrage entre top-down et participation.** La démarche participative s'est appuyée sur des indicateurs économiques tout en tenant compte des facteurs humains. Dans les enquêtes conduites, il s'agissait d'amener les personnels à s'exprimer sur leurs valeurs. Même si le taux de participation n'est pas de 100 %, il est tout de même honorable. Les employés ont pu ainsi mettre des mots sur leur vécu, leurs émotions, leurs ressentis. La réussite tient à ce questionnement collectif.

**Facteur 2 : La pérennité de la démarche.** L'objectif visait à inscrire la démarche dans la durée. Comment ? En mobilisant les personnels invités à témoigner à travers des vidéos et des podcasts, des affiches internes, la création de slogans, la distribution de cadeaux (Rubik'S Cube). Chacun devait s'appropriier les valeurs définies avec ses propres mots. Ainsi le système de valeurs n'a pas été perçu comme un artefact imposé de l'extérieur par la hiérarchie mais le résultat d'une écoute collective.

**Facteur 3 : La diversité des populations.** L'une des priorités était d'associer des populations diverses (médecins, personnels soignants, administratifs) à un système commun. Les valeurs ont donc été traduites en comportements. L'enjeu de communication était essentiel : il s'agissait de faire comprendre l'intérêt des valeurs pour sa propre pratique quotidienne.

**Facteur 4 : L'adhésion des partenaires sociaux.** Les organisations syndicales ont été des acteurs actifs dans la démarche d'appropriation. Elles ont adhéré aux valeurs et les déclinent aujourd'hui dans leurs actions et leurs argumentaires. De même, la désignation d'une équipe d'ambassadeurs (une dizaine) choisie sur la base du volontariat a participé à la motivation et à l'engagement des personnels.

**Facteur 5 : Une direction de projet bicéphale.** Une des conditions de succès de la démarche a reposé sur la légitimité du tandem qui a porté le projet. La fonction RH représentant l'engagement de la Direction Générale et des équipes administratives a œuvré en duo avec l'acteur médical recouvrant la population opérationnelle des praticiens et des soignants. Cette configuration fonctionnel/opérationnel a été un vecteur essentiel de crédibilité ; elle a permis d'associer toutes les parties prenantes au projet.

**Facteur 6 : La procédurisation de la démarche.** La création du système de valeurs s'est accompagnée d'une rénovation des règles, normes et procédures internes. Cette « procédurisation » était attendue et annoncée. Elle n'a pas surpris les personnels. Un foisonnement d'initiatives a été engagé pour décliner les valeurs à tous les strates de l'organisation, de la communication et de la gestion RH. Le corpus sur les valeurs n'est pas resté au stade de l'incantation. L'enjeu était d'autant plus difficile que l'hôpital accorde une prépondérance légitime à l'expertise technique et à l'expertise médicale. Mais les valeurs ont permis de conjuguer efficacité technique et efficacité éthique. Elles impactent désormais la pratique et les usages de St Luc.

**Facteur 7 : Le risque du participatif.** Les personnels se sont habitués à être associés aux axes de réflexion portant sur le fonctionnement de l'organisation. Et leurs attentes sont nombreuses. Aujourd'hui, elles portent sur les patients : comment les associer au système de valeurs des cliniques St Luc ? Comment réduire les incivilités, les tensions et les agressivités qui font partie du quotidien d'un éco-système hospitalier ? Pour St Luc, le système de valeurs est un formidable levier de changement pour faire évoluer les comportements, tant en interne qu'en externe.

### Le point de vue de Gilles Arnaud

*Professeur Psychologie des Organisations, ESCP Europe*

#### Ce que participation ne veut pas dire...

Si participer apparaît comme un besoin désormais récurrent ou structurel, c'est que l'ensemble de notre système socio-économique est construit autour de l'idée que le travail n'appartient pas à l'individu sauf exceptions marginales (vocation, création artistique, peut-être certaines formes d'entrepreneuriat...). Il faut donc nous y « intéresser » d'une façon ou d'une autre, au forceps ou en douceur, ouvertement ou de façon détournée, pour que l'énergie y soit engagée.

Dans la vision classique du travail, le management n'a alors d'autre choix, que d'essayer de le rendre un tant soit peu « désirable », que ce soit par la participation et/ou la manipulation au-delà des logiques de contrainte et de contrôle.

Or, nos recherches menées avec le psychanalyste Roland Guinchard, mettent en évidence qu'au-delà des questions de subsistance, d'argent ou de bénéfices psychologiques et sociaux qui en sont retirés (en termes de statut, appartenance, reconnaissance, créativité, plaisir, épanouissement, etc.), nous travaillons parce que quelque chose, en nous, nous y pousse indéfectiblement.

Cette pulsion, chevillée au corps et ancrée dans le psychisme humain, peut, en référence à la psychanalyse, être qualifiée de désir : désir de faire, désir de réaliser,

« désir de travail », aussi fondamental pour l'Homme que le désir sexuel. D'où ce rapport idiosyncratique entretenu avec lui et cette référence affective qui nous lie à lui, par l'adjonction de l'adjectif possessif : mon travail, mon boulot.

Si le travail n'est plus assimilable à un objet externe à faire aimer coûte que coûte, mais bel et bien l'objet authentique d'un désir socialement masqué ou empêché (y compris par les excès de l'organisation ou de la hiérarchie), alors il conviendra plutôt de chercher comment retrouver, dégripper et « travailler » ce désir de travail.

Ce pourrait être ainsi l'enjeu de nouvelles approches de management intégrant la dimension du travail comme processus désirant permanent. Vaste programme, mais il y a alors fort à parier que la participation n'y serait plus guère un problème mais un atout.

## 6. Atelier 3 : Comment l'entreprise gère-t-elle la dynamique participative de la société ?

Animé par François Dubreuil, Directeur de Projets, E&P

L'entreprise se doit de gérer la participation des acteurs internes mais aussi externes. La participation ne se limite plus à celle des salariés. Elle s'ouvre désormais aux parties prenantes – citoyens, ONG, institutions. Les nouvelles technologies proposent des discussions et des participations spontanées dans lesquelles les entreprises se trouvent quelquefois embarquées à leur insu. Les débats autour du progrès montrent que ce n'est plus la science qui éclaire la réflexion, mais que la science elle-même fait débat. Comment l'entreprise intègre-t-elle la dynamique de cette participation au service de sa gouvernance ? Les parties prenantes peuvent-elles infléchir les décisions de l'entreprise ? Comment concilier l'intérêt de l'entreprise et celui des parties prenantes ?

### — Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la stratégie de l'entreprise

Éric Molinié, Directeur adjoint de la Direction du Développement Durable du groupe EDF et conseiller du président EDF sur le handicap.

L'ambition d'EDF est d'être à la fois un industriel responsable, un employeur responsable, un partenaire responsable. Cette triple ambition exige un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes : salariés en interne, clients, riverains, usagers, élus, représentants de l'Etat, du monde associatif et du monde socio-professionnel.

Ce dialogue existe depuis la création d'EDF, dans le cadre de la construction d'installations hydrauliques ou nucléaires : dialogue avec les associations de pêcheurs de la vallée du Tarn, la Ligue de Protection des Oiseaux pour les éoliennes, etc.

EDF s'appuie sur une instance de dialogue organisée. Le *Sustainable Development Panel* du groupe EDF est un outil de dialogue innovant. Structuré autour des enjeux de développement durable, le SD Panel réunit 13 personnalités externes venues du monde entier, de haut niveau, reconnues pour leur expertise. Le SD Panel publie par exemple chaque année une appréciation critique et non censurée sur la politique DD dans le Rapport de Développement Durable d'EDF.

Les investisseurs socialement responsables (ISR) sont une partie prenante capitale. Pour eux, EDF s'est engagé d'une manière innovante à travers la première émission d'obligations vertes, dites « Green Bonds ». Les fonds levés sont exclusivement dédiés aux futurs projets d'énergies renouvelables menés par EDF Energies Nouvelles choisis selon des critères de RSE, qui seront vérifiés par nos commissaires aux comptes.

Enfin, Durabilis est un outil d'aide à la décision pour les chefs de projet qui leur permet de structurer le questionnement RSE et d'élaborer des plans de concertation avec les parties prenantes sur les actions de développement durable, gage de succès et de durabilité de leurs projets.

L'acceptabilité d'un projet peut amener EDF à modifier les contours, la forme ou le périmètre d'un projet, en écoutant les attentes légitimes et réalisables des citoyens, des ONG ou des élus.

### Le point de vue de Maurice Thevenet

*Département Sciences humaines, Groupe ESSEC*

#### Participer : pour un nouveau contrat social dans l'entreprise

La question de la participation est généralement plébiscitée. Le terme a une connotation universellement positive et nul n'oserait exiger de ne pas participer ou de ne pas faire participer.

Dans les institutions, ces dernières décennies, le discours de la participation a toujours été présent mais tenu. La bureaucratie a gagné du terrain en multipliant les systèmes, organisations et *process* qui devaient garantir l'optimum de l'efficacité avec la sécurité du contrôle. Si chacun s'accorde sur la vertu de la participation, elle ne s'avère plus vraiment nécessaire dans des organisations où le juste empiement de compétences doit suffire à garantir le bon fonctionnement du système.

De même, la participation n'est pas un acquis évident au sein d'entreprises mondialisées où les salariés ne connaissent plus les détenteurs du capital, voient peu leurs dirigeants, coopèrent avec des personnes aux représentations du travail les plus variées du fait de leurs sociologie, statut, éthique ou temps de travail. Qu'est-ce que l'entreprise quand le souci d'optimisation fiscale et les enjeux stratégiques créent des organigrammes complexes et incompréhensibles ? Qu'est-ce que l'entreprise quand la sophistication juridique conduit à

oublier la dimension symbolique d'un service, d'une structure, c'est-à-dire la nécessité de concrétiser un sens commun ?

Pour ce faire, il est une notion à réinventer, trop négligée au profit du leadership, de la RSE ou de l'EBITDA, c'est le BOS, pour But d'Ordre Supérieur. Il s'agit d'une vision d'avenir et d'une volonté à assumer cet avenir. Pour être effective et créer l'adhésion, trois types d'action doivent l'accompagner :

- La première consiste à s'assurer d'une compréhension partagée des enjeux. Le grand avantage de l'entreprise est de réunir les personnes autour d'une activité commune, liée à des produits, des métiers, des clients, un environnement. C'est une base solide qui permet des coopérations communes.
- La deuxième consiste pour les managers à porter une parole vraie. Aujourd'hui dans les organisations, la communication est codée dans des formes de discours et des rencontres convenus. Le principe de précaution appliqué à la communication managériale a pu faire disparaître la spontanéité qui est un marqueur de l'authenticité.
- La troisième consiste à faire grandir les personnes et les entités dans la confiance d'une relation qui évite de faire de l'autonomie un piège ou un abandon. C'est dans ce contexte rénové que le « participer » va pouvoir se développer.

### — Une démarche participative engagée allie parole et conviction.

Philippe Germa, Directeur général, WWF France

WWF est une organisation planétaire d'origine suisse, présente dans 100 pays et qui œuvre à la protection de la nature sauvage. Depuis sa création, World Wild Fund a pour objectif de défendre le vivant, et de faire prendre conscience au monde économique et politique de l'urgence de la crise écologique.

De nombreux gouvernements et chefs d'entreprises sont sensibilisés à ces questions. Le défi reste aujourd'hui de convaincre les patrons chinois et indiens. Car la trajectoire économique dans laquelle s'inscrivent nos sociétés à l'échelle planétaire condamne la nature. Les gaz à effet de serre, l'impact sur l'eau, sur les ressources agricoles, sur la déforestation sont insoutenables.

L'exemple le plus criant est celui de la ressource halieutique. Si les Hommes continuent d'exploiter les stocks de poissons en mer comme cela se fait aujourd'hui, il n'y en aura plus de poissons en 2050. Ce n'est pas WWF qui le dit, ce sont les Nations Unies.

Ainsi, WWF a convaincu Carrefour et Conforama de fabriquer leurs produits en bois exotique avec du bois certifié qui n'impacte pas la forêt primaire. Même chose sur les produits alimentaires utilisant le soja et l'huile de palme – qui participe à la déforestation des forêts tropicales.

Enfin, pour changer le monde, il faut pouvoir parler et argumenter. La philosophie générale de WWF depuis sa fondation est triple. Il s'agit de parler avec les citoyens, les gouvernements et les entreprises afin de leur faire comprendre et partager les atouts de l'économie verte. Les démarches participatives sont au cœur de nos actions.

### — La loi institutionnalise et garantit la participation publique.

Jean-Michel Fourniau, Chercheur à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales

La question de la participation publique s'est amplifiée depuis une vingtaine d'années, notamment sur les questions environnementales. Des communautés de citoyens actifs, s'inquiétant des risques industriels et des pollutions, s'organisent localement pour essayer d'agir et d'infléchir les décisions.

**Idée N° 1 :** La volonté d'institutionnaliser la participation du public est effective dès les années 70.

Aujourd'hui il y a un épuisement de la réponse institutionnelle et une impossibilité à réguler ces conflictualités.

**Idée N° 2 :** L'institutionnalisation a été cadrée par la loi, ce qui a créé beaucoup de déceptions.

Il aurait fallu des formes de concertation plus souples, telles que le contrat ou les chartes.

**Idée N° 3 :** La légalisation de la participation est difficilement reproductible.

La participation est toujours liée au contexte législatif national, au mode d'organisation des collectivités et au pouvoir.

Aujourd'hui, domine une conception beaucoup plus procédurale de l'intérêt général où il s'agit de mettre en place des règles de discussion autour de la transparence de l'information et de l'ouverture des échanges à tous les citoyens. Il y a une équivalence dans le droit à la parole, dans les confrontations et la pluralité des échanges même si cette ouverture participative complexifie les relations entre citoyens, entreprises et institutions.

Le Conseil d'Etat veut aller plus loin dans le débat citoyen. Il propose la création d'une loi-code autour de quelques principes : garantir l'accessibilité des informations, favoriser la publicité des observations, exiger l'impartialité et la loyauté de l'organisateur de la concertation, mettre en place, le cas échéant, des tiers garants, assurer des délais raisonnables aux citoyens et aux représentants pour qu'ils aient le temps de s'exprimer, veiller à la composition des organes consultés en s'assurant des grands équilibres fondés sur des règles de représentativité et enfin, s'engager sur les suites données.

Il demeure cet effet paradoxal, où la loi fige, d'une certaine manière, le débat public mais garantit à chacun des possibilités de participation.

## 7. Témoignage : Que nous enseigne l'art sur la participation ?

Christian Monjou, Professeur de la Chaire Supérieure de Khâgne au Lycée Henri IV et à l'ENS, Professeur à Oxford.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, j'utilise des références artistiques pour accompagner un certain nombre de dirigeants et de managers d'entreprise. Le détour, par la culture, peut éclairer d'un sens nouveau le quotidien de la vie entrepreneuriale.

Le grand leader est quelqu'un, selon moi, qui reçoit toute forme d'obstacle comme un dessein d'opportunité. Faire participer, c'est prendre un risque. La facilité serait de choisir des personnes qui spontanément adhèrent à la participation. Or le défi du leadership est d'intégrer dans la participation ceux auxquels on n'aurait naturellement pas pensé.

La chronologie des premiers grands entrepreneurs correspond exactement à l'émergence du mouvement romantique en Europe. Avant le romantisme régnait la culture classique. L'œuvre était jugée par sa capacité à imiter les anciens. Le cœur de la doctrine romantique est que « le nouveau est toujours supérieur à l'ancien ». La Révolution industrielle dit la même chose.

En 1771, lorsque Richard Arkwright crée à Cromford la première usine d'initiative privée du monde occidental, le pays vit le début du romantisme anglais. Il a la volonté de se détacher du modèle passé, celui de la société agraire fondée sur les grands cycles des saisons afin d'inventer un nouveau rapport au temps et à l'espace.

Les entreprises ont oublié que l'aspect financier n'est devenu la préoccupation majeure des leaders que bien longtemps après la Révolution industrielle et dans une période qu'il faut bien caractériser comme un abâtardissement du geste entrepreneurial.

Par conséquent, la participation entrepreneuriale doit chercher à faire éclore le nouveau. Ce n'est pas simplement l'entreprise qui doit être touchée par l'innovation inhérente à la participation. Ce sont les participants qui doivent être confrontés à une obligation et un désir d'innover. Un grand leader est une personne qui convainc les gens que la participation les concerne, qu'elle est porteuse de sens et de renouvellement.

La participation à un ensemble commun a paradoxalement pour but ultime la libération d'originalité. L'idée clé est que chacun peut entrer dans la construction du sens collectif. La seule forme d'innovation à laquelle les leaders se doivent d'être vigilants est l'innovation incrémentielle. C'est celle qui consiste à gagner jour après jour deux ou trois centimètres sur l'habitude, la répétition, la routine pour redonner constamment un supplément d'âme à l'œuvre commune.

La participation n'a d'intérêt que si elle permet, dans un cadre collectif et à l'intérieur d'un consentement à une dimension collective, de faire surgir une individualité qui n'aurait probablement pas surgi sans cette participation.

## 8. Conclusion

Tout au long de cette 4<sup>e</sup> Université d'Hiver, la participation a été questionnée par de multiples experts. Si chacun reconnaît que la participation s'exprime sous différentes formes, selon les latitudes, les cultures et les enjeux, elle demeure un impératif qui construit la dignité de la personne et la « logique de l'honneur » pour reprendre l'expression de Philippe d'Iribarne.

Au sein de l'entreprise, les démarches participatives se sont professionnalisées. Elles bousculent le leadership, dynamisent le changement, modifient les contours organisationnels, exigent des espaces de dialogue toujours plus vastes sur les pratiques et les valeurs. Au niveau sociétal, la participation s'est exacerbée sous l'influence des technologies numériques et des réseaux sociaux. Le digital a démocratisé l'accès à l'opinion, à l'interpellation, à la contestation. Cette nouvelle société communicationnelle - qui légitime la participation de tous - déstabilise les experts, les leaders d'opinion, les entreprises et fait émerger de nouveaux influenceurs, soucieux de créer le buzz et d'attiser les confrontations.

Enfin, en ce qui concerne l'environnement, la participation s'est institutionnalisée à travers les dispositifs de concertation avec les parties prenantes. Les entreprises doivent désormais prendre en compte les points de vue des acteurs, quels qu'ils soient – personnes ou organismes. Codifiée, la discussion participative est devenue un des piliers du débat public. Elle est désormais rendue obligatoire par les organismes internationaux. Elle a finalement acquis une reconnaissance qui va bien au-delà des exigences entrepreneuriales.



# Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité

Ewan Oiry et Jérémy Vignal

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2016/2 (n° 13), PAGES 61 À 72

## ARTICLE

---

### INTRODUCTION

---

**L**es managers de proximité qui vivent parfois durement un changement doivent pourtant le défendre devant leur équipe. Comment gèrent-ils cette situation ? 1

En analysant la littérature sur le management du changement, ce texte montre qu'elle a privilégié trois dimensions : quels sont les bons outils pour manager un changement (Hughes, 2007) ? Quel doit être le rôle du dirigeant de l'entreprise (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004) ? Comment les salariés du centre opérationnel vivent-ils ce changement (Courpasson, 2000) ? Ces trois axes de recherche constituent des apports particulièrement majeurs dans cette réflexion. 2

Toutefois, ce texte souligne que les managers de proximité ont, pour le moment, été peu présents dans cette réflexion. Ils sont pourtant généralement considérés comme des acteurs clés pour la réussite du changement et ils occupent un positionnement très singulier : ils vivent eux-mêmes le changement mais doivent aussi y faire adhérer leur équipe. En utilisant les concepts de dissonance cognitive et de soutien organisationnel, ce texte propose d'engager une analyse fine du comportement des managers de 3

proximité dans le management du changement. Pour cela, nous analysons le cas d'une entreprise qui fabrique des équipements médicaux et qui vient de mettre en place le *lean management*. L'étude documentaire ainsi que les 24 entretiens réalisés nous permettent d'analyser le vécu des managers de proximité dans un processus de changement et de décrire les comportements qu'ils y développent. Ces résultats nous permettent finalement d'identifier des pistes de discussion avec la littérature existante.

## **1 – OUTILS, LEADER ET VICTIMES : LES TROIS FIGURES DE LA LITTÉRATURE SUR LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT**

---

La littérature sur le management du changement est particulièrement riche. L'analyse de cette littérature montre qu'à partir du constat commun de la difficulté de mettre en œuvre des changements dans une organisation (Meany et Pung, 2004), trois champs complémentaires ont été investigués par les recherches. La première idée a été que les changements peinent à se mettre en œuvre parce que les organisations n'utilisent pas les bons outils pour cela. Nous rendrons donc compte ici de la très importante littérature (en particulier anglo-saxonne) sur les outils du management du changement (1.1.). La seconde idée développée a été qu'il ne suffisait pas qu'une organisation soit dotée des bons outils, il fallait aussi que le changement soit porté par un leader capable d'incarner ce changement et de lui donner un sens. Nous présenterons donc la littérature qui détaille le rôle du leader dans le management du changement (1.2.). Enfin, la littérature sur le changement s'est intéressée aux salariés qui vivent le changement. Initialement, la perspective était plutôt de décrire les conséquences du changement sur les salariés. Une littérature plus récente, inscrite dans le courant « as practice » souligne qu'ils sont aussi acteurs et créateurs du changement (1.3.).

4

### **1.1 – RÉUSSIR LE CHANGEMENT GRÂCE À DES OUTILS DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT**

L'identification des outils qui permettraient de mieux manager le changement a fait partie des premiers objectifs de la littérature sur le changement (Rigby, 2001). Par exemple, dès 1973, Kochan McKersie et Hunter montrent que les outils de la motivation perdent de leur efficacité avec le temps et que leur modification est regardée par les salariés avec beaucoup plus d'attention que leur version initiale ne l'avait été. La nécessité de gérer ce type de processus est très rapidement affirmée.

5

Dans cette logique, dès 1993, la firme de consultants Bain and Co a publié un premier palmarès des outils de management du changement qui étaient les plus utilisés par les grandes entreprises dans le monde (Rigby et Bilodeau, 2005). Le management par projet ou le changement participatif ont ainsi rapidement émergé comme faisant partie des techniques qui semblaient les plus à même d'assurer une adhésion des salariés aux processus de changement dans leur organisation (Lawler, 1992). Ce palmarès a été rejoint par de nombreux autres (comme celui de l'Irish Management Institute (IMI) (Cullen, 2004) par exemple) et la question des outils et des techniques du management du changement a longtemps été placée au premier plan de la littérature sur le management du changement. 6

La pertinence de ces outils reste toutefois très critiquée parce que, comme le constatent par exemple Beer et Canon (2004), les échecs restent très nombreux dans ce domaine. Mais, le plus souvent, il se trouve au moins un auteur pour considérer que ces échecs sont liés à l'insuffisance du management du changement ou à des outils mal adaptés au changement et non pas à l'inefficacité de ces outils (cf. par exemple Dailey, 2004). 7

De la même manière, Hughes (2007) constate que la littérature sur les outils du management du changement est finalement peu utile et performante pour les praticiens. Néanmoins, les réflexions sur les meilleures manières d'outiller le changement ont été présentes et le restent aussi bien dans les revues à destination des praticiens que des chercheurs (cf. par exemple Levasseur, 2001). 8

Fondamentalement, c'est ici l'opposition entre le changement émergent et le changement planifié qui est discutée par cette littérature (Mintzberg, 1994). Alors que le changement planifié gagne sans doute à être doté des outils de management du changement qui semblent les plus performants, le changement émergent est lui plus résistant à ce type d'instrumentation. La pertinence de ce type de réflexion apparaît alors plus limitée. 9

## **1.2 – RÉUSSIR LE CHANGEMENT GRÂCE À UN LEADER DU CHANGEMENT**

Dépassant la question des outils dont une organisation peut se doter pour manager plus efficacement un changement, la littérature s'est interrogée sur l'importance d'avoir dans une organisation un leader en mesure d'expliquer et d'incarner un changement. Une évolution assez importante peut être identifiée dans cette littérature. 10

Celle-ci a d'abord été marquée par la figure du leader « visionnaire » (Nadler et Tushman, 1994 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004). Deux dimensions sont ici mises en avant. La première est celle de l'exemplarité. L'idée est ici que, dans une organisation, un changement ne peut réussir qu'à la condition qu'il soit incarné et ainsi supporté par un leader légitime. C'est dans ce courant de réflexion que l'on a vu se développer l'idée que la direction de l'entreprise devait « montrer l'exemple » en s'appliquant d'abord à elle les efforts / transformations qu'elle va ensuite demander aux autres salariés de l'organisation. 11

Cette perspective garde toute sa pertinence mais elle a progressivement été supplantée par l'idée que, dans le changement, le rôle du leader n'était pas seulement de montrer l'exemple mais aussi de construire un sens commun, une vision qui donne un sens au changement que les autres salariés vont vivre. On se situe ici pleinement dans la perspective de la construction de sens comme l'appréhende Weick (1989). Le rôle du dirigeant de l'entreprise n'est pas seulement de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et de négocier avec ses parties prenantes (Mintzberg, 1991), il est aussi de construire et de proposer aux membres de l'organisation une vision capable de donner un sens au travail quotidien et individuel qu'ils réalisent et, en particulier, au changement et aux efforts qu'ils vont vivre et devoir produire. 12

Cette réflexion sur le rôle du leader dans le management du changement a conduit la littérature à s'éloigner progressivement de la figure du leader seulement « visionnaire » pour aller vers celle du leader « instrumental » (Nadler et Tushman, 1994 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004). Celui-ci ne se contente pas de porter une vision et un enthousiasme, il s'appuie sur tous les outils identifiés comme pertinents pour manager le changement pour supporter la vision commune qu'il a construite et la rendre ainsi effective à plus long terme. 13

### **1.3 – RÉUSSIR LE CHANGEMENT GRÂCE AUX SALARIÉS**

La littérature sur le rôle du leader dans le management du changement a mis en évidence – par contraste – le rôle des salariés du centre opérationnel (Mintzberg, 1982) dans le management du changement. En effet, l'exemplarité et la vision construite par le leader leur est destinée. Elles visent à mobiliser les salariés parce que ce sont eux qui, *in fine*, vont mettre en œuvre le changement, les nouvelles méthodes de travail, les nouvelles technologies 14

et/ou les nouvelles organisations. La littérature sur le management du changement a donc plus particulièrement analysé les réactions des salariés à un processus de changement.

Les premiers travaux, souvent inscrits dans une perspective sociologique, mettaient principalement en avant des salariés « victimes » du changement (cf. par exemple Dugué, 1993 ou Courpasson, 2000). L'idée est ici que, souvent dans les organisations, les changements sont pensés par les dirigeants qui utilisent des outils et des moyens particulièrement lourds pour opérationnaliser le changement dans leur organisation mais, comme ils ont conçu leur projet de changement sans connaître le contenu concret du travail des salariés, ils peuvent proposer des méthodes de travail peu efficaces et parfois déstabilisatrices pour les salariés. Le changement, perçu ici comme purement topdown, est donc considéré comme pouvant être délétère pour une organisation. Une vision un peu moins critique de ce phénomène souligne l'importance de penser un management « participatif » du changement (Lawler, 1992). Celui-ci repose sur une participation plus active des salariés qui, autorisés à donner leur point de vue, peuvent influencer le contenu du changement dans un sens qui soit moins déstabilisateur de leur activité quotidienne. Ces travaux soulignent aussi que l'implication des salariés plus en amont dans la conception du changement leur permet de se l'approprier, de le considérer comme moins « étranger » à leur sphère professionnelle et ainsi d'être moins tentés par l'opposition pure et simple au processus de changement.

15

Une littérature complémentaire s'est aussi attachée à montrer que les réactions des salariés au changement sont extrêmement variées et qu'il est souvent un peu trop simplificateur de parler des salariés en général (Richebé, 2001). Il semble plus pertinent de proposer une analyse fine qui permette d'identifier les différentes réactions des différents salariés à un même processus de changement.

16

Enfin, une littérature plus récente, inscrite dans le courant *as practice* donne un rôle encore plus actif aux salariés dans le changement (Whittington, 2006). Ce courant de recherche s'inscrit dans une certaine distance avec les recherches présentées ci-dessus qui faisaient jouer un rôle majeur au leader dans la réussite du changement. Ces travaux considèrent que les salariés du centre opérationnel ne sont pas que des victimes du changement. Ils ne font même pas que réagir à un changement qui leur est imposé/proposé par la hiérarchie. Ils construisent le changement au quotidien dans leur activité professionnelle quotidienne (Balogun, Johnson, 2005). Ce courant de recherche insiste donc très fortement sur le changement émergent par

17

opposition au changement top-down planifié (Mintzberg, 1994) et considère qu'il faut impérativement considérer les salariés du centre opérationnel comme des acteurs majeurs dans les processus de changement.

## **2 – VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES COMPORTEMENTS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ DANS LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT**

---

L'analyse de la littérature que nous venons d'effectuer permet de souligner sa richesse. Nous avons en particulier vu qu'elle est parvenue à détailler le rôle des outils, du leader et des salariés du centre opérationnel dans le management du changement. En revanche, nous pouvons constater que les managers de proximité sont relativement peu présents dans cette littérature. Ils ne font pas partie des acteurs qui ont été plus particulièrement ciblés par cette littérature. Dans ce texte, nous plaçons pour une prise en compte plus complète et plus précise des comportements de cet acteur dans le management du changement. Tout d'abord, nous allons présenter les principales raisons qui nous conduisent à considérer qu'il est particulièrement important de s'intéresser à cet acteur dans le management du changement (2.1.). Ensuite, nous présenterons les quelques travaux qui ont déjà initié cette réflexion. Ceci nous permettra alors de proposer notre cadre conceptuel (2.2.).

18

### **2.1 – IL EST NÉCESSAIRE DE MIEUX ANALYSER LE COMPORTEMENT DES MANAGERS DE PROXIMITÉ DANS LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT**

Les caractéristiques des managers de proximité ont largement été étudiées par la littérature. Leur position de « marginal-sécant » a été finement décrite (Crozier et Friedberg, 1977). Entre le marteau et l'enclume (Falcoz, 2003), ils sont écartelés entre le travail de production de l'équipe qu'ils dirigent et les instructions managériales qui leur viennent de la ligne hiérarchique (Hales, 2005). Ces deux dynamiques sont souvent opposées. En conséquence, les tensions et ambiguïtés de rôles sont des caractéristiques de cette position dans la hiérarchie de l'organisation (Dietrich, 2009). Les injonctions paradoxales courantes dans cette position hiérarchique peuvent ainsi très bien conduire à un épuisement professionnel (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

19

- Deux arguments complémentaires plaident pour une prise en compte plus accentuée du comportement des managers de proximité dans le management du changement. 20
- Le premier tient dans le constat que les praticiens (DRH et DG) comme les chercheurs sont tous d'accord pour considérer que les managers de proximité jouent un rôle majeur dans la réussite ou l'échec d'un processus de changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004). Les arguments de l'exemplarité et de la construction du sens sont ici repris. L'idée est que les managers de proximité doivent eux aussi montrer l'exemple aux membres de leur équipe en s'appliquant d'abord à eux-mêmes le changement qu'ils leur proposent. Ce constat est relativement classique dans le domaine des entretiens annuels d'évaluation (les salariés s'attendent à ce que leur chef aient une évaluation annuelle si eux-mêmes en ont une) ou des usages des outils informatisés (les salariés acceptent mal qu'un manager de proximité leur demande d'utiliser un nouveau logiciel si, lui-même, ne l'utilise pas) (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004). Tout fonctionne comme si l'exemple et le sens commun construit par le dirigeant de l'entreprise ne suffisaient pas à convaincre les salariés d'adhérer au changement proposé. Il faut, de plus, que cette exemplarité et ce sens commun soient relayés dans l'organisation et, en particulier, au dernier niveau hiérarchique. Un manque dans ce domaine semble en mesure de complètement délégitimer le processus de changement impulsé par le dirigeant de l'organisation. 21
- Le second argument qui plaide pour une prise en compte accrue du comportement des manager de proximité dans le management du changement est que celui-ci occupe dans l'organisation une position très différente des salariés du centre opérationnel dont nous avons vu ci-dessus que les comportements avaient été relativement bien identifiés par la littérature (Courpasson, 2000). Finalement, les salariés du centre opérationnel occupent une position relativement « simple ». Ils ont un travail à effectuer. Ceux-ci sont impactés plus ou moins profondément par un processus de changement : ils peuvent résister à ce changement, tenter de le contourner ou essayer de construire un changement alternatif mais, ils n'ont pas à convaincre autrui de mettre en œuvre ce changement. 22
- Par contraste, les managers de proximité occupent une place très singulière dans le management du changement. Ils vivent eux-mêmes le changement. Comme tous les autres salariés de l'organisation, ils peuvent être tentés de résister contre celui-ci. Mais, contrairement aux salariés du centre opérationnel, ils doivent dans le même temps inciter les membres de leur équipe d'adopter ce changement. Ils peuvent donc face à une injonction 23

paradoxe particulièrement délicate (Watzlawick *et al.*, 1972). Il semble donc particulièrement important d'étudier les effets de cette injonction paradoxale sur le management de changement dans les organisations.

La théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1991) permet de rendre clairement compte de la position singulière des managers de proximité dans une organisation. Ils sont l'ultime échelon hiérarchique en charge de l'application de la régulation de contrôle, l'ensemble des règles qui indiquent aux salariés comment ils doivent travailler et coopérer (Havard et Krohmer, 2008). Dans le cadre d'un processus de management du changement, cette régulation de contrôle se trouve transformée. Les salariés du centre opérationnel produisent une régulation autonome qui correspond à leur propre définition de la manière de travailler et de coopérer entre eux, avec les autres services, etc. Mais ils ne sont aucunement responsables de la bonne application de la régulation de contrôle. Ils peuvent au contraire tenter de la contourner, de la nier, etc. Seul le manager de proximité a ce rôle prescriptif de contrôle de l'application de la régulation de contrôle. Étant donné cette position singulière, il semble donc particulièrement important d'analyser en détail leurs comportements dans le management du changement.

24

## **2.2 – LES MANAGERS DE PROXIMITÉ DANS LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT : PLACE DE LA DISSONANCE COGNITIVE ET DU SOUTIEN HIÉRARCHIQUE**

Plusieurs travaux ont initié cette réflexion sur le comportement des managers de proximité dans le management du changement. Inscrit dans le courant *as practice*, le travail de Balogun *et al.* (2004) s'intéresse explicitement au comportement des managers de proximité dans le management du changement. Il est donc particulièrement intéressant. Toutefois, il adopte une perspective particulière. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'objectif de cet article est de démontrer que les managers de proximité, comme tous les autres salariés d'une entreprise, ne font pas que « subir » les changements. Ils les construisent aussi au travers de leur activité quotidienne. Le travail de Colin *et al.* (2013) s'inscrit dans la même logique. Il montre que les managers de proximité peuvent parfaitement, dans leur activité professionnelle quotidienne redéfinir le contenu du changement impulsé par la direction.

25

D'autres travaux, comme ceux de Richebé (2001), ont enrichi cette perspective en soulignant que les managers de proximité peuvent avoir des réactions extrêmement variées face à un processus de changement (dans ce cas,

26

l'introduction d'une gestion par les compétences). Ils mettent donc en évidence la nécessité d'adopter une vision fine des réactions des managers de proximité à un processus de changement.

Enfin, plusieurs travaux se sont attachés à analyser le processus de construction du sens que les managers de proximité engagent pour essayer de convaincre les membres de leur équipe la pertinence du changement proposés. Rouleau (2005) et Rouleau et Balogun (2008) ont ainsi montré les mécanismes concrets par lesquels cette construction du sens passe. En particulier, ils ont souligné que les managers de proximité sont à l'intersection de nombreux flux d'information (internes comme externes) et qu'ils ont ainsi une influence majeure sur la construction du sens qui peut être donné à tel ou tel changement. Guilmot et Vas (2011) synthétisent ces différents éléments dans un cadre conceptuel intégrateur qui articulent les différents rôles des managers de proximité avec le rôle qu'ils peuvent jouer dans cette construction du sens que des salariés peuvent donner au changement.

27

Ces travaux sont particulièrement intéressants parce qu'ils rendent directement compte du comportement des managers de proximité dans le processus de changement. En revanche, ils n'ont pas explicitement pris en compte le fait que les managers de proximité sont dans cette situation singulière : ils vivent le changement et, en même temps, ils doivent le déployer et le défendre dans leur équipe.

28

Dans ce texte, nous proposons de prendre pleinement en compte cette situation y compris en soulignant les formes de « dissonance cognitive » que cela peut induire chez certains managers. Festinger (1957) désigne avec ce concept les situations dans lesquelles une inadéquation existe entre l'attitude (ou jugement) et le comportement (ou actes) d'un individu. Cette inadéquation correspondant à une souffrance pour l'individu, il va généralement agir pour tenter de réduire cet écart entre son attitude et son comportement (Moisson, Roques, 2005).

29

Dans ce texte, nous prendrons aussi en compte le fait que le comportement du manager de proximité est très fortement lié au lien qu'il entretient avec son propre manager (Vignal, 2013). Le soutien proposé par un n+2 apparaît comme un facteur facilitant de réduction de cet écart. A l'inverse, l'absence de soutien de la part du n+2 est un facteur aggravant cette inadéquation, voire une cause à l'origine de sa création.

30

Ces éléments conceptuels nous permettront ainsi de rendre plus finement compte du comportement des managers de proximité dans un processus de changement.

31

### 3 – MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DU CAS

Notre texte analyse les comportements des managers de proximité dans une organisation qui est inscrite dans un processus de changement. Ces comportements sont mal connus. Les frontières spatiales et temporelles de ces phénomènes sont peu claires et liées au contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ces différents éléments plaident pour le recours à une étude de cas unique (Yin, 2008). 32

#### 3.1 – LE CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE

Nous avons réalisé cette analyse pour répondre à la demande de la direction industrielle d'une entreprise qui fabrique des équipements médicaux. Cette entreprise, Radiologix a connu de nombreux changements et, la Direction Industrielle vient d'y implanter le *lean management*. Elle perçoit quelques difficultés et tensions dans la mise en œuvre de ce changement et souhaite que, de manière anonyme et détaillée, nous interrogiions les managers de proximité sur leur vécu de ce processus de changement. 33

Pour réaliser cette analyse, nous avons d'abord eu recours à des données documentaires (lettres d'informations, journal interne, rapport d'activité, etc.). Nous avons aussi consulté les différents outils et politiques RH (fiches de poste des différents métiers de l'entreprise, politique de formation, gestion des carrières) ainsi que des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation. 34

Nous avons ensuite réalisé 24 entretiens semidirectifs qui correspondent à environ 30 heures d'entretien. Nous avons rencontré des salariés de l'ensemble des niveaux hiérarchiques : 35

- les « Dirigeants » (Directeur industriel et DRH) (2 entretiens) ;
- N+2 (Chefs de service) (6 entretiens) ;
- N+1 (Managers de proximité) (14 entretiens).

Afin de mieux encore saisir les difficultés que peuvent créer ce processus de changement, nous avons interrogé, en plus des 14 N+1 actuellement en poste, deux salariés qui étaient managers de proximité au moment où le changement étudié a été déployé et qui, aujourd'hui, ont décidé de ne plus occuper cette fonction (2 entretiens). 36

Les guides d'entretien étaient spécifiques à chaque niveau hiérarchique. Ils comportaient des thématiques communes (parcours de l'interviewé dans l'organisation, perception du changement avant son implémentation, 37

perception dans le cours du changement, perception une fois le changement terminé) mais ils comportaient aussi des questionnements spécifiques à chaque acteur. Par exemple, les dirigeants ont été plus particulièrement interrogés sur le positionnement stratégique par rapport au marché et sur les fondements stratégiques du changement. Les N+2 ont été eux plus particulièrement interrogés sur la manière dont ils voyaient leurs N+1 gérer les tensions liées aux différents rôles qu'ils ont à jouer. Les managers de proximité ont été plus particulièrement interrogés sur la manière dont ils ont concrètement géré ces deux rôles de destinataire et de promoteur du changement auprès de leur équipe.

20 entretiens sur 24 ont pu être enregistrés. Ils ont été retranscrits intégralement et fait l'objet d'un codage thématique. Pour les quatre entretiens qui n'ont pu être enregistrés, nous avons pallié l'absence d'enregistrement par une prise de notes active. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits sous forme de synthèses thématiques. 38

Enfin, nous avons eu recours à de l'observation non participante à travers une visite du site qui nous a permis d'analyser sa configuration spatiale, d'entrevoir son fonctionnement, les différents métiers présents et de visualiser les reconfigurations spatiales dont nos interlocuteurs nous ont parlé. 39

Le croisement de ces différentes sources de données assure une certaine multi-angulation de nos résultats. 40

### **3.2 – PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE RADIOLOGIX**

Le cas de l'entreprise Radiologix nous semble particulièrement pertinent pour analyser les comportements des managers dans un contexte de changement car Radiologix a vécu un changement particulièrement majeur. Le contexte stratégique de Radiologix est en évolution radicale. Cette évolution est d'abord technologique. Dans les établissements de santé, les radios étaient réalisées avec des machines qui utilisaient des tubes radiologiques. A l'avenir de plus en plus d'établissements devraient utiliser des panneaux radiologiques numériques. Les technologies étant complètement différentes, les méthodes de fabrication et les compétences nécessaires sont elles aussi différentes de celles qui étaient utilisées jusqu'alors. 41

Ce choc technologique externe se double d'un choc économique. Alors que ce marché était caractérisé par une faible intensité concurrentielle et donc des marges bénéficiaires importantes, l'arrivée de nouveaux acteurs (en 42

particulier chinois) a très fortement accru la concurrence dans ce secteur et a fait baisser drastiquement les prix. Radiologix doit donc à la fois gérer un processus de conversion technologique et un processus de réduction des coûts.

Le *lean management* est une méthode de management connue pour sa capacité à réduire les coûts. En mettant l'emphase sur les processus centraux de l'organisation et en éliminant tout ce qui peut apparaître comme étant superflu, le *lean management* permet de réaliser ces économies (Womack, Jones et Roos, 1990). Il conduit toutefois à une réorganisation profonde de l'organisation. Chez *Radiologix*, le changement, intitulé « Projet industriel », articule trois volets qui ont permis de réorganiser et de mieux dimensionner l'outil industriel aux volumes de production du site afin de réduire les coûts. Ces trois volets sont les suivants :

43

– *La rationalisation des surfaces.* L'entreprise *Radiologix* est locataire des surfaces qu'elle occupe. Aussi, réduire ses surfaces permet de réduire les coûts fixes. *Radiologix* est alors passée de plus de 16 000 m<sup>2</sup> à moins de 13 000 m<sup>2</sup> de surfaces. Cette réduction des surfaces a entraîné une réorganisation physique des ateliers : de nombreux déménagements, des regroupements, de nouveaux agencements, etc. ont été faits. Ils ont profondément reconfiguré les équipes de travail et les services existants.

44

– *L'évolution des procédés de fabrication.* Cette évolution est notamment passée par la mise en place de divers automates. Les compétences des opérateurs à leur poste ont alors dû être revisitées. L'objectif poursuivi était la rationalisation des opérations nécessaires à la production des divers sous-ensembles.

45

– *Une nouvelle organisation des ateliers et des méthodes industrielles.* Ici aussi, l'évolution a été profonde. L'objectif du *lean management* était d'arriver à une production en flux tendus, la réduction des encours et l'élimination des tâches inutiles. En particulier, le *lean management* a conduit à une modification physique des ateliers avec notamment la mise en place dans les ateliers de la production en « U ».

46

Ces trois volets ont été déployés entre 2008 et 2011. Ils étaient considérés comme terminés au moment où nous avons réalisé notre analyse.

47

L'analyse a été réalisée dans la « Direction industrielle », la principale unité concernée par ces changements. Cette unité emploie environ 220 salariés dont 6 n+2 et 15 managers de proximité. Trois niveaux hiérarchiques peuvent être distingués au sein de la Direction industrielle :

48

- le top-management (directeur industriel) ;
- le niveau intermédiaire (chef de service, n+2) ;
- le niveau de proximité (chef de groupe, managers de proximité).

Nous allons maintenant présenter les principaux éléments qui, dans nos entretiens, nous permettent de caractériser le comportement que les managers de proximité jouent dans ce processus de changement. 49

## 4 – RÉSULTATS

L'analyse de nos résultats met en évidence que, comme pour les autres salariés de l'entreprise, le changement est souvent perçu par les managers de proximité comme difficile à vivre (4.1.). Cette difficulté est encore renforcée par le fait que, bien qu'ils vivent difficilement le changement, ces managers de proximité doivent pourtant le promouvoir auprès de leur équipe (4.2.). Ils vivent alors des situations de dissonance cognitive (4.3.). Ces difficultés semblent encore renforcées s'ils constatent, en plus, que leur propre hiérarchie (les n+2) ne les soutient pas dans ce processus (4.4.). 50

### 4.1 – COMME POUR TOUS LES SALARIÉS, LE CHANGEMENT EST UNE PÉRIODE DIFFICILE POUR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ

Les entretiens que nous avons réalisés permettent d'abord de souligner que le changement est d'abord vécu comme un moment difficile pour les managers de proximité. 51

Comme tous les autres salariés, les managers de proximité vivent le changement comme une difficulté s'ils n'ont pas été impliqués dans sa construction et son déploiement. Ils expliquent par exemple qu'ils ont le sentiment d'avoir été tenus à l'écart des grandes décisions qui les concernaient pourtant directement : 52

*« Le Directeur industriel a demandé à ma responsable de faire des propositions sur l'évolution du Service Après-Vente dans le cadre du Projet industriel et là j'ai été mis à l'écart de ça. Je l'ai très mal vécu »,* manager de proximité, entretien n°21. 53

Ou 54

*« Le Directeur industriel fait ses réunions avec seulement les Chefs de services, nous on n'est jamais mêlés. On reçoit les grandes lignes. On a pourtant des choses à dire, à faire remonter »,* manager de proximité, entretien n°3. 55

Ces propos montrent clairement que les managers de proximité peuvent, comme les autres salariés, vivre difficilement le changement s'ils ont le sentiment que celui-ci a été pensé sans eux et qu'il leur est donc imposé. Sur ce point, ils peuvent donc être très proches des autres salariés et donc développer, comme eux différentes formes de résistance au changement. 56

Toutefois, ces comportements prennent une importance particulière dans le déroulement du processus de changement puisque les managers de proximité ne sont pas seulement supposés réagir au changement qu'on leur propose/impose, ils doivent aussi le « vendre » à leur équipe. 57

#### **4.2 – À LA DIFFÉRENCE DES AUTRES SALARIÉS, CETTE DIFFICULTÉ EST RENFORCÉE PAR LE FAIT QU'ILS DOIVENT EN PLUS FAIRE ADHÉRER LEUR ÉQUIPE À CE CHANGEMENT**

Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature (cf. par exemple, Hales (2005) ou Dietrich (2009)), la tension entre les rôles de production et de management est caractéristique classique du travail des managers de proximité. Dans un contexte de changement, elle se double toutefois d'une autre tension : ils doivent convaincre leur équipe de mettre en œuvre un changement avec lequel eux-mêmes ne sont pas forcément à l'aise. Ils détaillent ainsi : 58

*« En tant que manager j'ai été obligé de faire. [] Si le Directeur industriel avait décidé il fallait faire comme ça, pas toujours, mais parfois on était contraint de se plier à ses vœux donc on fait comme on peut avec tous les risques et les ennuis techniques et humains derrière. On est contraint donc on le fait », manager de proximité, entretien n°3. 59*

Ou 60

*Quand on a fait des réimplantations d'ateliers, j'avais les ateliers en face de moi qui me disaient : « on n'en veut pas, on n'en veut pas », et moi je n'arrivais pas à me persuader que c'était la bonne solution et j'avais une Direction qui poussait dans ce sens et c'est très très difficile de porter un projet quand on n'est même pas sûr que c'est la bonne chose à faire... », manager de proximité, entretien n°18). 61*

Ces propos soulignent combien les managers de proximité ne subissent pas seulement le changement. Ils sont de plus pris dans une injonction paradoxale. Leur rôle de manager implique qu'ils s'engagent personnellement, vis-vis de leur équipe, en faveur du changement. Ils peuvent très bien se sentir complètement contraints par rapport à ce changement. Ils peuvent le vivre 62

comme une obligation ou même ne pas forcément croire qu'il est porteur d'améliorations pour eux, pour leur équipe ou même pour l'organisation. Ils doivent néanmoins valoriser, défendre et vendre ce changement à leur équipe. Les propos que nous venons de citer rendent bien compte de la tension extrême que ces injonctions paradoxales peuvent créer pour les managers de proximité.

#### **4.3 – IL S'EN SUIT, POUR CERTAINS, DES SITUATIONS DE DISSONANCE COGNITIVE ...**

Pour certains managers de proximité, la combinaison de ces difficultés crée une véritable dissonance cognitive qui inclut la souffrance que comprend généralement cette situation. 63

Nos entretiens montrent que cinq managers de proximité sur douze<sup>[1]</sup> ont vécu, dans le cours du processus de changement, des situations qui correspondent à des dissonances cognitives plus ou moins importantes. La dynamique à l'œuvre est souvent la même. Ces managers de proximité sont tenus, du fait de leur rôle hiérarchique, de défendre un changement auquel ils n'adhèrent pour eux-mêmes pas vraiment. 64

Un manager de proximité explique ainsi : 65

*« C'est très très difficile de porter un projet quand on n'est même pas sûr que c'est la bonne chose à faire. J'essayais de me persuader, j'essayais de porter la bonne parole jusqu'à ce que ça me rende malade »,* manager de proximité, entretien n°18. 66

La forme du discours de cet acteur est, par elle-même parlante. La répétition du « très » dans l'expression « très, très difficile » ainsi que le langage corporel de cet interlocuteur soulignent clairement l'accent sur la souffrance et la difficulté qu'il souhaite mettre dans son discours. La « maladie » évoquée par ce salarié apparaît ici comme la conséquence malheureusement presque logique de la tension extrême que crée chez eux les injonctions paradoxales portées par ce processus de changement. 67

#### **4.4 – ... QUI SEMBLent TRÈS FORTEMENT ACCENTUÉES PAR L'ABSENCE DE SOUTIEN PAR LE N+2**

Ces situations de dissonance cognitive apparaissent comme très fortement renforcées (voir même dans certains cas créées) par le fait que le n+2, le manager du manager de proximité, n'offre pas le soutien attendu de celui-ci dans la mise en œuvre du changement et dans la mise en œuvre de celui-ci. 68

Plusieurs managers de proximité se retrouveraient dans les propos de l'un d'entre eux qui déclare : 69

*« Je devais accompagner le changement même si je n'y adhérais pas, même si j'étais sceptique par rapport à ce qui était proposé. « Il y a des trucs que je comprends pas », je l'avais dit à des réunions mais non c'était comme ça, donc pas mal d'amertume car non acceptation de mes propositions. On y va mais sans motivation. On se désengage, on est en roue libre », manager de proximité, entretien n°16.* 70

Ou de celui qui constate : 71

*« La décision c'est la Direction industrielle : le Directeur industriel avec ses chefs de service ils font leur plan et après ça redescend, voilà il faudra faire ça. En tant que chef de groupe, on est rarement consulté. Les changements ont été faits aux pas de course, c'est sûrement pour ça qu'on n'a pas pris le temps de nous impliquer, il fallait faire vite », ancien manager de proximité, entretien n°13.* 72

Il est intéressant de souligner que ces situations de souffrance et de dissonance cognitive des managers de proximité sont renforcées lorsque les managers de proximité ont le sentiment ou constatent que leurs propres managers (n+2) ne les soutiennent pas dans la gestion de ces tensions. 73

Il est aussi intéressant de noter que ce sentiment de manque de soutien hiérarchique est reconnu et mal vécu également par les n+2 (chefs de service) – alors qu'ils sont supposés en être au moins en grande partie responsables... 74

Par exemple, l'un d'entre eux explique : 75

*« Partie électronique, il y a eu un projet qui a duré 4 mois et qui a abouti à un changement d'implantation. Moi par rapport à ça, j'ai pas fait grand-chose pour aider le Chef de groupe. Je peux rien vous dire de plus, je n'en sais rien, l'implantation s'est faite », chef de service, entretien n°7.* 76

Ou 77

*« En tant que Chef de service pour moi ça n'a pas été un des points les plus faciles de gérer le changement avec les Chefs de groupe : comment est-ce qu'on les implique ? Je pense que plusieurs fois j'ai dû les « switcher », passer en direct. Ma volonté c'est vraiment ne pas le faire mais je sais que je l'ai fait donc il faut apprendre nos positionnements respectifs », chef de service, entretien n°9.* 78

Ces extraits d'entretiens soulignent donc la complexité des situations produites par ces tensions de rôles et ces injonctions paradoxales présentes dans le changement. Bien qu'ils en soient en grande partie responsables, les n+2 eux-mêmes peuvent reconnaître et souffrir de la difficulté qu'ils ont éprouvée à soutenir leurs subordonnés directs (n+1) à gérer ces situations de tension. Ils savaient qu'ils devaient soutenir leur n+1 et ils ne sont pas parvenus à le faire correctement ou suffisamment. Sur ce plan-là aussi, le changement crée des injonctions paradoxales qui mériteraient sans doute d'être analysées.

79

## 5 – DISCUSSION

Nos résultats permettent d'engager la discussion avec la littérature existante sur trois points complémentaires. Ils permettent aussi de formuler des préconisations managériales.

80

Tout d'abord, nos résultats confirment la nécessité de porter une attention accrue à cette population singulière dans le management du changement. Leur positionnement très singulier (ils vivent eux-mêmes le changement et doivent en même temps le promouvoir dans leur équipe) a un effet direct sur les comportements qu'ils adoptent et sur les difficultés qu'ils vivent. En effet, nous avons constaté qu'ils vivent les mêmes difficultés que les autres salariés en processus de changement mais que leur souffrance est accrue par le fait qu'ils ne peuvent « dire » cette difficulté et, qu'au contraire, ils doivent la taire pour tenter de mieux convaincre leur équipe d'adhérer au changement en cours. Les concepts d'injonction paradoxale et de dissonance cognitive apparaissent ici comme particulièrement pertinents pour rendre compte de ces positionnements complexes.

81

Ce premier apport conceptuel nous permet de formuler des préconisations managériales précises. Nos résultats incitent clairement les DRH et les Directions d'entreprise à identifier et prendre en compte les différents rôles – parfois paradoxaux – des managers de proximité dans le changement. Nos résultats rappellent aux Directions qu'elles ne doivent pas voir les managers de proximité seulement comme des acteurs de la diffusion du changement (Rouleau, Balogun, 2008). Ils contribuent bien sûr à construire un sens collectif au changement. Mais les Directions doivent également prendre en compte le fait qu'ils subissent le changement en même temps qu'ils doivent le « vendre » à leur équipe. Ce paradoxe devrait progressivement devenir un élément majeur dans leur management du changement.

82

Ensuite, nos résultats incitent les chercheurs comme les praticiens à concevoir des outils de management du changement qui soient adaptés au positionnement singulier des managers de proximité. Il semble par exemple que de simples argumentaires visant à expliquer et à justifier la nécessité de tel ou tel changement en cours dans l'organisation ne peuvent suffire à soutenir les managers de proximité dans la difficile mission qui est la leur. Ces argumentaires sont sans doute nécessaires mais ces acteurs ont aussi besoin d'outils qui les aident à gérer les tensions et contradictions qu'ils vivent eux-mêmes dans ce processus de changement. Ces outils devraient alors avoir pour objectif de les aider à comprendre la spécificité de leur comportement, la difficulté de leur positionnement, le fait qu'il est délicat de vivre soi-même un changement tout en essayant de la promouvoir auprès de son équipe, etc. Des outils spécifiquement dédiés au management des tensions induites par le changement dans les comportements des managers de proximité semblent donc devoir être développés et analysés par les recherches dans ce domaine. Cet apport conceptuel sur le rôle des outils du management du changement dédiés à cette population spécifique des managers de proximité contient, en lui-même – par son appel à la construction d'outils de gestion, les bases de préconisations managériales. Nous pouvons les développer en soulignant que nos résultats conduisent aussi à proposer aux chefs de service d'être particulièrement actifs et réactifs sur les situations d'injonctions paradoxales ou de tensions de rôle que vivent les managers de proximité. Des outils d'identification mais aussi d'atténuation de ces injonctions doivent ici être construits. Les tensions sont si fortes qu'elles peuvent se traduire par une dégradation de la santé des salariés et des pertes économiques pour l'entreprise. Les directions d'entreprise ont donc tout intérêt à œuvrer pour les diminuer.

Enfin, nos résultats permettent d'identifier que les tensions produites par le changement dans les comportements des managers de proximités ont un effet en retour sur leurs propres managers. En effet, dans le cas étudié, les  $n+2$  connaissent au moins en partie les difficultés de leur  $n+1$  et ils ne sont pas indifférents à celles-ci. Plusieurs d'entre eux disent regretter de ne pas avoir fait plus pour soutenir les  $n+1$  dans le management du changement. Il est particulièrement intéressant de souligner que les exigences du positionnement singulier des managers de proximité ont un effet, en écho, dans le positionnement des  $n+2$ . Ce constat renforce donc l'idée que la position de pivot des managers de proximités diffuse leurs difficultés dans l'ensemble de l'organisation et justifie, d'une autre manière, la nécessité de leur porter une attention accrue. Cet apport conceptuel peut lui aussi être prolongé par des préconisations managériales. Nos résultats incitent les

organisations à agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. Les n+1 ne sont pas les seuls à vivre de délicates injonctions paradoxales. Leurs n+2 souffrent eux-aussi de savoir que leur rôle nécessiterait qu'ils soutiennent leurs n+1 et de constater qu'ils n'y parviennent malheureusement pas systématiquement. Nos résultats incitent donc les managers à se préoccuper des comportements et du ressenti de l'ensemble de la ligne hiérarchique car c'est elle qui est mise en tension par le changement impulsé par la direction de l'entreprise. Nos résultats proposent donc de riches perspectives aussi bien sur le plan conceptuel que sur le plan des pratiques managériales.

## CONCLUSION

L'analyse de la littérature nous a permis de mettre en évidence que, dans le domaine du management du changement, trois thèmes ont été privilégiés : les outils qui permettent de bien manager le changement (Hughes, 2007), le rôle du leader (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004) et le vécu des salariés du centre opérationnel (Courpasson, 2000). 85

Nous avons souligné qu'il semblait particulièrement important d'investiguer plus en détail le comportement des managers de proximité dans ce processus de changement car cet acteur a été relativement négligé par cette littérature et qu'il joue un rôle majeur dans la réussite du changement. 86

L'analyse que nous avons réalisée dans l'entreprise Radiologix, spécialisée dans la production d'équipements médicaux, nous a permis de donner un contenu concret à ces comportements, tensions et difficultés vécues dans le changement. 87

Les résultats obtenus à travers cette analyse rencontrent les limites habituelles d'une étude de cas. Ils ne peuvent prétendre à une généralisation empirique (Yin, 2008). Ils nous semblent pleinement valides pour le cas de cette entreprise mais ils nécessitent d'être développés, approfondis et étayés par d'autres études de cas dans d'autres organisations. C'est alors seulement que les comportements des managers de proximité dans le management du changement pourront être décrits avec précision. 88

## NOTES

[1] Sur les 16 Chefs de groupe que nous avons rencontrés, nous retenons ici seulement douze entretiens. Nous écartons volontairement de l'analyse quatre entretiens avec des salariés qui occupent depuis peu des

responsabilités de Chef de groupe et n'ont donc pas vécu les périodes de changements (entretiens n°5, n°10, n°12 et n°22).

## RÉSUMÉ

---

**Français** Quels sont les comportements des managers de proximité dans un processus de changement ? Notre texte montre que les comportements des managers de proximité sont très peu présents dans la littérature sur le management du changement. Ils y occupent pourtant un rôle très particulier ; ils vivent le changement en même temps qu'ils doivent y faire adhérer leur équipe. Notre texte propose des éléments conceptuels pour analyser en détail ce rôle complexe. Une analyse réalisée dans une entreprise qui produit des équipements médicaux nous permet de donner un exemple concret de ces rôles en tension. Ces résultats permettent finalement de proposer des pistes de discussion avec la littérature existante.

### Mots-clés

MANAGEMENT DU CHANGEMENT    MANAGERS DE PROXIMITÉ    SUPPORT HIÉRARCHIQUE  
DISSONANCE COGNITIVE    ÉTUDE DE CAS

### **English** IS IT POSSIBLE TO MANAGE AND TO LIVE AN ORGANIZATIONAL CHANGE AT THE SAME TIME? THE CASE OF FIRST LINE SUPERVISORS

How do first line supervisors react when they are involved in an organizational change ? Our paper shows that the behaviors of first line supervisors are under studied in literature on change management. They play a very specific role : they live the change at the same time that they should "sell" it to their team. Our text offers conceptual elements to analyze this complex role. The case study of a company that produces medical equipment allows us to give a concrete example of the tensions of this role. These results allow us to propose discussion tracks with the existing literature.

### Keywords

CHANGE MANAGEMENT    FIRST LINE SUPERVISORS    MANAGERIAL SUPPORT  
COGNITIVE DISSONANCE    CASE STUDY

# PLAN

---

## Introduction

### 1 -Outils, leader et victimes : les trois figures de la littérature sur le management du changement

- 1.1 -Réussir le changement grâce à des outils de management du changement
- 1.2 -Réussir le changement grâce à un leader du changement
- 1.3 -Réussir le changement grâce aux salariés

### 2 -Vers une meilleure prise en compte des comportements des managers de proximité dans le management du changement

- 2.1 -Il est nécessaire de mieux analyser le comportement des managers de proximité dans le management du changement
- 2.2 -Les managers de proximité dans le management du changement : place de la dissonance cognitive et du soutien hiérarchique

### 3 -Méthodologie et présentation du cas

- 3.1 -Le choix de la méthodologie de l'étude de cas unique
- 3.2 -Présentation de l'entreprise Radiologix

### 4 -Résultats

- 4.1 - Comme pour tous les salariés, le changement est une période difficile pour les managers de proximité
- 4.2 -A la différence des autres salariés, cette difficulté est renforcée par le fait qu'ils doivent en plus faire adhérer leur équipe à ce changement
- 4.3 -Il s'en suit, pour certains, des situations de dissonance cognitive ...
- 4.4 -... qui semblent très fortement accentuées par l'absence de soutien par le n+2

### 5 -Discussion

### Conclusion

# BIBLIOGRAPHIE

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2012), Le nouveau management public est-il pathogène ?, *Management international*, 16(3), 10-24.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements, *13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, 1-32.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), Les managers de première ligne et le changement, *Revue française de gestion*, 174, 115-130.
- Balogun J., Johnson G. (2004), Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun J., Johnson G. (2005), From intended strategies to unintended outcomes : the impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Beer M., Cannon M.D. (2004), Promise and peril in implementing pay-for-performance, *Human Resource Management*, 43(1), 3-21.
- Colin T., Grasser B., Oiry E. (2013), La place des dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Réflexions à partir du cas d'une entreprise de gestion du logement social, *Revue Française de Gestion*, 233, 55-71
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Cullen J. (2004), Matching management tools and techniques with management challenges, *Strategy and Leadership*, 32(3), 27-30.
- Dailey P.R. (2004), Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance, *Human Resource Management*, 43(1), 25-27.
- Dietrich A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène,

*Management & Avenir*, (1), 196-206.

Dugué E. (1993), La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, *Sociologie du Travail*, 3, 273-292.

Falcoz C. (2003), *Bonjour les managers, Adieu les cadres*, Editions d'Organisation.

Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford university press.

Havard C., Krohmer C. (2008), Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 88-101.

Hales C. (2005), Rooted in Supervision, Branching into Management : Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, *Journal of Management Studies*, 42, 471-506.

Lawler E.E. (1992), *The Ultimate Advantage, Creating the High-involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers.

Levasseur R. E. (2001), People skills : change management tools – Lewin's change model, *Interfaces*, 31(4), 71-73.

McKersie R.B., Hunter L.C. (1973), *Pay, productivity and collective bargaining*, Macmillan.

Meaney M., Pung C. (2008), Creating organisational transformations, *The McKinsey Quarterly*, août, 1-7.

Mintzberg H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation.

Mintzberg H. (1984), *Manager au quotidien*, Les éditions d'Organisation.

Mintzberg H. (1994), *Rise and fall of strategic planning*, Simon and Schuster.

Moisson V., Roques O. (2005), La responsabilité sociale face au stress professionnel, *16<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, 1-16.

Nadler D. A., Tushman M. L. (1994), Beyond the charismatic leader : Leadership and organizational change, *The training and development sourcebook*, 278-292.

Reynaud J.D. (1991), *Les règles du jeu. Régulation et action collective*, Armand Colin.

Richebé N. (2002), Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ?, *Revue française de sociologie*, 43(1), 99-126.

Rigby D. K. (2001), Management tools and techniques : A survey, *California management review*, 43(2), 139-160.

Rigby D., Bilodeau B. (2005), The Bain 2005 management tool Survey, *Strategy and Leadership*, 33(4), 4-12.

Vignal J. (2013), N+ 1 et N+ 2, même combat ? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement, *Management & Avenir*, 8, 13-30.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., Morche J. (1972), *Une logique de la communication*, Seuil.

Weick KE. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage.

Whittington R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Womack J.-P., Jones D.-T., Roos D.-T. (1990), *The machine that changed the world*, Rawson Associates.

Yin R.K. (2008), *Case study research : Design and methods*, 4<sup>th</sup> edition, Sage Publication.

## AUTEURS

---

**Ewan Oiry**

*Professeur des universités, ESG-Université du Québec à Montréal/ IAE de Poitiers*

oiry.ewan@uqam.ca

**Jérémy Vignal**

Jeremy.VIGNAL@univ-amu.fr

Mis en ligne sur Cairn.info le 15/09/2016

<https://doi.org/10.3917/qdm.162.0061>



SUIVANT



Pour citer cet article

Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F © I.M.C.F. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Cairn.info

**L'activité des encadrants de proximité : quelles  
approches en ergonomie et quels modes d'action sur le  
travail ?**

Corinne Gotteland,, Valérie Zara-Meylan

▷ **To cite this version:**

Corinne Gotteland,, Valérie Zara-Meylan. L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?. Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production , Société d'Ergonomie de langue française (SELF), Sep 2015, Paris, France. hal-01248752

**HAL Id: hal-01248752**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248752>**

Submitted on 5 Jan 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.

50<sup>ème</sup>

congrès International.  
Société d'Ergonomie  
de Langue Française.

Archivé électroniquement et disponible en ligne sur :



[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)



[www.informaworld.com/ergo-abs](http://www.informaworld.com/ergo-abs)

---

*Texte original\*.*

## L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?

Corinne GOTTELAND, CREA-EVS UMR5600, Université Lumière Lyon 2

Valérie ZARA-MEYLAN, Gis Creapt, Centre d'études de l'emploi (CEE), Noisy le Grand

**Résumé.** Ce symposium est centré sur l'activité des encadrants de proximité, dans des entreprises de différents secteurs professionnels. Son objectif est de proposer une diversité d'analyses ergonomiques qui abordent l'activité d'encadrants de proximité et son rôle dans la gestion de la performance, dans des perspectives d'analyse et d'action. Dans les contextes techniques et sociaux de différents secteurs professionnels, nous aborderons les aspects de l'encadrement relatifs aux missions assignées et aux résultats attendus d'eux –y compris concernant la remontée des indicateurs de performance-, dans leur confrontation au réel de l'activité. Nous nous interrogeons sur les stratégies qu'ils déploient, avec l'expérience, pour gérer les exigences de productivité, de qualité, ainsi que sur leurs possibilités de prendre en compte les enjeux de santé et de construction des compétences dans les équipes.

**Mots-clés :** Encadrement de proximité ; Stratégies dans l'activité ; Conception de l'organisation pour la santé et la sécurité ; Indicateurs de performance.

### The work activity of supervisors: what approaches in ergonomics and which actions on work?

**Abstract.** This symposium focuses on work activity of supervisors in companies of various professional sectors. Its aim is to offer a variety of ergonomic analyzes that address the supervisor's activity and its role in performance management in the prospects for analysis and action. In the technical and social contexts of different professional sectors, we will discuss the aspects of management related to assigned tasks and expected results of them -including on the rise of performance indicators- in their confrontation with the activity's reality. We examine the strategies that they deploy through experience to manage productivity as well as quality requirements, and their possibilities to take into account the health issues and building skills in workers' teams.

**Key words:** Supervision and relationships with co-workers; Performance strategies; Work design and organization for health and safety; System performance and evaluation.

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 23 au 25 septembre 2015. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Gotteland, C. & Zara-Meylan, V. (2015). L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?, *Symposium, Actes du congrès de la Self*, Paris.

Ou : [Auteur(s)] (2015), [Titre], In *Symposium « L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ? »*, *Actes du congrès de la Self*, Paris.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

Des travaux récents menés dans différentes disciplines (ergonomie, mais aussi sociologie, sciences de gestion et droit) montrent que le travail d'encadrement renvoie à des situations d'encadrants très diversifiées, et à des fonctions aux dénominations et positions hiérarchiques variées (animateur, maîtrise, chef d'équipe, manager, etc.) (Wolff, à paraître). Loin de disparaître, comme pourrait le laisser penser la tendance actuelle à la suppression de niveaux hiérarchiques, l'encadrement concerne un nombre croissant de personnes dans les entreprises (Wolff, 2013). De plus, dans un contexte d'intensification du travail (Askenazy et al., 2006), son rôle clé - à l'articulation des fonctions dirigeantes et des fonctions dites d'exécution, semble renforcé. Et cela, d'autant que les encadrants ont souvent en charge la remontée des indicateurs de performance dont le poids stratégique est croissant dans les systèmes de production. Ce rôle est associé à de supposés avantages liés à l'autonomie qui leur est octroyée en matière d'organisation de leur travail, mais ces conditions s'avèrent associées à une forme de sujétion accrue qui relativise cette image (Gollac, Volkoff & Wolff, 2014). Les exigences et les contraintes qui pèsent sur eux restent cependant encore peu identifiées et qualifiées du point de vue de l'activité ; et leurs conséquences pour la production et pour la santé sont encore peu analysées en ergonomie.

La question du travail des encadrants de proximité a pourtant été posée depuis longtemps et à plusieurs reprises en ergonomie. Dès 1955, dans « L'analyse du travail », Ombredane et Favergé (1955) dédient un paragraphe à l'étude des postes de maîtrise dans lequel ils soulignent l'intérêt qu'on aurait à se pencher sur le travail réel des contremaîtres. Ils se questionnent sur l'activité de ces travailleurs qui semble plus orientée vers la production que vers le personnel, mais dont les actes apparents ne suffisent pas à rendre compte de l'entièreté de leur activité. En effet, ils peuvent par exemple s'occuper d'une machine, tout en instruisant les ouvriers, ou en recherchant des améliorations de leurs conditions de travail. Il faudra cependant attendre les années 1990 pour voir émerger des recherches en ergonomie consacrées à l'activité des encadrants (Mascia, 1994 ; Langa, 1994 ; Carballeda, 1997), ainsi que des publications sur cette thématique (Performances Humaines & Techniques, 1997 ; 1998). Depuis les années 2000, on constate un intérêt grandissant pour le travail d'encadrement. Des recherches éclairent les nombreuses facettes de l'activité d'encadrants de différents niveaux hiérarchiques, dans des secteurs variés (Mascia, 2001 ; Le Bris, 2010 ; Forriere & al., 2011 ; Ghram, 2011 ; Zara-Meylan, 2012 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; 2015). L'an passé, les Journées de Bordeaux sur la pratique étaient consacrées à l'ergonomie et au travail des managers (Daniellou & Chassaing, à paraître). Et cette année, le séminaire annuel du Creapt (Actes à paraître) avait pour thème

le travail d'encadrement, abordé par différentes disciplines en sciences sociales.

Dans le contexte de changements organisationnels actuels, les encadrants sont aux prises avec les multiples tensions de systèmes qui attendent beaucoup d'eux (voire même parfois se reposent sur eux). En ce sens, ce sont des personnes ressources, situées au cœur de l'organisation de l'entreprise. En effet, ils sont responsables du suivi du travail d'une équipe, dans des dimensions relatives à la production (bien ou service), et à la santé et de la sécurité du personnel qu'ils encadrent. Ils gèrent des aspects relatifs à la réalisation du travail, tout en assurant les liens entre différents niveaux décisionnels dans des structures de plus en plus matricielles qui ne facilitent pas l'identification des responsabilités de chacun et des collègues avec lesquels ils doivent s'articuler. On demande à ces managers ou encadrants positionnés hiérarchiquement entre la direction et le terrain, à la fois d'adapter les décisions managériales pour faire travailler les autres, mais aussi de s'adapter aux conditions qui leur sont faites pour remplir les objectifs fixés. Cependant, comment établissent-ils les conditions de réalisation du travail des autres ? S'agit-il de les « cadrer », de leur donner des limites, ou de faire en sorte qu'ils aient les moyens de travailler, de déployer leur activité ?

Parmi les objectifs qui leur sont assignés, les encadrants ont aussi en charge la production d'indicateurs censés permettre tout à la fois de contrôler le travail et d'en rendre compte, pour alimenter des attentes de la direction relatives à la mesure de la performance. Leur situation est d'autant plus difficile qu'ils sont pris tout à la fois dans une injonction d'autonomie de la part de la hiérarchie, et dans une forte dépendance sociotechnique qui nécessite de gérer des relations transversales avec des collègues, d'autres services, voire des clients, et de tenir compte de moyens aux contraintes parfois rigides (machines et automates, nouveaux systèmes d'information, de gestion de production, etc.).

Les analyses de leur activité montrent qu'ils déploient une gestion des situations par laquelle, bien au-delà d'une seule adaptation aux contraintes, ils ont une gestion véritablement active des ressources dont ils disposent pour mener leurs actions et permettre celles des autres. Ce faisant, quelles sont leurs possibilités de remontée des éléments du réel et de contribution de l'équipe à la performance ? Et avec quel coût, pour eux et pour la production ? Cet enchevêtrement de contraintes parfois contradictoires leur laisse peu de marges de manœuvre dans la confrontation « en direct » au réel des situations.

Ainsi, l'activité de travail des encadrants consiste en une activité productive relative au métier et au secteur d'activité. Mais il s'agit avant tout d'un travail

d'articulation peu visible d'emblée et qu'il faut analyser pour en comprendre la portée et les enjeux (Gotteland Agostini, Zara-Meylan & Pueyo, soumis). Ce travail d'articulation est directement lié à leur expérience du rôle de pivot qu'ils assurent au sein de la structure. Très présent dans leur activité, il n'est pas clairement prescrit ni pris en compte dans les formations. Néanmoins, il est observé dans différents secteurs et sous des formes diverses que ce symposium propose d'éclairer.

Avec les approches proposées, nous nous interrogeons sur les conditions du travail de différents encadrants de proximité. Nous étudions les stratégies qu'ils déploient pour gérer les exigences de production et de qualité, compte tenu des indicateurs et des modes d'évaluation du travail qui leur sont imposés. Nous examinerons sous divers angles leurs possibilités de prendre en compte les enjeux de santé et de construction des compétences dans les équipes. Pour chaque étude présentée, l'objectif général est aussi d'identifier des leviers de transformation à différents niveaux organisationnels.

## L'ACTIVITÉ DES CHEFS D'ÉQUIPE À L'ÉPREUVE DE LA STANDARDISATION DU TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE AUTOMOBILE

Karine CHASSAING

Bordeaux INP, CREAPT  
[karine.chassaing@bordeaux-inp.fr](mailto:karine.chassaing@bordeaux-inp.fr)

Dans bon nombre de situations, on confie maintenant aux cadres de proximité le soin de construire, remplir des indicateurs et outils de gestion. Ils cumulent alors des fonctions d'encadrement qu'ils avaient auparavant à celles d'agents des méthodes et de ressources humaines. Cette situation peut les placer dans une posture difficile, car ils sont « coincés » entre prescriptions descendantes et réalités du quotidien. Pour illustrer ces évolutions du travail des managers de proximité, nous nous appuyons sur une recherche menée dans le secteur de l'industrie automobile (Chassaing, 2006).

Les analyses du travail des cadres de proximité ont été menées en considérant l'encadrant comme un acteur et non comme un exécutant. Même dans des contextes très contraints, avec des marges de manœuvre réduites et des organisations très descendantes, des formes de résistance se manifestent dans l'activité des encadrants. Nous reprenons ici le terme de « *résistance* » employé par Philippe Davezies (2009) pour préciser que pour répondre aux exigences prescrites du travail, les salariés déploient

une activité qui déborde largement le travail prescrit. Ils font une œuvre personnalisée pour remettre de l'humanité en fonction de leurs orientations, « *dans la froide logique du système. Elle correspond au mouvement vital d'appropriation et de renormalisation, à ce besoin de faire en sorte que je puisse me reconnaître dans mon activité. Il s'agit bien d'une forme de résistance à la vision abstraite, statistique, comptable, financière, du travail* » (p.13).

Le site de production sous consigne du siège, mettait en place une démarche de standardisation du travail. Les cadres de proximité sont au centre du dispositif, ils représentent les relais d'une application concrète de la standardisation et deviennent les « concepteurs » du standard. Outre la compréhension de l'impact de ces nouveaux outils sur l'activité des opérateurs, il devenait alors important de comprendre aussi cette activité de conception du standard, son impact sur le travail des chefs d'équipe et sur le fonctionnement de l'atelier. Pour cela, il a été mené :

- des analyses des manuels de mise en place de la standardisation ainsi que des entretiens avec des responsables de la standardisation afin d'identifier le travail prescrit des chefs d'équipe ;
- 5 entretiens avec des chefs d'équipe pour obtenir leur point de vue sur la mise en place de cette démarche ainsi que sur leurs contraintes au quotidien ;
- des analyses de l'activité de 2 chefs d'équipes (observation, entretiens, analyses des traces de l'activité).

Dans cette démarche, les cadres ont notamment à charge de définir des procédures et donc des prescriptions gestuelles qui prennent forme dans des fiches d'opérations. Ces fiches décrivent l'ordre des opérations à réaliser sur chaque poste de travail dans un temps requis. Le standard devient une référence de travail et d'organisation de chaque poste. Le cadre est formé pour mettre en place ce processus d'élaboration. Il doit revoir la feuille tous les six mois, et reporter les résultats de cette révision dans un tableau de gestion. La standardisation est supposée être le moyen d'améliorer la qualité, de permettre aux chefs d'équipe de maîtriser tous leurs postes, et d'organiser la formation des opérateurs. Ils doivent s'assurer au final que ceux-ci respectent le standard.

La recherche a commencé par montrer les difficultés de ces derniers à concevoir ces fiches. L'analyse même qu'on leur demande de faire de la diversité des pratiques des opérateurs renforce encore cette posture intenable : ils ont identifié des diversités de pratiques, ont discuté avec les opérateurs sur leurs motifs, pour au final devoir prescrire un seul mode opératoire ! Certains d'entre eux cherchent alors à choisir le « meilleur » mode opératoire, mais ne sont pas en capacité d'arbitrer entre plusieurs critères

contradictoires. Cette élaboration des fiches étaient d'autant plus difficile qu'ils avaient ensuite à charge de la faire respecter et de la faire vivre. Les opérateurs ne se retrouvaient pas vraiment dans ces fiches, ces cadres se sont retrouvés en situation de débordement. Pour s'en sortir, ils ont arbitré en fonction de leur charge de travail : ils ne respectaient pas la procédure prescrite de conception des fiches, par exemple, ils n'allaient pas observer tous les opérateurs de leurs équipes pour prescrire la meilleure façon de faire, ils s'inspiraient des gammes opératoire établies par le service des méthodes. Certains d'entre eux évitaient ainsi le contact avec les opérateurs ne croyant pas en l'utilité et l'efficacité de ce nouvel outil. Cette nouvelle tâche assignée au chef d'équipe, en plus d'une charge de travail déjà bien importante, a un impact sur la santé des cadres se traduisant par des situations de souffrance. L'un d'entre eux avait craqué, confiant qu'il n'en pouvait plus. Ces cadres se trouvent dans des situations de contradictions entre la réalité du terrain et des injonctions venant du siège. L'effet pervers ici est que justement cet outil que sont les fiches, doit être fait selon les consignes à partir du terrain. Mais partir du terrain, signifie quand on y regarde de plus près : variabilité des situations et diversité des opérateurs, ce que le prescrit de l'élaboration des fiches n'envisageait pas. On laisse au chef d'équipe le soin de gérer ces contradictions...

Les chefs ne possèdent pas d'indications stabilisées sur la façon d'opter entre plusieurs modes opératoires existants. Ceux observés et interviewés ont tous un critère en commun, qui est : « la majorité ». Ils s'en tiennent à rédiger un mode opératoire partagé par la plus grande partie des opérateurs. Leur idée est de se faciliter la tâche en devant convaincre le moins de personnes possible de changer leur façon de faire. Le temps est aussi un critère partagé par tous les chefs : prescrire le mode opératoire le plus rapide, le plus efficace en référence aux principes d'économie de mouvement enseignés en formation. Mais ce dernier critère n'oriente pas toujours leur choix : si un seul des opérateurs observés développe un mode opératoire plus rapide que la majorité de ses collègues, ou même que le chef lui-même, ce dernier n'opte pas pour ce mode opératoire parce qu'il n'est pas partagé par la majorité des opérateurs et sera difficile à faire respecter.

Finalement les chefs d'unité en venaient à rédiger des opérations de moins en moins précises du fait de leur charge de travail et des priorités qui leur étaient assignées par les chefs d'atelier, leur supérieur. Cette charge de travail importante, associée à des manques de moyens en termes de temps et de priorités dictées par les chefs d'ateliers, explique aussi que les chefs d'équipe, quand ils n'ont pas du temps dégagé en commun, se répartissent les postes pour concevoir les fiches d'opérations afin d'aller plus vite, réduisant ainsi les échanges de vues entre eux. Là où le prescrit

dit d'aller observer tous les opérateurs de chaque équipe pour ensuite échanger entre chefs pour déterminer la meilleure opération du moment. D'autre part sous contrainte de temps ils observent peu d'opérateurs, parfois un seul voire aucun. Ils font alors appel à leurs connaissances du poste et à leur pratique, le temps de faire une ou deux pièces pour choisir une opération. S'ils rédigent à deux, ils se répartissent les tâches, l'un réalise les opérations au poste tout en les dictant à son collègue qui les écrit sur un brouillon. Dans les deux situations, ils ont recours quand c'est possible au « copié/collé » d'opérations d'un poste de travail similaire pour gagner du temps dans la tâche de conception. La référence est la feuille process des services des méthodes pour définir une opération et ne mentionner que celles reconnues comme « payées » par du personnel compétent sur les calculs des temps et des mouvements. Cette stratégie est aussi orientée par la préoccupation de faciliter le calcul de l'engagement.

La recherche a permis de faire remonter ces ajustements au niveau de la direction et du siège. Certaines consignes de conception ont été modifiées. Cet exemple témoigne d'un durcissement des contraintes et des formes de la prescription qui impliquent une diminution des marges de manœuvre pour les managers, une augmentation du « reporting » formalisé et du coup un enjeu pour ces derniers qui est de se dégager des marges de manœuvre, de résister dans l'activité d'encadrement.

## **LA PLANIFICATION DES CHANTIERS DU SECTEUR DU BTP : UNE ACTIVITÉ COLLECTIVE POUR LES CONDUCTEURS DE TRAVAUX ET LES CHEFS DE CHANTIER ?**

Justine FORRIERE

Université de Lille3,  
[justine.forrierre@univ-lille3.fr](mailto:justine.forrierre@univ-lille3.fr)

Cette communication s'appuie sur un travail de recherche mené dans le secteur des travaux publics. Au sein de ce secteur, la réalisation du chantier est confiée à différents acteurs dont le conducteur de travaux, le chef de chantier et les compagnons. Si ces derniers sont en charge de mettre en œuvre les tâches de production, l'encadrement a lui pour fonction de préparer le chantier et d'en suivre et gérer la réalisation. Cette tâche est donc réalisée conjointement par deux acteurs. À travers l'analyse de l'activité cognitive du conducteur de travaux, nous avons cherché à questionner la possible mise en œuvre d'une activité collective (avec le chef de chantier) de planification du chantier.

## Cadre théorique

Pour guider l'analyse de l'activité du conducteur de travaux, nous nous appuyons sur les écrits de Six (1999) qui distingue trois étapes au sein du processus de conception-réalisation de l'ouvrage : la conception de l'ouvrage à construire, la conception de la réalisation de cet ouvrage ou conception du chantier et la construction de l'ouvrage dans son contexte réel.

Lors de la phase de préparation de chantier, le conducteur de travaux – chargé de la préparation, du suivi et de la clôture du chantier tant sur les plans technique et matériel que financier – est amené à planifier les tâches à mettre en œuvre et leur ordre de succession (Forrierre et al. 2011) : il s'agit de l'activité de planification (élaboration et/ou exécution de plans, ceux-ci étant définis comme « une représentation schématique et/ou hiérarchisée, susceptible de guider l'activité du sujet », Hoc, 1992, p.68).

Lors de la phase de construction de l'ouvrage, plus communément appelée phase de chantier, le conducteur de travaux et le chef de chantier – « responsable de l'exécution des travaux et qui décide des modalités concrètes de réalisation de l'ouvrage en fonction des moyens alloués au chantier et des informations transmises par le conducteur » (Duc, 2002, p.98) – mettent également en œuvre une activité de planification. Au début de cette phase, le conducteur de travaux présente sa planification des phases au chef de chantier. Ce plan est ensuite détaillé au fil des semaines afin que le chef de chantier mette en œuvre les opérations nécessaires à la réalisation de chacune de ces phases.

Durant la phase de chantier, il y a également mise en œuvre d'une activité d'ordonnancement par le conducteur de travaux qui consiste en « l'affectation temporelle de tâches à des ressources pour satisfaire des objectifs en respectant des contraintes » (Cegarra, 2004a, p.182). Cet ordonnancement est, de plus, indissociable d'une activité de réordonnancement (Cegarra, 2004b), réalisée de manière continue, afin de prendre en considération la survenue d'aléas – notamment lié au caractère dynamique de la situation de chantier pour le conducteur de travaux (Forrierre et al., 2011) –. Dans le cadre du chantier, ces activités d'ordonnancement et de réordonnancement impliquent plusieurs acteurs, dont le chef de chantier, qui, par leur apport d'informations, participent à leur mise en œuvre.

## Problématique

Nous questionnons la possible mise en œuvre d'une activité de planification, d'ordonnancement, et de réordonnancement par le conducteur de travaux mais aussi par le binôme conducteur de travaux et chef de chantier.

## Méthodologie

La recherche a eu lieu dans une grande entreprise du secteur des travaux publics. Les données ont été recueillies par observations (25 journées) auprès de 11 conducteurs de travaux appartenant à cinq agences.

## Résultats

Parmi l'ensemble des tâches réalisées par le conducteur de travaux, la tâche de suivi de chantier est la plus importante et représente en moyenne 3h47min (soit 38% du temps total de travail) tandis que la tâche de préparation de chantier représente en moyenne 01h03min (soit 10% du temps total de travail) (Forrierre, 2008). Bien qu'ayant en moyenne 1.8 chantiers en préparation, 3.2 chantiers en suivi et 1.1 chantiers en clôture, le conducteur de travaux consacre plus de temps à suivre les chantiers en cours qu'à préparer ceux à venir. En outre, le détail des tâches de préparation et de suivi de chantier montre que l'aspect technique, comparativement aux aspects financier et administratif, prime. Le conducteur de travaux planifie, ordonne et réordonne le chantier en phase de préparation mais encore plus en phase de suivi de chantier. En effet, étant donné la variabilité et la complexité du processus chantier, le conducteur de travaux est amené à revoir sa planification et son ordonnancement au fur et à mesure de l'avancée du chantier.

L'analyse des interactions (Forrierre, 2008) permet de constater que, parmi les interlocuteurs de l'agence, le conducteur de travaux interagit le plus longuement (01h07min25s soit 32% du temps) et le plus souvent (28% de l'ensemble des interactions) avec les chefs des chantiers dont ils ont la responsabilité. Ces interactions portent sur les thèmes suivants :

- la vérification du travail effectué : qualité du travail et respect de la butée temporelle ;
- la planification des travaux à venir : lecture et explication des plans, tâches à effectuer, dans quel délai, avec quel matériel, avec quels hommes, dans quel ordre ;
- la gestion de problème : plan ne prévoyant pas un point particulier, accident avec du matériel de l'entreprise, panne d'engins, panne de centrale, accident d'homme, plainte du voisinage, etc. ;
- les rapports avec le client : explication des demandes du client, renseignements quant à son « humeur ».

Ces résultats rejoignent notre hypothèse d'une activité de planification, d'ordonnancement et de réordonnancement conjointe du chantier par le conducteur de travaux et le chef de chantier.

## Conclusion

L'analyse de l'activité du conducteur de travaux a permis de mettre en évidence une activité cognitive de planification, d'ordonnancement et de réordonnancement tout au long du chantier. Elle a

également permis de montrer que cette activité était partagée et soutenue avec le chef de chantier.

Ces résultats ouvrent sur deux perspectives. La première concerne l'étude plus précise de la planification collective et des mécanismes qui la permettent (Forrierre et al, 2013) : comment cette activité de planification est-elle portée par un collectif? (est-elle partagée ou distribuée entre les acteurs?) La seconde perspective concerne la compréhension du travail de l'encadrement de proximité : pour analyser l'activité de ce dernier, il semble nécessaire d'interroger l'activité collective qu'il met en œuvre avec son encadrant.

## **ENCADRER AU QUOTIDIEN DANS UN SERVICE PUBLIC ADMINISTRATIF EN CHANGEMENT PERMANENT : UN EXEMPLE D'ATELIER RÉFLEXIF**

Cécile PINEY

CNAM, CEE, CREAPT  
[cecile.piney@gmail.com](mailto:cecile.piney@gmail.com)

Comme la plupart des pays de l'OCDE, la France a mis en place des politiques de réformes de l'Etat : la Loi Organique relatives aux Lois de Finances (LOLF) entrée en vigueur en 2006, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007 remplacée par la Modernisation de l'Action Publique (MAP) en 2012. Ces réformes, qui ont pour ambition de moderniser la gestion de l'Etat en le recentrant sur ses missions prioritaires telles que l'amélioration du service rendu à l'usager et la réduction des dépenses publiques, ont des répercussions sur l'ensemble des acteurs, et notamment sur les cadres de proximité (Piney, 2013). Pris en tenaille entre leur hiérarchie qui fixe des objectifs de performance et leur équipe qui réalise le travail réel, ces cadres traduisent au quotidien les objectifs en missions concrètes.

L'étude présentée s'intéresse à l'activité de ces cadres au sein d'une grande administration d'Etat fusionnée à partir de 2008 : il s'agit de chefs de service de proximité des trois types de service (A, B et C) les plus représentés sur le territoire français, et d'adjoints qui n'assument pas la responsabilité pécuniaire et personnelle et dont les fonctions d'encadrement dépendent essentiellement du bon vouloir du chef de service. Ces cadres A encadrant sont issus des deux anciennes filières distinguées avant la fusion et dont les cultures propres diffèrent par l'approche du pilotage par la performance et par la relation aux agents.

En ergonomie, les quelques recherches sur le travail des cadres de proximité s'intéressent plutôt à l'analyse des situations de travail. Nous analysons ici

cette activité sous le prisme des parcours professionnels pour comprendre à la fois comment les transformations du travail impactent l'activité du cadre de proximité et en quoi l'expérience peut être une ressource dans la réalisation de cette activité. Le parcours renvoie à un accroissement du temps vécu (Molinié, Gaudart & Pueyo, 2012) en relation avec des processus de déclin tels que les difficultés à s'adapter aux changements et avec des processus de croissance tels que le développement des connaissances propres au travail. Le parcours intègre à la fois une dimension sociale et collective – le parcours comme emploi et carrière – et une dimension individuelle et biographique – le parcours de travail.

Nous proposons une méthode pour mettre en discussion les pratiques managériales de ces cadres de proximité. Les objectifs poursuivis par la mise en débat du travail en convoquant l'activité sont multiples : à la fois impulser une pratique réflexive, engager des discussions collectives, des débats et des controverses sur les sujets présentés, mutualiser les pratiques des participants et développer des pistes de transformations (Nascimento, 2009 ; Clot, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Thébaud, 2013). Les trois ateliers réflexifs mis en place dans deux départements de taille différente de cette administration ont été construits à partir de trois scénarii issus d'observations de l'activité de 14 cadres de proximité dans ces deux mêmes départements, et de verbatims d'auto confrontations de 10 de ces cadres sur les traces de leur propre activité.

Les parcours s'inscrivent dans des temporalités multiples aux niveaux macro, méso et micro (Gaudart, 2014) : l'évolution des politiques publiques, l'histoire de cette administration, l'encadrement de proximité et le collectif d'agents. Cette grille de lecture prend à la fois en compte les transformations dans le temps chronologique et l'empilement de ces changements du micro au macro et inversement. La juxtaposition de ces multiples temporalités portés par les différents acteurs est à l'origine de dyschronies, c'est-à-dire de « *flux de transformation qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques* » (Alter, 2003).

Nous montrons ainsi que l'encadrement de proximité est tiraillé entre un mode de pilotage par la performance orientés indicateurs et l'émergence de l'intérêt pour les conditions de vie au travail. Selon les politiques publiques, la LOLF donne de nouvelles responsabilités au cadre pour gérer plus librement le service dont il a la charge à la seule condition que les objectifs de performance fixés soient atteints. Pourtant, le décret sur la responsabilité pécuniaire et personnelle de ces cadres (2012) et l'accord sur les risques psychosociaux dans la fonction publique (2013) bousculent ces rapports de priorités accordées à la performance en questionnant le cadre sur son

positionnement entre objectifs personnels et objectifs du service.

Au niveau de l'administration, la fusion réalisée sur quatre années après plusieurs tentatives échouées, a entraîné, selon les cadres de proximité, une modification des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques qui deviennent moins accessibles : ajout d'un échelon hiérarchique dans le pilotage par la performance, renforcement des transferts d'informations descendants et ascendants par palier hiérarchique.

Par ailleurs, depuis une dizaine d'années, les tâches se sont déplacées d'un service à l'autre, certaines ont été abandonnées, d'autres sont nouvelles. Les procédures ont été informatisées, les effectifs réduits et le pilotage par la performance continue de se développer avec l'uniformisation des outils de mesure (ex. indicateurs) et de négociation de la performance (ex. dialogue de gestion). Ainsi, le travail du cadre de proximité a évolué pour passer à un travail de masse avec des flux conséquents où l'expertise et la technicité tendent à disparaître.

Ces questionnements de positionnement des cadres de proximité vis-à-vis de la hiérarchie versus équipe encadrée, des objectifs de performance versus conditions de vie au travail, des logiques de technicité du métier versus logiques managériales sont mis en débat au sein des ateliers réflexifs à partir de leur propre activité. À un moment où les cadres de proximité se disent de plus en plus isolés et manquant de soutien lors des décisions à prendre et où les réseaux de cadres sont très souvent informels, ces ateliers sont l'occasion de bâtir un cadre pour partager les pratiques managériales entre pairs, discuter du sens du métier et échanger sur l'expérience.

Ce dispositif d'atelier réflexif peut alors être considéré à la fois comme un outil d'apprentissage mutuel du métier de cadre par l'échange des pratiques, et comme un outil de développement du collectif de métier par la construction de règles de métier. Les points de vue similaires, différents ou complémentaires des cadres, confrontés à travers les trois cas exposés, enrichissent la réflexion de chacun des participants, voire les amènent à considérer de nouveaux éléments dans leurs pratiques managériales quotidiennes. Ces ateliers contribuent ainsi à la construction de la santé des cadres en développant le potentiel des actions des cadres d'une part, et en renforçant le soutien du collectif des pairs d'autre part. Ces résultats mènent à questionner les conditions de pérennisation d'un tel dispositif de recherche.

## **COMPRENDRE DES ORGANISATIONS COMPLEXES ET TRANSFORMER LE TRAVAIL DE MANAGEMENT. INTERVENTION DANS L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE**

Marie-Pierre POULOSSIER

Cabinet Ergonova, Toulouse  
[mp.poulossier@ergonova.fr](mailto:mp.poulossier@ergonova.fr)

### **Le contexte industriel**

Les chaînes d'assemblage final (FAL) constituent la dernière phase de fabrication d'un avion. On y assure l'intégration et la finition de tous les sous-ensembles fabriqués à travers le monde, ainsi que l'ensemble des tests. Situé en fin de processus, c'est donc un lieu de régulation majeur car il hérite de tous les problèmes amont qui doivent être réglés pour la mise en vol.

Cette intervention se situe dans le contexte particulier de « démarrage » d'un nouvel avion. C'est le début de production après plus de 5 ans de plateau de conception multi-métiers. Les objectifs industriels sont multiples :

- . mise au point du produit afin d'obtenir sa certification
- . mise au point du processus industriel, des moyens et des organisations.

Ces mises au point doivent permettre d'assurer une montée en cadence qui est prévue plusieurs mois, voire années plus tard.

La FAL est découpée en 4 unités, comportant chacune plusieurs « postes ».

### **Un « poste » en FAL et son management**

La notion de « poste » en FAL désigne un système technique et organisationnel complexe. Un poste correspond à :

- . des centaines de m<sup>2</sup> de plateforme et de moyens spécifiques qui environnent l'avion, sur environ 70m de long et 12m de haut, soit un immeuble de 4 étages,
- . une cinquantaine d'opérateurs et une vingtaine de qualifiés qui travaillent sur avion avec de nombreuses co-activités,
- . un « Groupe de production » (GP) d'environ 20 personnes, composé du management du poste et de métiers support dédiés.

La structure de management comprend :

- . des TL (Team Leader) qui encadrent les opérateurs travaillant sur avion,
- . un OL (Operation Leader) qui pilote le Groupe de production, c'est-à-dire les TL et leur équipe (en lien hiérarchique) ainsi qu'un ensemble de métiers support (en lien opérationnel),

- . un DPL (responsable d'unité) qui manage plusieurs postes.

L'enjeu, pour ce collectif, est de réaliser les gammes prévues, dans le temps de cycle alloué, en traitant les nombreux aléas qui surviennent (c'est-à-dire, environ 700 gammes -5000h de travail-) à réaliser en 4 semaines, et 1 500 aléas à traiter pour y parvenir (pièces manquantes, problèmes techniques, panne outillage,...).

### La demande

Elle est portée par le responsable d'unité qui constate des OL et des TL en difficulté, et une performance de production faible.

Les éléments, tels que formalisés au début de l'intervention étaient les suivants :

#### Des symptômes

Coté TL / OL : des "débordements"

- . Démarrage en retard de plusieurs réunions successives, débordement des plages horaires prévues
- . Sentiment de "courir" en permanence
- . Ressenti de "lourdeur administrative", au détriment de tâches estimées prioritaires (pas assez de présence sur avion)
- . Ressenti d'un manque "d'efficacité" individuelle malgré des horaires étendus (« je suis là 14h par jour et j'ai l'impression de n'avoir rien fait »)

Coté Management unité : Difficulté à avoir une remontée d'informations pertinentes de la part des OL (« ils ne savent pas où ils en sont »).

#### Les enjeux de l'intervention

- . Comprendre le contenu du travail TL/OL et l'activité de pilotage qu'ils réalisent.
- . Partager collectivement les origines des difficultés rencontrées.
- . Préparer un travail de mise au point du fonctionnement.

### Méthodologie

Nous avons procédé à une analyse d'activité « croisée » des TL et OL car ils constituent la « colonne vertébrale » de l'activité collective du GP. Sur des mêmes périodes, TL et OL ont été suivis chacun par un ergonome (environ 5 vacations sur 2 semaines). Plusieurs observables ont été intégrées dans l'analyse d'activité :

- . types d'actions et objectif visé : faire un état d'avancement, coordonner les intervenants sur avion, ré-affecter le travail,...
- . horizons temporels : vacation en cours, journée, semaine,...
- . circulations d'informations : recherche, échange, ...
- . passages de consignes : qui demande quoi, à qui.

Compte tenu de la situation et de sa dimension éminemment collective, on peut souligner deux limites méthodologiques :

- . les variabilités sont très importantes d'une journée à l'autre, ne permettant pas de viser l'exhaustivité dans le recueil de données,
- . les réseaux et circuits d'informations sont complexes, limitant nécessairement une compréhension "globale".

### Quelques résultats

#### Les missions attendues OL et TL

La finalité des deux est d'assurer une continuité de production malgré les nombreux aléas qui bloquent régulièrement le bon déroulement des opérations sur avion.

Pour les TL, il s'agit :

- . d'identifier le travail réalisable sur avion,
- . de le mettre en main aux opérateurs
- . de traiter les aléas qui arrivent (en les résolvant lui-même ou en les transmettant au GP)
- . de ré-affecter le travail en fonction.

Les OL ont en charge de piloter l'activité des supports métiers qui traitent les aléas afin que le TL puisse appliquer les gammes sur avion.

Il s'agit, dans les deux cas, d'activités de régulation, impliquant le traitement de nombreuses informations pour des prises de décisions adaptées.

#### Des éléments de diagnostic

Les différentes analyses ont permis de montrer :

- . Des temps passés important à la recherche d'informations car :
  - . Elles sont dispersées dans plusieurs outils (SAP, mail, papier,...)
  - . Elles sont parfois manquantes (ex. pas de délai de réception d'une pièce donc pas de planification possible)
  - . Il est souvent nécessaire de faire des recoupements pour connaître l'information valide.
- . Des horizons temporels identiques entre TL, OL et même DPL : tous travaillent pour résoudre principalement des problèmes à court terme (peu d'anticipation).
- . Des circuits de consignes flous :
  - . le TL peut recevoir plus de consignes de la part du responsable d'unité que de son OL (ex. sur une vacation : 4 consignes reçues de son OL, 10 du DPL),
  - . l'OL donne très peu de consignes aux supports métiers qu'il est censé piloter (4 consignes données sur la journée).
- . Un métier OL peu stabilisé : peu de modes opératoires communs entre OL et peu de systématismes d'une journée à l'autre pour un même OL.

Ces données, complétées par d'autres éléments d'analyse du travail, nous ont permis de donner une lecture de la situation en pointant notamment trois déficits majeurs du point de vue de l'OL :

- Peu d'anticipation et de planification sont possibles car les données d'entrée dont ils disposent ne sont pas fiables, ou bien ils ne savent pas où les trouver. Ils ne sont donc pas en mesure de cadrer et prioriser le travail des équipes.
- Absence de réel outil de pilotage adapté aux besoins de production qui les oblige à passer ce temps important en recherche d'informations (« *pour ne rien rater ou ne rien oublier* »).
- Faiblesse des référentiels communs de fonctionnement, au sens où ils ne sont pas sûrs de ce qu'ils peuvent attendre des supports métiers qu'ils pilotent opérationnellement. Par exemple, ils vérifient régulièrement les informations reçues ou prennent eux-mêmes en charge certaines actions (« *pour être sûr que c'est fait* »).

Ces déficits empêchent la bonne réalisation de leur mission et explique le sentiment d'échec perçu. Pour faire face et tenter de piloter malgré tout ce système complexe ils développent certaines stratégies de compensation, comme l'allongement de leur temps de présence (preuve de leur investissement) et l'orientation vers le très court terme (sentiment d'utilité).

#### Les issues de l'intervention

Ce diagnostic a donné lieu à plusieurs axes de travail, notamment :

- . Adaptation et déploiement d'un outil de pilotage partagé par l'ensemble du GP
- . Conception d'une journée « type » de chaque membre du GP :
- Quels objectifs successifs dans une journée ?
- Quelles tâches avec quels outils ? Avec quelles données d'entrée ?
- Définition des réunions : participants, déroulement.

#### Conclusion

L'industrie aéronautique se caractérise par des organisations matricielles complexes et une forte procéduralisation liée aux exigences de qualité et de traçabilité du produit. La Production, et particulièrement ses managers de proximité, se situe en bout de chaîne de nombreux processus et gère de multiples interfaces avec d'autres métiers. Ils doivent, avec un collectif, mettre en musique les différents éléments d'organisation « prescrits ». Mais paradoxalement, très peu de prescription guide l'action collective. La position de l'OL, notamment, est comparable à celle d'un entraîneur devant diriger une équipe qui ne jouerait pas au même sport.

Dans ce contexte, l'enjeu pour l'ergonome est avant tout de positionner l'organisation comme un réel objet qui doit être pensé, conçu et mis en main à des utilisateurs qui vont la faire vivre. Il s'agit d'un réel projet. Ce cadre posé, il lui est alors possible de contribuer sur plusieurs dimensions : contenu des

tâches, définition de modes de collaborations, définition de règles communes qui intègrent les exigences de chacun, formalisation de référentiels communs qui se voudra structurante pour l'action collective....

#### BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'année sociologique*, 53(2), 489-514.
- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F., & Gollac, M. (Eds.). (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de process continu*. Doctorat d'ergonomie. Paris : CNAM.
- Cegarra, J. (2004a). L'assistance à l'opérateur humain pour l'ordonnement dans les ateliers manufacturiers. *Le Travail Humain*, 67(2), 181-208.
- Cegarra, J. (2004b). *La gestion de la complexité dans la planification : le cas de l'ordonnement*. Thèse de Doctorat de Psychologie des processus cognitifs, Université Paris 8 - Saint-Denis, Saint-Denis.
- Chassaing, K. (2006). *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Daniellou, F., & Chassaing, K., (à paraître, 2015). Introduction aux 21<sup>es</sup> journées de Bordeaux. *L'ergonome et le travail des managers. Actes de la 21<sup>ème</sup> édition des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, mars 2014, Bordeaux.
- Davezies, P. (2009). *Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ? Séminaire Émancipation et travail 2&3 juillet 2009*.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, *Revue française de gestion*, 5(214), 89-105.
- Duc, M. (2002). *Le travail en chantier*. Toulouse : Octarès.
- Forrière, J. (2008). *La prévention du risque routier professionnel par l'analyse de l'activité : le cas des conducteurs de travaux des travaux publics*. Doctorat d'Ergonomie, Université Charles de Gaulle - Lille 3.
- Forrière, J., Anceaux, F., Cegarra, J. et Six, F. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision de situation dynamique. *Le Travail Humain*, 74(3), 283-308.
- Forrière, J., Pelayo, S., Six, F. et Anceaux, F. (2013). Questionnements méthodologiques et théoriques liés à la comparaison des activités individuelles et coopératives de binômes d'acteurs de différents secteurs d'activité. 7<sup>ème</sup> colloque Épique, Bruxelles.
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Pistes*, 16(1).
- Gollac, M., Volkoff, S., & Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail*. Troisième édition. Paris: La Découverte.
- Gotteland Agostini, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (soumis). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Pistes*.

- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM, CREAPT, Paris.
- Gotteland-Agostini, C., & Pueyo, V. (2010). Contribuer à la réflexion sur des actions de prévention et de formation à partir d'une intervention locale : le cas de l'horticulture. *Actes des 17èmes Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et le gestionnaire des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail*. 17-19 mars 2010, Bordeaux.
- Gotteland-Agostini, C., Pueyo, V., Béguin, P. (2015). Concevoir des cadres pour faire et faire faire : l'activité d'encadrement dans une entreprise horticole, *@ctivités 11(1)*, 24-45.
- Ghrum, R. (2011). *Du suivi de l'atelier à la prise de décision stratégique. Le cas du travail du dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie*. Doctorat en Ergonomie, Université Charles de Gaulle, Lille 3.
- Hoc, J.M. (1992). *Psychologie cognitive de la planification (2e éd.)*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. <http://philippe.davezies.free.fr>
- I.anga, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie – Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Doctorat en Ergonomie, CNAM Paris.
- Le Bris, V. (2010). *La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus : approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité*. Doctorat en Ergonomie, Université Toulouse le Mirail.
- Mascia, F.L. (1994). La gestion de la production, une approche ergonomique du travail du chef d'atelier. Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitives, EPHE.
- Mascia, F.L. (2001). *Gérer dans et avec l'atelier : une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE.
- Molinié, A.F., Gaudart, C. & Pueyo, V. (Eds.) (2012). *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès.
- Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture de sécurité en radiothérapie*. Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Ombredane, A. & Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C. & Volkoff S. (2013). Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public. In *Actes SELF 2013*, Paris.
- Six, F. (1999). De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP. Mémoire HDR, Université Charles de Gaulle - Lille 3.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire*. Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam, CREAPT.
- Wolff, L. (2013). Un encadrement de plus en plus... encadré. *Santé et Travail*, N°82, avril, pp. 30-32.
- Wolff, L. (à paraître). Différentes approches du travail d'encadrement en sciences sociales *Actes du séminaire CREAPT, mai 2015. Le travail d'encadrement : Quelles évolutions ? Quels parcours ?* Noisy le Grand: Centre d'Études de l'Emploi.
- Zara-Meylan, V. (2013). Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles. *Sociologies Pratiques*, 26.
- Zara-Meylan, V. (2013). Le travail invisible d'un cadre de proximité. *Santé et travail*, 82, 35.



## UN PARADIGME INNOVANT ET PUISSANT POUR REMÉDIER À LA CRISE DU MANAGEMENT : LE « SERVANT LEADERSHIP »

Daniel Belet

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2013/1 n°40 | pages 11 à 31

ISSN 1267-4982

ISBN 9782804177638

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-innovations-2013-1-page-11.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.  
© De Boeck Supérieur. 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.

---

# UN PARADIGME INNOVANT ET PUISSANT POUR REMÉDIER À LA CRISE DU MANAGEMENT : LE « SERVANT LEADERSHIP »

Daniel BELET

*Groupe Sup de Co La Rochelle et CEREGE, Université de Poitiers  
drbelet@wanadoo.fr*

La plupart des organisations, et en particulier les grandes entreprises, sont plus que jamais aujourd'hui confrontées à une crise du management des hommes. Celle-ci résulte en grande partie de l'obsolescence et de l'inadéquation croissante des modèles et des pratiques de management des hommes qui dominent encore le paysage organisationnel, notamment français. Car ceux-ci sont directement hérités de « l'âge industriel » et toujours inspirés par une philosophie « néo-taylorienne » (Dupuy, 2011). Il en résulte aujourd'hui une véritable « pathologie managériale » liée à leur inadéquation par rapport aux évolutions de la société qui se manifeste par des rigidités et des modes de fonctionnement trop hiérarchiques et bureaucratiques. Leurs effets pervers ont été analysés et dénoncés depuis déjà longtemps par de nombreux observateurs, sociologues des organisations et spécialistes du management (Crozier, 1989 ; Savall, Zardet, 1989 ; Senge, 1990).

Ce phénomène a eu tendance à s'accroître depuis une vingtaine d'années du fait de plusieurs facteurs tels que : l'impact centralisateur des systèmes d'informations numériques, une gestion des ressources humaines calquée sur des processus de gestion optimisés sur la base de seuls critères économiques dans lesquels doivent s'insérer les collaborateurs avec des marges d'initiative et de liberté restreintes, une inflation des contrôles et reporting liée à un climat de défiance dont la France détient le record européen (Sérieyx, 2009), mais aussi et surtout, une tendance « hypergestionnaire » des dirigeants obsédés par des objectifs financiers de rentabilité à court terme sous la pression de leur actionnariat.

Ces dérives managériales sont symptomatiques de l'évolution de l'idéologie managériale dominante, et expliquent en grande partie que les considérations éthiques relatives au management des hommes ainsi qu'à leur qualité

de vie au travail soient devenues secondaires pour beaucoup de dirigeants. Celles-ci restent au niveau d'une rhétorique managériale de portée « cosmétique » qui est fallacieuse et ne correspond pas aux comportements managériaux quotidiens sur le terrain... En réalité l'homme reste prioritairement au service d'une machine économique à faire un maximum de profits, ce qui est à l'opposé d'une démarche à caractère humaniste où l'économie devrait être au service de l'homme et non l'inverse (de Gauléjac, 2005).

C'est pourquoi l'évolution du système de management dominant a tendance à susciter aujourd'hui de plus en plus de contestations au sein de nos sociétés occidentales, qui sont de plus en plus sensibles à la qualité de vie au travail, à la justice sociale et à des pratiques de management « responsable » qu'implique le concept de plus en plus prégnant de développement durable dans nos sociétés occidentales développées (de Woot, 2005).

Il convient aussi de souligner la responsabilité du système éducatif spécialisé dans la pérennité des modèles de management traditionnels et dans leur dérives « hypergestionnaires » qui n'ont fait que s'amplifier depuis une vingtaine d'années avec des pratiques de management des hommes peu éthiques et des effets néfastes graves, comme les risques psychosociaux. Ce qui explique que les formations classiques au management, comme les programmes MBA, soient de plus en plus critiquées depuis quelques années (Mintzberg, 2004 ; de Gauléjac, 2005 ; Podolny, 2009 ; Institut de l'Entreprise, 2010).

De façon surprenante très peu de modèles véritablement alternatifs et innovants de leadership et de management des hommes ont été proposés depuis un siècle. Ceux qui ont émergé depuis quelques décennies sont encore peu connus et encore moins pratiqués en France. C'est notamment le cas du « servant leadership », d'origine américaine, qui nous intéresse ici. Le « servant-leadership » (qu'on peut traduire littéralement par le « leadership du serviteur », ou encore par le « leadership par le service ») constitue un vrai paradigme alternatif et très innovant de leadership. Il s'agit d'un modèle de leadership et de management des hommes et des organisations qui offre des réponses opérationnelles beaucoup plus efficaces parce qu'il permet de mieux mobiliser le potentiel de talents des collaborateurs. Il se traduit aussi par une réduction considérable des nombreux « dysfonctionnements » auxquels sont confrontés beaucoup d'organisations.

Aussi représente-t-il une piste particulièrement intéressante pour sortir de la crise endémique du management des organisations françaises, dont le bien connu « malaise des cadres », ne constitue qu'un aspect à côté d'autres aujourd'hui plus graves... C'est notamment le cas de la montée des risques « psychosociaux » (et en particulier du stress au travail) qui sont apparus au grand jour ces dernières années, à l'occasion de vagues de suicides liés à des

causes professionnelles dans de grandes entreprises (Légeron, 2003 ; Bachelard et al., 2008 ; Thebaud-Mony, Robatel, 2009).

L'innovation managériale et organisationnelle que représente ce modèle du « servant leadership » offre aussi l'avantage considérable de pouvoir améliorer très sensiblement et simultanément les performances économiques, sociales et managériales des entreprises qui s'en inspirent. Dans une première partie nous présenterons les fondements conceptuels et l'origine de ce paradigme alternatif innovant du « servant leadership ». Dans une seconde partie nous évoquerons sa philosophie managériale originale et ses principes d'action concrets. Dans une troisième partie nous verrons les aspects pratiques et les avantages opérationnels de ce type de modèle innovant de leadership et de management des hommes à travers quelques exemples de mise en œuvre dans des entreprises étrangères. Enfin nous montrerons en quoi il constitue une réponse innovante, cohérente et pertinente à la crise des modèles de management traditionnels mais aussi les freins qui existent en France vis-à-vis de son adoption malgré les perspectives très intéressantes qu'il pourrait offrir pour construire un nouvel « humanisme managérial » conciliant efficacité économique et qualité de vie au travail pour l'ensemble des collaborateurs.

## **LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET L'ORIGINE DU PARADIGME DU « SERVANT LEADERSHIP »**

### **Émergence d'une approche alternative et innovante du leadership**

Il convient d'abord de rappeler que le leadership est un processus social interactif par lequel un leader, du fait de son « autorité », de son projet, de sa personnalité, de ses attitudes et comportements, réussit à obtenir l'adhésion libre et volontaire et donc la coopération de la plupart des personnes et des équipes de son organisation.

Le leadership peut être défini en grande partie par le point de vue inverse, ce que les anglo-saxons appellent le *followership*. C'est-à-dire le fait que des personnes vont suivre spontanément et s'engager librement en faveur d'un leader et de son projet. Aussi le principal critère de qualité et de performance du leadership organisationnel sera la proportion de personnes qui vont librement vouloir donner le meilleur d'elles-mêmes pour contribuer au projet collectif de l'organisation. Il s'agit en réalité de créer les conditions nécessaires à un contrat psychologique « gagnant-gagnant » entre chaque

personne et l'entreprise. Ce qui résulte d'une alchimie humaine complexe, mais surtout d'une bonne appréhension par les responsables des conditions psychologiques et psychosociologiques, essentiellement de nature relationnelle, qui permettront cette mobilisation collective volontaire des personnes de l'organisation.

La philosophie traditionnelle du leadership, ses modèles et surtout ses pratiques dominantes restent très marqués par des conceptions classiques, hiérarchiques et centralisées, et notamment par une vision archaïque de nature « héroïque » de la figure du leader. Elles reflètent un ensemble de croyances et d'idées reçues, paradoxalement très peu remises en cause à ce jour sur la posture du leader organisationnel, tant elles sont liées à une conception « monarchique » de l'exercice du pouvoir qui prédomine toujours en France, notamment dans les organisations (Crozier, Tillette, 2000).

L'entreprise est en réalité toujours considérée prioritairement comme une machine à faire du profit devant fonctionner d'abord selon une logique « hypergestionnaire » et productiviste. Les salariés sont considérés comme des moyens ou des rouages supposés accomplir un certain nombre de tâches prédéfinies par la hiérarchie pour son bon fonctionnement. La vision mécaniste et simpliste du management des hommes qui en résulte est bien illustrée par les schémas organisationnels qui prédominent encore aujourd'hui dans le paysage organisationnel français : organigrammes pyramidaux, modes de direction très hiérarchiques et *top down*, centralisation des processus de décisions, organisation en « postes » de travail prédéfinis, inflation des reportings et autres contrôles, fonctionnement bureaucratique, soumission du travail des collaborateurs à des processus de fonctionnement restreignant leur liberté et leurs marges d'initiatives, focalisation sur les seuls objectifs économiques et quantitatifs... (Bolman, Deal, 1996 ; Drucker, 2006).

Ces pratiques managériales et organisationnelles induisent aujourd'hui un nombre croissant de « pathologies managériales » ou dysfonctionnements graves tels qu'un malaise chronique de l'encadrement, un climat de défiance vis-à-vis de la hiérarchie, des risques psychosociaux croissants, une démotivation et un désengagement des salariés, un manque de coopération notamment au sein des équipes de travail, des rivalités et des conflits divers, une ambiance de travail souvent délétère... (Duluc, 2000 ; Sérieyx, 2009).

Par ailleurs, ce système de management a tendance à générer de la confort et un manque de critiques à l'égard des directives du sommet de la hiérarchie, par crainte de ses réactions. Cela conduit à un appauvrissement progressif de l'organisation et à une sous-optimisation des décisions prises par un ou quelques individus, quelles soient par ailleurs leurs compétences et leurs expériences, par rapport à celles qui pourraient résulter de processus

de décision plus participatifs et plus collectifs, voire plus proches du terrain (Surowiecki, 2004).

Le thème du leadership a fait – et continue aujourd'hui de faire – l'objet d'une très vaste littérature dont il convient de rappeler brièvement quelques jalons pour bien situer ce paradigme innovant et assez « révolutionnaire » du « servant leadership » par rapport aux approches traditionnelles. Il constitue un phénomène organisationnel qui a été abordé sous des angles différents depuis une vingtaine d'années tels que : les différences entre « leadership » et « management » (Henriet, 1993), les liens entre leadership et performances de l'entreprise (Kotter, 1990), ses dimensions humaines et relationnelles (Duluc, 2000 ; Serieyx, 2009), ses enjeux de pouvoir et de sens dans la direction de l'organisation (Amar, 2000). Mais on observe que beaucoup de contributions sur ce thème se sont focalisées sur des typologies de styles de leadership, les traits de personnalité et les compétences-clés du leader qui fascinent toujours (Bennis, 1989 ; Schmauch, 2005 ; Sample, 2005 ; Radon, 2007) ou sur des approches spécifiques de la personne du leader telles que celle de la psychanalyse (Kets de Vries, 2007).

Des contributions récentes soulignent la complexité et surtout le caractère multidimensionnel du phénomène du leadership, qui comprend plusieurs aspects : individuel, interpersonnel et contextuel (Lainey, 2008). Celles-ci ont le mérite de montrer que ce phénomène de nature sociale et interactive relève surtout des sciences du comportement humain, et en particulier de la psychologie, de la psycho-sociologie et de l'anthropologie (Goleman, 1995).

Mais sur le fond même de la philosophie du leadership, on observe très peu de propositions paradigmatiques véritablement alternatives et surtout innovantes depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, qui a vu les premières formalisations de la pensée managériale (Belet, 2007). Comme le notent des spécialistes mondialement reconnus du management, il est très surprenant de constater que peu de réelles avancées innovantes aient vu le jour en matière de paradigme de leadership organisationnel depuis près d'un siècle, alors même que le contexte humain, social et sociétal des entreprises s'est très profondément modifié et continue d'évoluer très rapidement (Mintzberg, 2004 ; Hamel, 2007) !

Parmi les rares modèles véritablement innovants et alternatifs en matière de leadership qui ont émergé, notamment dans le dernier tiers du 20<sup>e</sup> siècle, il convient de citer : le concept « d'organisation apprenante » (Senge, 1990 et 1999 ; Belet, 2002), celui de « l'intelligence émotionnelle » (Goleman, 1995 ; Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) et enfin celui qui nous intéresse tout particulièrement ici : le paradigme du « servant leadership » (Neuschel, 1998 ; Spears, Lawrence, 2002 ; Frick, 2004).

Bien que l'invention de ce terme remonte à la fin des années 1970, ce concept du « servant leadership » traduit une philosophie managériale originale et en grande partie opposée à celle du modèle classique d'inspiration « néo-taylorienne » du leadership « héroïque », hiérarchique et bureaucratique. À cet égard, il représente un modèle de leadership organisationnel « révolutionnaire » et très innovant, d'apparence paradoxale, mais qui se révèle en pratique à la fois puissant et humaniste. Il fait un pari intelligent et éthique sur l'homme fondé sur le service et l'aide que les responsables hiérarchiques peuvent et doivent apporter à leurs collaborateurs afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions. La valeur ajoutée managériale est complètement transformée puisque d'une logique classique de supervision et contrôle des subordonnés, elle devient celle de l'écoute, du conseil et du soutien de ceux-ci. Contrairement à ce que beaucoup de managers « traditionnels » pourraient penser, ce modèle ne relève pas du tout d'une utopie, puisqu'il a largement fait les preuves de son efficacité opérationnelle dans les diverses organisations qui l'ont adopté, comme nous le verrons plus loin.

Dans la période de crise managériale mais aussi morale que nous traversons, ce paradigme de leadership apparaît particulièrement intéressant et opportun. Il permet en effet de remédier à de nombreux « dysfonctionnements » managériaux et organisationnels ainsi qu'aux « carences éthiques » de fréquentes pratiques managériales. Il s'inscrit en réalité dans la continuité d'un courant humaniste de la pensée managériale qui a existé dès le début du 20<sup>e</sup> siècle, mais qui a été éclipsé pendant longtemps par les avatars mécanistes du modèle « néo taylorien » hiérarchique, centralisé et bureaucratique qui convenait mieux au système capitaliste traditionnel, où l'homme n'est considéré que comme un rouage interchangeable d'une machine à faire du profit.

### **Racines théoriques du « servant leadership » dans le courant de pensée humaniste**

Les racines de cette conception alternative du leadership et du management, fondée sur une approche psychologique fine et pertinente des comportements humains, apparaissent déjà dans les travaux de Mary Parker Follett au cours années 1920. Cet auteur soulignait l'importance d'obtenir la coopération des travailleurs et des pratiques managériales qui la favoriseraient. Elle s'opposait aux principes de l'organisation mécaniste et productiviste taylorienne dont la rationalité séduisait les directions d'entreprise et dont elle a vite perçu les effets pervers sur les hommes. Après l'avoir ignoré pendant des décennies, on redécouvre aujourd'hui la pertinence et l'actualité de ses points de vue.

Dans les années 1930, Barnard a insisté sur les dimensions humaines du leadership et sur les meilleures manières d'établir des relations de qualité et durables avec les employés pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Puis, c'est l'école bien connue « des relations humaines » (avec des auteurs tels que : Mayo, Lewin, Rogers, MacGregor, Maslow, Hertzberg...), qui a aussi mis en évidence la nécessité de mieux prendre en compte la psychologie humaine dans la direction du personnel pour faciliter sa coopération et son engagement. C'est le célèbre exemple de la théorie Y de MacGregor qui représente déjà une conception humaniste du management dont il montre la supériorité par rapport à la théorie X représentée par le modèle traditionnel taylorien caractérisé par des pratiques managériales hiérarchiques, bureaucratiques voire souvent autocratiques.

Ce courant humaniste du management des hommes se retrouve aussi partiellement dans le mouvement pour la qualité, inspiré notamment par Deming dans la fin des années 1970 et le début des années 1980. Celui-ci donne une attention particulière au travail en équipe et à la possibilité d'expression et de contribution de chaque membre. Il est aussi présent dans le courant dit de « l'excellence », popularisé par les consultants américains Peters et Waterman dans le début des années 1980. Ils soulignent aussi que la performance économique de l'organisation est étroitement liée à la qualité et à l'habileté du management des hommes.

Mais c'est sans doute le concept de « pyramide inversée » promu et mis en œuvre par Carlzon, ancien président de la compagnie aérienne SAS, qui s'avère le plus proche dans sa philosophie managériale du paradigme du « servant leadership » (Carlzon, 1984). Celui-ci procède largement d'une approche fondée sur des principes de base de la psychologie du travail qui ont été largement sous-estimés, voire complètement occultés par un courant rationaliste et mécaniste de la gestion des organisations qui s'est focalisé sur des approches de nature essentiellement analytiques et quantitatives. Or ce courant inspire encore largement l'orientation générale des formations aux « sciences de gestion » dispensées à l'université et dans les *business schools* depuis la fin des années 1950. Et celles-ci ont fortement marqué l'univers mental des managers comme l'a bien montré Mintzberg dans son ouvrage très critique sur les formations de type MBA (2004).

Cette conception du management a ignoré largement la complexité et la singularité des dimensions humaines dans un contexte de travail (et notamment les contributions de la psychologie et de la santé au travail) et a occulté tout ce qui n'était pas facilement mesurable et quantifiable, sous prétexte d'approche « scientifique » ! Elle s'est longtemps contentée de vues simplistes sur le travail et le management des hommes, héritées de la vision des

économistes du 19<sup>e</sup> siècle, comme par exemple sur le sujet de la motivation au travail qui serait quasi exclusivement lié au salaire...

De nouvelles théories du leadership et du management des hommes incluant ces dimensions psychologiques, psychosociologiques et anthropologiques viendront dans le courant des années 1990 et 2000 enrichir voire contester les conceptions dominantes du leadership et du management humain, souvent réductrices et discutables (Cristallini, 2010). Parmi les plus importantes et les plus connues, il convient de citer celle de « l'entreprise apprenante » popularisé par Senge (1990), celle de « l'intelligence émotionnelle » promue par Goleman (1995) et, plus récemment, l'approche holistique de Scharmer avec sa théorie U (2007) ou encore celle du « leadership intégral » (Wilber, 2008) ou de « l'appréciative leadership » (Whitney, 2010).

Toutes ces nouvelles approches du leadership sont intéressantes car elles viennent en fait contribuer à conforter la pertinence du paradigme innovant et puissant du « servant leadership » dont Greenleaf, praticien des ressources humaines, avait eu l'intuition et la vision dès la fin des années 1970 (Frick, 2004). Ce paradigme alternatif de management des hommes a le mérite de traduire une compréhension profonde et intelligente de la nature sociale, interactive, multidimensionnelle mais aussi éthique du phénomène du leadership. Il conduit à mettre en évidence et à promouvoir un ensemble de compétences mais aussi de pratiques managériales spécifiques – et d'apparence paradoxale – qui caractérisent un « servant-leader ».

### **Le paradigme de leadership innovant et humaniste du « servant leadership »**

Le paradigme alternatif du « servant leadership » propose une approche très différente du modèle traditionnel de leadership et de management des hommes, toujours fortement imprégné de « néo-taylorisme », qui se caractérise par des modes d'organisation et des pratiques de management des hommes hiérarchiques, centralisées et souvent bureaucratiques.

Depuis déjà de nombreuses années divers observateurs, spécialistes et praticiens du management ont pris conscience de la nécessaire évolution de ces modes traditionnels de management des hommes pour pouvoir mieux faire face aux défis humains et organisationnels croissants que rencontrent les entreprises (et qui conditionnent leurs performances durables). Il est ainsi apparu nécessaire d'« humaniser » davantage les pratiques de management des hommes, notamment par davantage d'écoute et de dialogue, par plus de délégation et de responsabilisation, par l'encouragement à la prise d'initiative et aux idées créatives, et surtout par la création d'un climat de confiance dans le travail trop souvent absent dans les organisations françaises (Serieyx, 2009).

Certains ont été plus loin en mettant en avant le principe d'une mission de service des responsables hiérarchiques à l'égard de leurs collaborateurs. Ils se sont ainsi fait les promoteurs d'une sorte de hiérarchie à l'envers qui implique de « renverser la pyramide » organisationnelle classique. Cette approche managériale très innovante a été notamment pratiquée par le président de la compagnie aérienne SAS au début des années 1980 et a prouvé son efficacité opérationnelle (Carlzon, 1986) !

C'est précisément ce principe de hiérarchie inversée, en apparence paradoxal, qui est devenu le concept central du « servant leadership » que nous évoquons dans cet article. Son inventeur et sans doute son plus célèbre promoteur a été Greenleaf, un praticien, haut responsable des ressources humaines de la Société américaine ATT. Il a proposé le terme de « servant-leadership » pour le caractériser vers la fin des années 70 et il en a formalisé la philosophie et les principes d'action (Spears, Lawrence, 2002 ; Frick, 2004). Ce concept très innovant constitue un véritable paradigme alternatif de leadership et de management des hommes et des organisations qui traduit un changement radical de philosophie managériale. Il s'oppose à la conception occidentale traditionnelle du leader qui serait une personnalité charismatique, héroïque, toute-puissante, visionnaire et solitaire.

Greenleaf critique cette croyance largement répandue, notamment par les médias, mais aussi par le système traditionnel de formation au management, selon laquelle le leader serait une sorte « héros » sachant surmonter l'adversité de situations difficiles pour devenir le « sauveur » de l'organisation. C'est typiquement par exemple la recherche de « l'homme providentiel » qui serait censé redresser une entreprise en situation difficile et la conduire au succès par son seul génie personnel ! Il montre que ce modèle simpliste et archaïque du « leader-héros » tend à nous induire en erreur car nous pensons que nous devons toujours rechercher et dépendre d'un « superman » pour trouver des solutions à nos problèmes qu'ils soient de nature organisationnelle ou politique. Au contraire explique-t-il, un manager-leader qui se considère d'abord comme un « serviteur » de son organisation et de ses troupes va jouer un autre rôle et adopter des attitudes et comportements complètement différents, plus efficaces, plus créatifs plus motivant pour ses collaborateurs que ceux d'un « manager - superviseur » traditionnel.

### **Des principes d'action intelligents et novateurs fondés sur une philosophie de service aux collaborateurs**

Greenleaf explique que plutôt que d'exercer prioritairement son pouvoir hiérarchique et de vouloir tout contrôler, le « servant leader » agira de façon très différente :

- Il écouter de manière attentive ses collaborateurs pour comprendre leurs idées, leurs besoins et leurs soucis,
- Il agira de manière réfléchi pour aider à la recherche d'un consensus créatif,
- Il essaiera de trouver un équilibre entre des points de vue différents voire opposés,
- Il s'élèvera au-dessus de simples compromis afin de trouver une solution perçue comme juste, pertinente et compréhensible par le plus grand nombre.

Ses principes d'action consisteront essentiellement à :

- fournir les informations essentielles pour une compréhension complète de la mission de l'organisation par tous les collaborateurs,
- construire une réelle vision partagée avec le plus grand nombre de collaborateurs quant au projet stratégique de l'organisation et à ses implications opérationnelles,
- s'autocontrôler (notamment au niveau de ses propres émotions) quelles que soient les circonstances afin d'agir de manière éthique (par rapport aux normes définies par l'organisation),
- encourager les relations de coopération entre les différents acteurs de l'organisation en soulignant leur interdépendance selon une vue systémique,
- apprendre des erreurs et développer une culture managériale d'apprentissage à tous les niveaux et de façon permanente,
- encourager de toutes les façons possibles les contributions créatives de tous les membres et de toutes les équipes de l'organisation, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques,
- avoir lui-même un rôle exemplaire au niveau de ses attitudes et de ses comportements professionnels qui traduit bien cette philosophie managériale de service à ses collaborateurs,
- attacher une importance essentielle à la construction et au maintien d'un climat de confiance entre tous les acteurs internes, mais aussi avec les partenaires externes de l'organisation, par une véritable coopération et une transparence de l'information,
- adopter un esprit d'humilité, de simplicité et de service envers toutes les personnes de l'organisation et en particulier vis-à-vis de ses collaborateurs afin de faciliter leurs tâches.

Comme le souligne Greenleaf, le « servant leadership » n'est pas une quête personnelle du pouvoir, du prestige ou des récompenses matérielles visant essentiellement à satisfaire l'ego du dirigeant, comme c'est le cas de nombreux dirigeants. Il procède d'une motivation intrinsèque du responsable hiérarchique pour aider, enrichir et élever les autres vers de nouvelles possibilités et de nouveaux niveaux d'accomplissement professionnel, à la fois comme individu et comme équipier.

Ce mode de leadership fondé sur une relation de service aux collaborateurs explique-t-il, suscite une synergie « magique », quand le leader sait mettre de côté son ego et a la volonté de construire des relations de confiance avec tous. Ce comportement favorise énormément l'apprentissage permanent de tous et donc contribue à développer les capacités d'adaptation et de transformation de l'organisation dans un environnement rapidement évolutif.

### **Une éthique managériale humaniste, clé de sa pertinence**

Une des caractéristiques les plus importantes de ce paradigme du « servant leadership » a trait à la qualité de son éthique managériale. Contrairement au modèle traditionnel du leader héroïque, hiérarchique et tout puissant, focalisé sur la productivité et la maximisation de la rentabilité à court terme, le modèle du « servant leadership » considère que les collaborateurs sont la fin et non de simples moyens, et qu'à ce titre, ils doivent être mis effectivement au cœur du management puisque c'est eux qui sont la principale si ce n'est la seule source de création de valeur. Dans cette perspective, le leader doit prioritairement aider soit directement soit indirectement (en créant les conditions de travail adéquates) chaque collaborateur (ou équipe de travail) afin qu'il (ou qu'elle) puisse accomplir ses tâches dans les meilleures conditions. En un mot, il doit être d'abord et prioritairement au service de ses salariés bien avant de les superviser et de les contrôler, au lieu du schéma inverse des pratiques courantes de management des organisations hiérarchiques où les salariés sont d'abord au service de celle-ci et doivent en priorité obéissance aux injonctions de la hiérarchie.

Il en résulte une plus grande attention aux collaborateurs et en particulier aux considérations d'éthique managériale de la part des « managers-leaders ». Ceux-ci vont adopter spontanément d'autres attitudes et comportements empreints de respect, de partage, d'aide, d'empathie, d'encouragement, d'aide à l'apprentissage, de convivialité, d'esprit de partenariat vis-à-vis des collaborateurs. Il en résulte une autre « culture de leadership » beaucoup plus favorable à l'épanouissement des talents et à la mobilisation des potentiels de l'ensemble des collaborateurs. Elle apportera davantage de satisfaction à ces derniers tout en enrichissant l'organisation.

## LA PRATIQUE GAGNANTE DU MODÈLE INNOVANT DU « SERVANT LEADERSHIP »

### Une supériorité organisationnelle prouvée

Les expériences de terrain des organisations qui ont mis en pratique ce modèle du « servant leadership » en Europe (Carlzon, 1986), mais surtout aux États-Unis où elles ont été plus nombreuses surtout dans le sud, mais aussi dans d'autres pays, ont toutes montré qu'elles ont pour effet de produire des performances nettement supérieures à celles qui fonctionnent selon les schémas traditionnels de management. (Spears, Lawrence, 2002 ; McGee-Cooper, Loofer, 2001). Elles se sont avérées très positives quels que soit la nature, le statut juridique, le domaine d'activité et la taille des organisations dont les dirigeants ont compris l'intérêt et ont décidé de l'adopter. C'est ainsi que de grandes sociétés industrielles et de services s'en sont inspirées, mais aussi des PME, des organismes publics, des collectivités locales, etc. Il existe même des cabinets conseils en management spécialisés en « servant leadership » qui aident et accompagnent les organisations dont les dirigeants souhaitent adopter ce modèle alternatif innovant de leadership et de management des hommes, en ayant compris tout son intérêt.

Un des exemples les plus célèbres et connu de la pratique du « servant leadership » est sans doute celui de la compagnie aérienne américaine Southwest Airlines (qui est une des très rares compagnies à avoir toujours fait des bénéfices, même pendant les périodes de crise), sous l'impulsion de son fondateur et ancien président. Les employés de cette Compagnie reconnaissent qu'ils sont très motivés par leur contexte de travail, parce qu'ils bénéficient d'une excellente ambiance. De plus ils s'avèrent particulièrement fidèles à l'entreprise malgré des salaires inférieurs à ceux de la concurrence ! Il est clair que ce mode de management des hommes et de leadership explique largement la compétitivité et les performances supérieures pérennes de cette Société dans un secteur très concurrentiel.

Le dirigeant d'une grande entreprise américaine dont la philosophie de management des hommes était inspirée par le « servant - leadership » résumait bien déjà le « principe gagnant/gagnant » de ce modèle innovant de leadership, il y a une dizaine d'années, lorsqu'il disait : « *Vous devez mettre les hommes en premier et si vous le faites réellement vous verrez que les résultats économiques suivront automatiquement...* ».

## **L'expérience emblématique récente de la société indienne HCL Technologies**

Ce principe innovant de leadership et de management des hommes, très proche de la philosophie du « servant leadership », a été utilisé avec un grand succès plus récemment par V. Nayar, le dirigeant de la Société indienne d'informatique HCL Technologies. L'histoire de la réussite et de la forte croissance de cette entreprise au cours de ces dernières années a fait l'objet d'un best-seller au titre évocateur de ce nouveau modèle de management traduit en français par « *Les employés d'abord, les clients ensuite* » (Nayar, 2011).

Cette expérience a rendu mondialement célèbre son dirigeant dont les conférences sont aujourd'hui recherchées un peu partout. Il est devenu un véritable nouveau gourou du management, y compris à la Harvard Business School, dont l'impact et la crédibilité résultent directement de son expérience de terrain courageuse et réussie. Elle montre tout l'intérêt de principes innovants très proches de ceux du « servant leadership » que l'on semble redécouvrir à cette occasion !

Dans son ouvrage V. Nayar montre bien les capacités de progrès et d'initiative des collaborateurs à qui l'on fait confiance et la façon judicieuse de mobiliser un potentiel humain très sous exploité dans les organisations hiérarchiques traditionnelles. Il affirme et démontre que l'atout principal d'une organisation se trouve de plus en plus dans le talent et la créativité de ses employés et notamment de ceux qui sont directement en contact avec les clients. C'est le levier principal de la croissance de la réussite d'une entreprise y compris dans un contexte très concurrentiel. Car privilégier le personnel permet à l'entreprise, contrairement à ce que croient encore beaucoup de dirigeants toujours dans de vieux schémas organisationnels hiérarchiques et centralisés, de construire de nouveaux et précieux avantages concurrentiels qui ont le mérite d'être difficilement imitables car liés à la culture spécifique de l'entreprise.

De plus, la pratique d'un leadership et d'un management des hommes centré en priorité sur les personnes conduit à une évolution profonde et innovante de la posture et de la valeur ajoutée managériale qui a tendance à enclencher un cercle vertueux fondé sur la confiance, le respect et la valorisation intelligente du potentiel de tous les collaborateurs.

### **Les raisons de la supériorité de ce modèle innovant de leadership**

La qualité et les performances du leadership peuvent être définis en grande partie par ce que les Anglo-Saxons appellent le « followership », c'est-à-dire

la proportion des personnes qui vont suivre spontanément et librement le leader, adhérer à son projet et s'engager à donner le meilleur de leurs talents et de leurs énergies à son service.

Aussi un leadership de haute qualité se caractérise par la création d'un contrat psychologique « gagnant-gagnant » de nature partenariale entre chaque collaborateur et équipe de travail et son organisation. Ce qui résulte d'une bonne appréhension des conditions de succès psychologiques et psychosociologiques des relations humaines au sein d'une organisation. La puissance du modèle du « servant leadership » résulte en grande partie de ce type d'approche et de la supériorité de son intelligence managériale par rapport aux approches traditionnelles.

La philosophie managériale innovante de ce modèle du « servant leadership » traduit en réalité une étonnante modernité et représente une orientation d'avenir très pertinente pour faire évoluer et surtout pour humaniser les pratiques de management courantes qui en ont bien besoin, si l'on observe par exemple la montée des risques psychosociaux depuis quelques années en France...

De plus, ce modèle alternatif de leadership et de management des hommes apparaît comme particulièrement opportun dans une économie moderne qui reposera de plus en plus sur la connaissance et les capacités d'apprentissage des hommes. Les meilleurs spécialistes du management s'accordent aujourd'hui pour affirmer que la qualité du leadership et des pratiques de management des hommes va sans doute constituer le principal facteur des performances pérennes des entreprises au 21<sup>e</sup> siècle et la clé de leur compétitivité future (Pfeffer, Sutton, 2007 ; Hamel, 2007).

## **DES RÉPONSES PERTINENTES À LA CRISE DU MANAGEMENT DES HOMMES**

La crise profonde actuelle de nature économique mais aussi managériale et morale met en lumière le caractère de plus en plus inadéquat des pratiques « traditionnelles » de management des hommes et de leadership. Elle met en évidence plus que jamais les « coûts cachés » qui résultent de celles-ci ont pour conséquence, outre une pénalisation économique de l'organisation, de démotiver et de démobiliser de nombreux collaborateurs, et en tout cas, de sous-exploiter leurs potentiels. (Savall, Zardet, 1989)

Face à cette crise, le paradigme du « servant leadership » apparaît comme une alternative particulièrement intéressante car il apporte des réponses nouvelles et pertinentes à de nombreux défis humains, managériaux et

organisationnels auxquels la plupart des organisations, notamment les plus grandes, sont de plus en plus confrontées. Un aspect bien connu de la crise chronique du management des hommes est celui que l'on évoque depuis de nombreuses années sous l'appellation du « malaise des cadres ». Ce phénomène résulte essentiellement des contradictions existantes dans les pratiques managériales courantes entre, d'une part les injonctions et les pressions de la hiérarchie sur l'encadrement, notamment celui dit de proximité, afin d'obtenir toujours plus de résultats économiques et de productivité à court terme, et d'autre part, les réalités et contraintes humaines du terrain, souvent négligées ou considérées comme secondaires par des dirigeants. Ceux-ci ont pour la plupart une vision essentiellement instrumentale et technicienne du management des hommes et du leadership (de Woot, 2005).

Un autre aspect de cette crise du management – dont la prise de conscience est paradoxalement très récente (car il était auparavant nié par le patronat traditionnel comme le MEDEF) – a trait aux risques psycho-sociaux (et en particulier le phénomène du stress au travail) qui affectent un nombre croissant de salariés en France. Ils résultent de modes de management des personnels et de contextes organisationnels qui mettent la pression sur les salariés en fixant des objectifs toujours plus élevés et en pratiquant des méthodes souvent peu éthiques pour y parvenir ! L'actualité des entreprises est particulièrement riche en illustrations de ce phénomène qui a tendance à gangréner de plus en plus le monde des entreprises mais aussi d'autres types d'organisations en France depuis quelques années. C'est par exemple, le cas des suicides pour raisons professionnelles, intervenus chez Renault, France Telecom, mais aussi dans d'autres grandes entreprises (Légeron, 2003 ; Pezé, 2008 ; Bachelard *et al.*, 2008 ; Thebaud-Mony, Robatel, 2009).

La récente crise financière et économique internationale a montré les graves dérives de la financiarisation de la gestion de beaucoup grandes entreprises ainsi que les excès « hypergestionnaires » de nombreux dirigeants. Cela reflète une indéniable subversion des valeurs de la part de responsables du monde des affaires et une profonde crise morale de nos sociétés et de leurs organisations. La recherche du profit maximum à court terme pour satisfaire les seuls actionnaires devient de plus en plus contestée par les autres parties prenantes de l'entreprise.

Les critiques des dérives du système capitaliste dévoyé par cette financiarisation à outrance se font de plus en plus entendre, notamment avec les concepts de « développement durable » et de « management responsable », qui deviennent de plus en plus populaires, d'autant plus que le contexte de crise actuel facilite les remises en cause. Nos sociétés aspirent en effet à une meilleure qualité de vie, notamment au travail, à plus de justice sociale et à un meilleur respect de l'environnement naturel. Cela conduit inéluctablement

à une vision plus orientée vers le moyen - long terme, plus éthique et plus responsable du leadership et du management des entreprises qui prenne en compte les intérêts de toutes les principales parties prenantes de l'entreprise. Ce concept de développement durable incite à rechercher de nouveaux modèles de management des hommes, de leadership, et d'organisations, plus intelligents, plus efficaces et plus responsables. La récente nouvelle norme ISO 26000 en matière de développement durable est une illustration de cette évolution de la pensée managériale qui, quand on en examine le fond, représente une vraie « révolution de civilisation ».

Le paradigme alternatif du « servant - leadership » propose précisément de nouvelles réponses particulièrement intéressantes et pertinentes par rapport à ces défis. Il apparaît en effet à la fois comme plus éthique car plus respectueux des personnels, et aussi beaucoup plus efficace par sa capacité supérieure à mobiliser les talents et les énergies des hommes pour les mettre au service des objectifs stratégiques de l'organisation. De plus, il est parfaitement cohérent avec le concept de « développement durable », et en particulier avec sa déclinaison managériale, que l'on appelle aujourd'hui le « management responsable ».

Grâce à sa philosophie et ses principes d'action, le « servant leadership » s'attache en priorité à créer de meilleures conditions de travail en instaurant des relations managériales de qualité, c'est-à-dire plus partenariales, plus à l'écoute, plus ouvertes et plus participatives. Il conduit à responsabiliser davantage les collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie et de liberté. Il permet de créer un climat de travail beaucoup plus motivant pour l'ensemble des collaborateurs, comme le montrent bien les expériences des entreprises et des organisations qui l'ont adopté (McGee-Cooper, Looper, 2001 ; Spears, Lawrence, 2002). Il s'agit incontestablement d'un modèle humaniste de leadership, qui a pour principal mérite de beaucoup mieux prendre en compte la psychologie humaine dans un contexte de travail. Or celle-ci est largement ignorée ou seulement intégrée de façon simpliste dans les modes traditionnels de leadership (Lainey, 2008). C'est par exemple le sujet de la motivation au travail des salariés qui serait basé quasi exclusivement sur la rémunération, selon les théories managériales de « l'âge industriel » du début du 20<sup>e</sup> siècle. Or, les psychologues du travail ont montré depuis longtemps que la motivation au travail est un phénomène beaucoup plus complexe et comprend un ensemble de facteurs de contingence comme la diversité des personnes, des contextes organisationnels, des circonstances, des cultures, etc. (Levy-Leboyer, 1984).

La puissance et l'efficacité supérieure de ce paradigme de management des hommes sont étroitement liées à sa meilleure approche psychologique des attitudes et des comportements humains dans un contexte de travail. Il

permet de mieux valoriser les potentiels d'énergies et de talents de tous les collaborateurs tant au niveau individuel qu'à celui des équipes.

Le « servant leadership » se caractérise indéniablement par une philosophie managériale plus avancée, plus fine et plus intelligente que celle des pratiques managériales traditionnelles hiérarchiques et bureaucratiques qui dominent encore dans le paysage organisationnel français. Il paraît hautement souhaitable que les élites dirigeantes des organisations prennent conscience des enjeux mais surtout des avantages considérables que pourrait apporter à leurs organisations la pratique de ce modèle innovant à la fois plus éthique.

## LES FREINS À L'ADOPTION DU « SERVANT LEADERSHIP » DANS LES ORGANISATIONS FRANÇAISES

Certes, ce paradigme alternatif et innovant de leadership présente un aspect apparemment paradoxal voire utopique pour les mentalités traditionnelles encore imprégnées de croyances « néo-tayloriennes ». Il faut dire qu'il s'oppose de façon assez radicale au vieux modèle organisationnel traditionnel pyramidal, hiérarchique et bureaucratique qui caractérise toujours le paysage organisationnel français.

Plusieurs freins culturels, sociologiques mais aussi psychologiques existent à sa diffusion et à son adoption, notamment dans le contexte français. Parmi les principaux on peut mentionner :

- d'abord l'ignorance de l'existence même de ce modèle de leadership alternatif et innovant, tant dans le monde des entreprises que dans celui du système éducatif spécialisé,
- la peur des dirigeants de devoir partager l'exercice du pouvoir avec d'autres acteurs organisationnels et la crainte d'affaiblir leur autorité,
- les schémas mentaux dominant chez les managers formés à l'aune de programmes de type MBA des *business schools* qui se caractérisent par une croyance aveugle dans les vertus d'un management hiérarchique et élitiste,
- le changement radical de modèle mental et de pratiques managériales quant à la manière de diriger une organisation qu'il suppose par rapport à la culture de management traditionnelle,
- la difficulté pour les dirigeants traditionnels d'abandonner leurs egos, leur goût du pouvoir et du prestige, et souvent aussi leurs fortes motivations

pour de hautes rémunérations et d'autres avantages matériels très conséquents,

– la croyance, toujours très ancrée dans les mentalités de la plupart des dirigeants, dans la soi-disant supériorité du chef charismatique (le « leader héros et sauveur ») et du comportement hiérarchique – voire autocratique – de type *top down*, pour soi disant être le plus efficace et obtenir les meilleurs résultats économiques,

– l'influence prédominante des actionnaires sur le choix et les priorités des dirigeants dans le système capitaliste traditionnel, qui ont tendance à se centrer sur la seule rentabilité financière à court terme, et à considérer en réalité comme secondaire la qualité des relations humaines et celle du management des hommes.

Il est clair que la philosophie et les pratiques managériales innovantes du « servant leadership » viennent défier et contredire les hypothèses et surtout les croyances et les idées reçues qui caractérisent les schémas mentaux, les principes et les pratiques traditionnelles de management des hommes. Or il est bien connu par les spécialistes de la psychologie organisationnelle que ce sont précisément ces éléments « mentaux » qui changent le plus lentement (Morin, Aubé, 2007).

## CONCLUSION

Comme le fait remarquer Hamel, fin analyste et prospectiviste du management des organisations, il est plus que temps de repenser les hypothèses fondatrices des principes et pratiques traditionnels du management des organisations qui ne sont plus valables dans le contexte actuel (et qui le seront de moins en moins à l'avenir), compte tenu des changements majeurs intervenus depuis plus d'un demi-siècle. Il souligne que le domaine du management des hommes reste paradoxalement celui où existe le potentiel d'innovation le plus important car les vieux schémas perdurent depuis près d'un siècle... Il affirme que le domaine où les entreprises devront impérativement le plus innover à l'avenir sera celui de leurs « technologies organisationnelles », car celles-ci seront la clé de leurs performances pérennes futures (Hamel, 2007 et 2009).

Le paradigme innovant, puissant et humaniste du « servant leadership » et ses énormes avantages devraient intéresser à l'avenir les dirigeants les plus perspicaces et les plus intelligents. Il permet en effet d'apporter des réponses opérationnelles, ayant fait leurs preuves sur le terrain, à des problèmes et des dysfonctionnements graves et croissants qui gangrènent beaucoup d'orga-

nisations. Mais il est clair qu'il oblige à de profondes remises en cause d'un ensemble de croyances, d'idées reçues et de principes de management qui sont encore fortement ancrés dans les mentalités, malgré leur inadéquation croissante dans le contexte actuel et a fortiori futur.

La profonde crise actuelle qui touche les modes de management et l'éthique managériale pourra sans doute conduire à de salutaires remises en cause et à des progrès dans « l'humanisation » et la qualité des pratiques de leadership et de management des organisations.

Par ailleurs l'émergence inéluctable du développement durable et l'aspiration croissante à un « management responsable » devrait favoriser l'intérêt et la recherche de nouveaux paradigmes de leadership et de management des hommes. Le « servant leadership » apparaît donc comme une nouvelle piste particulièrement séduisante car elle permet, non seulement de concilier – mais aussi de mettre en synergie – d'une part une éthique et des pratiques managériales permettant une meilleure qualité de vie au travail des hommes, et d'autre part des performances supérieures de l'organisation.

Un défi majeur qu'impliquent la diffusion et la mise en œuvre de ce modèle apparaît essentiellement aujourd'hui de nature éducative. Une note d'espoir existe dans la prise de conscience progressive de la nécessité de repenser en profondeur la formation des futurs managers (les Professeurs du Groupe HEC, 1994 ; Mintzberg, 2004 ; Institut de l'Entreprise, 2010). Mais le chemin dans cette direction sera sans doute encore long...

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMAR, V. (2000), *Pouvoir et Leadership*, Paris, Village Mondial.
- BACHELARD, O., BILLON-GRAND, J., DEBARD, A., DEBOUT, M. (2008), *Risques psychosociaux au travail : vraies questions, bonnes réponses*, Paris, Éditions Liaisons.
- BELET, D. (2002), *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BELET, D. (2007), Un changement paradigmatique du leadership dans la pensée managériale contemporaine : du centralisme hiérarchique à l'intelligence répartie ? *Gestion 2000*, 24 (2), 161-178.
- BENNIS, W. (1989), *On Becoming a Leader*, New York, Addison Wesley Publishing Company.
- BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. (1996), *Repenser les organisations, pour que diriger soit un art*, Paris, Maxima Laurent Dumesnil.
- CARLZON, J. (1986), *Renversons la pyramide*, Paris, InterEditions.
- CRISTALLINI, V. (2010), *L'habileté managériale : réalisme et courage en management*, Paris, EMS.
- CROZIER, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions.
- CROZIER, M., TILLIETTE, B. (2000), *Quand la France s'ouvrira...*, Paris, Fayard.

- DRUCKER, P. (2006), *Devenez managers : l'essentiel de Drucker*, Paris, Village Mondial.
- DUPUY, F. (2011), *Lost in Management*, Paris, Éditions du Seuil.
- DE WOOT, P. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Economica.
- DULUC, A. (2000), *Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes*, Paris, Dunod.
- FRICK, D. M. (2004), *Robert Greenleaf: A Life of Servant Leadership*, San Francisco, Berrett Koehler.
- DE GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Éditions du Seuil.
- GOLEMAN, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2003), *The New Leaders*, London, Time Warner Paperback.
- HAMEL, G. (2007), *The Future of Management*, Boston, Harvard Business School Press.
- HAMEL, G. (2009), Moon shots for management, *Harvard Business Review*, February, 100-103.
- HENRIET, B. (1993), *Leadership et Management*, Paris, Editions Liaisons.
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE (en collaboration avec la FNEGE et le Cercle de l'Entreprise et du Management) (2010), *Repenser la formation des managers*, Les notes de l'Institut, juin.
- KETS DE VRIES, M. (2007), *La face cachée du Leadership*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Village Mondial.
- KOTTER, J. (1990), *Le leadership, clé de l'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.
- LAINÉY, P. (2008), *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière.
- LEGERON, P. (2003), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob.
- LE GOFF, J.P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- LES PROFESSEURS DU GROUPE HEC (1994), *L'École des managers de demain*, Paris, Economica.
- LEVY-LEBOYER, C. (1984), *La crise des motivations*, Paris, PUF.
- McGEE-COOPER, A., LOOPER, G. (2001), *The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice*, Innovations in Management series, Pegasus Communications Inc.
- MINTZBERG, H. (2004), *Managers, not MBAs*, San Francisco, Berrett Koehler.
- MORIN, E., AUBE, C. (2007), *Psychologie et Management*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Les Éditions de la Chenelière.
- NAYAR, V. (2011), *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Paris, Les Éditions Diatino.
- NEUSCHEL, R.P. (1998), *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*, East Lansing, Michigan, Visions Sports Management Group.
- PEZE, M. (2008), *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés : journal de la consultation souffrance au travail*, Paris, Pearson.
- PFEFFER, J., SUTTON, R. (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert.
- PODOLNY, J. M. (2009), The Bucks Stops (and Starts) at Business Schools, *Harvard Business Review*, 87 (6), 62-67.
- RADON, B. (2007), *Guide du Leadership : progresser vers la fonction de dirigeant*, Stratégies et Management, Paris, Dunod.
- SAMPLE, S. B. (2005), *Devenez un grand leader*, Paris, Éditions d'Organisation.

- SAVALL, H., ZARDET, V. (1989), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Economica.
- SCHARMER, O. (2007), *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Cambridge, Group Study Books.
- SCHMAUCH, D. (2005), *Les conditions du leadership*, Entreprises et Management, Paris, L'Harmattan.
- SENGE, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*, New York, Currency Doubleday.
- SENGE, P. et al. (1999), *La danse du changement*, Paris, Editions First.
- SERIEYX, H. (2009), *Confiance : mode d'emploi*, Paris, Editions Maxima.
- SPEARS, L. C., LAWRENCE, M. (2002), *Focus on leadership: servant leadership for the 21<sup>st</sup> century*, New York, John Wiley & Sons.
- SUROWIECKI, J. (2004), *The Wisdom of the Crowds*, London, Abacus.
- THEBAUD-MONY, A., ROBATEL, N. (2009), *Stress et risques psychosociaux au travail, Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation Française.
- WHITNEY, D. (2010), *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*, Mac Graw Hill.
- WILBER, K. (2008), *Integral Life Practice*, Boston, Shambala Publications.

**Séminaire  
Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
Id Vector<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> janvier 2012)

**EN QUÊTE D'ENTREPRISES JOUANT  
LA LIBERTÉ ET LE PARTAGE DU RÊVE**

par

**Isaac GETZ**  
Professeur à ESCP Europe

Séance du lundi 17 novembre 2011  
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

**En bref**

On dit souvent que les salariés ne voient pas de sens à leur travail : nombreux troqueraient leur job et plan de carrière pour un travail qui a du sens, mais les organisations offrant cette possibilité ne sont pas nombreuses. Imaginons pourtant des entreprises où les patrons, au lieu de dire aux salariés comment faire leur travail, se préoccuperaient du *pourquoi* ceux-ci travaillent, et s'attacheraient à forger un rêve et à le partager avec leurs salariés en leur laissant une grande capacité d'initiative. Des entreprises qui seraient parmi les plus performantes de leur secteur, et ce durant des décennies. Des salariés qui trouveraient du sens dans ce qu'ils font et seraient heureux... Un rêve ? Pas du tout, selon Isaac Getz : il a trouvé en France et à l'étranger des dizaines d'entreprises, dans tous secteurs et de toutes tailles, qui élaborent souvent de concert un modèle fondé sur le rêve partagé et la liberté...

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

Ont participé : N. Alix (Confrontations Europe), M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines-Stratégie), P. Chalain, M.-C. Bollinger-Valette (ACTE), E. Bongers (Université Paris Ouest-Nanterre), N. Cernecka (IEA Paris), C. Chassery (Institut IBP), S. Chevrier (Université de Marne-la-Vallée), T. Dieuleveut (Cabinet Cursus Management), A. Dunoyer de Segonzac (Association L'enfant@l'hôpital), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), F. Fontana Giusti (HEC), J.-M. Gaudry (SNCF), J. Hardouin (CRG de l'École polytechnique), H. d'Hautefeuille (France Télécom - Orange), M.-C. Jobard (France Télécom - Orange), J.-P. Karsenty (CNRS), L. Kherfi (Café Projets), K. Levillain (Mines ParisTech), G. Martin (Performance Management Partner), P. Mercier (Administrateur indépendant), V. Meyer (Commission Européenne), A. Miquel (SNCF), M. Mousli (CNAM), N. Petitjean (La Poste), A. Randrianarisoa (PMP Conseil), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), J. Saulière (CRG de l'École polytechnique), P. Souplet (Université Paris Ouest-Nanterre), V. Trystram (ACTE), C. Vaillant (Karente), F. Valla (France Télécom - Orange), F. Weill (École de Paris du management).

## EXPOSÉ d'Isaac GETZ

Il existe des entreprises dans lesquelles les salariés sont libres, responsables et efficaces. Connues ou inconnues, ces entreprises ne manquent pas d'interpeller par leurs résultats. Et c'est ce qui mérite que l'on cherche à mieux comprendre comment elles se sont construites et comment elles fonctionnent.

Depuis maintenant plus de cinq ans, j'ai multiplié les enquêtes sur le terrain et les interactions avec les patrons et les salariés de ces entreprises singulières, qu'il m'est naturellement venu de regrouper sous la bannière *Freedom Inc.* ou l'*entreprise libérée*. L'objectif de mon intervention est de vous présenter quelques-unes de ces entreprises et comment elles étaient construites. Mais avant cela, j'aimerais vous convaincre de tout l'intérêt qu'il y a pour les managers à s'y intéresser.

### « Chef, j'ai un problème »

Une scène se répète souvent en entreprise. Une personne se présente à la porte de son supérieur et lui dit : « *Chef, j'ai un problème.* » C'est tellement courant que l'on visualise très bien la scène. Ce qu'on voit moins bien, c'est l'intention cachée du salarié, qui est de vous abandonner le problème. Or, en tant que managers, nous lui facilitons souvent la chose, soit par vanité, soit par peur. En effet, il est très flatteur de penser qu'en tant que supérieur nous pouvons venir en aide à notre subordonné, comme il est très risqué de laisser faire quelqu'un qui pourrait potentiellement faire moins bien que nous. En se comportant ainsi, nous nous retrouvons vite dans la situation où nous devons gérer une quantité surhumaine de problèmes. Et l'on arrive d'autant plus vite à ce point de rupture que le mot circule à une vitesse faramineuse parmi les salariés, que l'on peut se tourner vers vous pour se décharger. Si je m'attarde sur cette situation, c'est qu'elle est vraiment au cœur de notre culture d'entreprise classique.

Pourquoi agissons-nous ainsi ? Parce que nous pensons que c'est le rôle du manager de donner des solutions, que la performance de l'entreprise en dépend. Je n'en suis pas certain. En revanche, un tel manager va certainement récupérer les problèmes mais aussi les excuses. Psychologiquement parlant, un collaborateur qui sort du bureau de son supérieur avec une solution qu'il n'a pas trouvée, va passer par deux moments : d'abord, l'étonnement : « *Wah, je n'y aurais pas pensé !* », et puis immédiatement après, la peur de l'échec : « *Et si je n'arrive pas à la mettre en place ?* » Autrement dit, avant même de commencer à agir, votre salarié va se mettre dans une démarche de justification, et va immédiatement rechercher les excuses qui pourraient expliquer son futur échec. Dans les entreprises que j'ai étudiées, la situation est tout autre : lorsque le salarié pousse la porte de son supérieur, il est certes écouté mais après il se voit dire : « *Je suis sûr que vous êtes compétent, si vous y passez un peu de temps, je suis sûr que vous trouverez la solution.* » Il ne s'agit pas de provoquer du stress chez le salarié, mais de l'écouter et de le responsabiliser. Ce n'est pas seulement une pratique permettant de booster l'initiative de ses salariés, mais aussi une façon de considérer chaque salarié comme égal à vous. C'est la première étape de la mise en place de ces entreprises libérées, qui ne peuvent de toute façon émerger que sur un horizon de trois à dix ans.

Peut-être pensez-vous que cette pratique est superflue, que vos salariés sont déjà très impliqués et qu'ils sont une vraie force de progrès pour votre entreprise ? Je vous répondrais que vous êtes sûrement une heureuse exception. Sachez qu'une récente étude de Gallup, menée sur un échantillon de 10 millions de salariés des pays industrialisés, a estimé que 27 % seulement d'entre eux sont impliqués, 59 % ne le sont pas, et 14 % sont activement désengagés. Pour préciser ce que l'on entend par ces adjectifs, disons que ceux qui ne sont pas impliqués viennent dans l'entreprise pour passer le temps, pour effectuer deux actions par jour : pointer à l'arrivée et à la sortie. Quant à ceux qui sont activement désengagés, ce sont ces salariés malheureux au travail, qui déploient une énergie réelle à montrer qu'ils le sont et à saboter l'action des salariés engagés. Si on se représentait une entreprise comme un bateau à

huit rameurs, on aurait le numéro 1, et son directeur financier juste derrière, qui rameraient très fort. Puis il y aurait cinq rameurs qui feraient des “splash” c’est-à-dire du bruit pour que l’on pense qu’ils travaillent. Enfin, il y en aurait un qui est lui aussi très énergique, mais comment rame-t-il ? A contresens ! Voilà une situation classique en entreprise. Une situation qui suscite souvent une réponse résignée : « *It’s the price of being in the business.* » Mais tout le monde n’a pas cette attitude fataliste. D’autres entreprises se disent : « *Je veux faire de la majorité de mes collaborateurs une source de progrès et de performance pour mon entreprise.* »

### **Une organisation, c’est comme une plante**

La plupart d’entre vous connaissent François Jullien, qui s’est rendu populaire auprès des managers par son *Traité de l’efficacité*. Vous savez alors qu’il y a deux façons d’aborder l’enjeu de la motivation. On peut faire comme la plupart des managers actuels qui prennent d’abord les décisions et, ensuite, les imposent à leurs salariés. Ceux-ci montrent naturellement de la résistance, surtout lorsqu’elle bouleverse jusque leur vie privée, comme c’est le cas lors d’une mutation décidée de façon unilatérale. Tout l’art du manager consiste alors à offrir les contreparties adaptées sans jamais revenir sur sa décision. Et, force est de constater que cela marche. Dans bien des cas, le salarié qui n’avait aucune envie de déménager, à Bordeaux par exemple, et à qui l’on déroule progressivement les avantages de cette nouvelle situation, se rangera petit à petit à cette idée. On peut appeler cela de la motivation extrinsèque. Mais au fond c’est de la manipulation, car il n’a toujours pas envie d’aller à Bordeaux.

Une autre façon de créer de la motivation, ou plutôt de l’auto-motivation, c’est d’agir sur l’environnement plutôt que sur les personnes. Prenez une fleur, vous ne pouvez pas lui dire ; « *Allez pousse plus vite !* » Alors comment peut-on faire pour qu’elle atteigne son potentiel de croissance optimal ? Si l’on se réfère à l’ancienne philosophie chinoise mise à jour par François Jullien, cela consiste à faire comme un jardinier, en agissant sur son environnement, c’est-à-dire sur l’exposition à la lumière, sur l’alimentation en eau et en minéraux. Voici globalement l’approche qu’adoptent les entreprises que j’ai étudiées. Et c’est pourquoi je me suis plus spécialement intéressé à l’environnement qu’elles ont bâti. Ce faisant, j’ai identifié plusieurs constantes qui me semblent caractériser la démarche de ces leaders.

Ce que font ces leaders avant toute chose c’est bâtir une vision, c’est-à-dire un rêve qu’ils font partager par chacun. Il ne s’agit pas d’élaborer une stratégie, en énonçant par exemple la nécessité de gagner 2 % de parts de marché. Non. Personne ne saute du lit pour accomplir une telle chose. Une vision, elle, relève du rêve, relève du partage. La vision donne du sens au travail quotidien, et fonde la responsabilité et l’engagement de chacun. On pourrait croire qu’il s’agit dans l’entreprise libérée d’encourager l’anarchie et la prise de décisions désordonnées. Ce n’est pas le cas. À travers le partage d’une vision, il s’agit d’offrir à chaque salarié un point de repère, des critères, qui lui permettent de choisir par lui-même la meilleure décision pour faire avancer la vision de l’entreprise. Au final, et même si on en a l’idée contraire, les entreprises qui fonctionnent ainsi atteignent un plus haut degré de collaboration et d’efficacité que les bureaucraties classiques qui ne sont, en fait, que le règne de l’individualisme, du chacun pour soi et sa carrière, de la rationalité limitée et de l’inefficacité collective.

Cette vision étant partagée, le premier acte du leadership libérateur des dirigeants que j’ai rencontrés est de construire un environnement de l’égalité intrinsèque. Qu’est-ce que cela signifie ? Simplement que la capacité de chacun à réfléchir et à trouver des solutions est considérée et respectée. Ce n’est pas évident à mettre en place, mais c’est la condition pour que chaque salarié sorte de sa coquille, et commence à proposer des idées, à prendre de l’initiative. Vous serez même rapidement surpris par certains salariés qui vont faire des propositions qui dépassent leurs compétences. Le risque est que vous approuviez son idée mais que vous ayez le réflexe de transférer sa réalisation au “spécialiste”, c’est-à-dire le “monsieur marketing” ou le “monsieur finances”. Sachez que, face à cette attitude, et à moins d’être masochiste, votre salarié ne reviendra plus rien vous proposer. La bonne approche, ce

serait plutôt de laisser la personne être le moteur de sa proposition, et faire appel, lorsque c'est nécessaire, au spécialiste adéquat, pour faire mûrir le projet et accompagner sa mise en œuvre. Au final, vous aurez créé un environnement qui permet à vos collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, de se développer. Cette création a justement constitué le second acte du leadership libérateur.

Le dernier acte du leadership libérateur, c'est de construire un environnement qui permet à chacun de s'auto-diriger. Combien de fois faut-il répéter à une personne qu'elle a une très bonne idée, qu'elle a toutes les capacités pour les mettre en œuvre, mais que dans votre entreprise, ce n'est pas possible ? De très nombreuses fois, on en conviendra. Et bien, sachez que c'est ainsi que vous fabriquez les 59 % de personnes non impliquées ou les 14 % de personnes activement désimpliquées. Pour vous permettre de fabriquer de l'engagement, de la responsabilité et de l'efficacité, je vous invite à considérer trois exemples parmi une trentaine d'entreprises que j'ai explorées au cours des dernières années. Trois exemples qui me permettront d'illustrer plus concrètement chacun des trois actes du leadership libérateur.

### Une simple interrogation et de multiples réalisations

Notre premier exemple se situe en Finlande. C'est une petite entreprise familiale, SOL, spécialisée dans le nettoyage de bureaux, dont la patronne, Liisa Joronen, venait d'hériter. Une fois le siège social installé dans un vieux studio de cinéma, il a fallu réfléchir à l'aménager. Liisa s'est alors dit : « *Pourquoi c'est moi qui doit décider ça ?* » C'est ainsi que la centaine de personnes de l'entreprise s'est retrouvée dans la salle de séminaire d'un petit hôtel pour imaginer son futur lieu de travail et de vie. Plus de mille propositions d'aménagement et d'organisation ont été faites par les salariés, et pour quel résultat ? Un siège qui ressemble en tous points à celui de Google, à la seule exception que les salariés de Google n'ont pas choisi la configuration de leur siège social, elle leur a été imposée. Chez SOL, c'est d'abord un *open space*, qui décloisonne tous les services. C'est aussi des bureaux nomades, où chaque salarié peut choisir le matin avec qui il veut passer la journée. Cela a d'ailleurs réservé une ou deux surprises à la patronne. Elle m'a raconté qu'il y a des jours, lorsqu'elle devait aller déposer ses enfants à l'école et qu'elle arrivait avec un peu de retard, elle constatait avec surprise qu'il n'y avait plus de place ! J'étais naturellement stupéfait :

- Vous avez étudié l'économie, m'a-t-elle dit. Alors, dites-moi, qui fabrique la valeur économique ?

- Ah ça je connais la réponse : ce sont les gens qui produisent, qui servent et qui vendent !

- On est d'accord là-dessus m'a-t-elle répondu, ce sont les gens de première ligne dans l'entreprise ; et les gens au siège, sont également source de coût.

- Et comment justifie-t-on le coût d'investissement pour les comptables et tous ces gens-là ? ajoute-t-elle.

- Eh bien, quand ils fournissent le support pour que la première ligne fabrique encore plus de valeur économique.

- On est d'accord là-dessus aussi ; mais alors, poursuivit-elle, qui est le plus éloigné de la première ligne, de la fabrication de valeur ?

- C'est vous... le patron...

- Vous voyez, je ne sers pas à grand-chose... et donc je n'ai pas besoin d'un bureau spécial. »

Voilà comment a débuté mon échange avec la dirigeante de cette entreprise. Si vous acceptez la façon dont se fabrique la valeur économique, et si vous vous intéressez vraiment à la performance de votre entreprise, vous devrez nécessairement vous intéresser à ceux qui la créent, et les respecter. Après la question du siège social, Liisa Joronen les a interrogés sur le nom de l'entreprise, qui avait été donné à l'origine par son père. Ils ont organisé un concours, et puis, c'est le nom *sol* – comme soleil – qui est ressorti. Un autre jour, elle leur a demandé ce qu'ils pensaient de leur uniforme de travail. C'est ainsi qu'ils ont troqué le gris terne pour des couleurs vives et chaleureuses, qui viennent contrebalancer le manque de soleil en hiver. Vous allez me rétorquer que tout cela, c'est amusant mais que c'est "*peanuts*" pour la performance d'entreprise. Je vous dirais alors qu'il y a quelques années, SOL a fait venir à Paris un patron allemand qui avait reçu le prix de l'innovation dans son pays. Qu'avait-il

fait ? À la tête d'une entreprise de nettoyage lui aussi, il a soudain fait appel à un designer renommé, de type Hugo Boss, pour créer les nouveaux uniformes. Grâce à une fierté retrouvée, cette année-là, la performance a gagné 20 %.

Mais il y a mieux. Si on en revient à notre entreprise finlandaise, on constate que toutes ces petites décisions n'ont été que le début de la construction d'un environnement véritablement respectueux. Un jour Liisa Joronen a réalisé que, quel que soit le degré de respect en interne, ses salariés semblaient condamnés à ne jamais recevoir l'estime qu'ils méritaient. Pourquoi ? Parce qu'en tant que personnel de nettoyage, ils travaillent la nuit sans jamais avoir affaire aux clients qui pourront leur dire « *merci pour votre travail* ». Ils sont dans l'ombre, invisibles. Comme beaucoup de salariés d'ailleurs. Alors, notre dirigeante s'est dit : « *Pour permettre l'interaction, nous allons nettoyer le jour !* » Et c'est ainsi que le personnel a commencé à interagir avec les clients, à ne pas perdre de temps dans les bureaux que les occupants leur avaient dit innocupés, à s'attarder dans des endroits où les autres leur avaient montré certains manques, etc. Au fur et à mesure, et tandis qu'une relation humaine s'instaurait, le personnel de nettoyage a commencé à enregistrer des demandes allant au-delà du contrat, et s'est transformé en relais pour le service commercial. Et puis, constatant que les commerciaux ne cessaient de passer et de repasser dans les entreprises, les agents de nettoyage ont pris de l'initiative et se sont demandés : pourquoi ne ferions-nous pas la tâche des commerciaux ? Liisa Joronen les a écoutés, accompagnés, et formés. Pour quel résultat ? Aujourd'hui, un pourcentage important de la marge repose sur les contrats amenés par les anciennes femmes de ménage, que l'on a renommées agents de service.

Si de multiples autres exemples pourraient être trouvés dans cette entreprise, il me faut dire quelques mots sur le style de management en vigueur. La patronne, Liisa Joronen, est clairement "rousseauiste" : l'homme est, par nature, généreux et bon, et il faut l'encourager. Ce qu'elle a fait, dit-elle, c'est libérer des gens bons d'environnements nuisibles. Elle a donc supprimé un ensemble de règles et de procédures, que beaucoup interprétaient comme des barrières disant "à partir de là, arrêtez de réfléchir", pour créer un environnement qui a libéré l'initiative des gens. Aujourd'hui, elle a visiblement réussi son pari. L'entreprise compte désormais 9 000 salariés, pèse 200 millions de chiffre d'affaires, s'est développée dans de nouveaux métiers et dans plusieurs pays, et connaît une croissance organique de 15 % par an. La marge est quant à elle de 9 %, pour une moyenne sectorielle de 3 %.

### **Même le déclin industriel n'est pas une fatalité**

Un autre exemple, plus proche de nous, qui servira pour illustrer le second acte du leadership libéral est un équipementier d'automobiles. Il compte 500 salariés, réalise 90 millions de chiffre d'affaires, n'a pas fait bouger ses prix et n'a pas livré en retard en 30 ans. Fait exceptionnel, l'entreprise bénéficie d'un tel crédit auprès de ses clients qu'elle en équipe 7 voitures sur 10 en Europe. Voilà une entreprise qui a toutes les caractéristiques de l'entreprise à succès. Et pourtant, en 1983, ce n'était plus qu'une fonderie sans avenir. Le patron de l'entreprise a réagi en voyant ses salariés prisonniers de la routine, transformés en "Charlots des temps modernes". Il s'est alors demandé comment il pourrait s'y prendre pour que chacun travaille au maximum de son potentiel. Sans précipiter les choses (la transformation a pris 4 ans), il s'est d'abord tourné vers chacun de ses salariés en leur demandant : « *Si c'était à recommencer, où voudrais-tu travailler ?* » Puis, après un certain temps, quand les salariés ont acquis de nouvelles compétences et travaillé aux postes désirés, il leur a demandé : « *Que te faut-il pour mieux travailler ?* » Sans malice, mais avec la claire intention de s'entourer d'équipes qui travaillent sans qu'elles aient besoin d'encadrement, il a alors délégué toutes les fonctions que les équipes ont demandées : achat, recrutement, planification, budget, etc.

Un jour, il s'est retrouvé face à un défi : faire évoluer ses machines de la commande manuelle vers la commande numérique. Évidemment, tous les opérateurs étaient contre ce changement. Il a alors remarqué qu'il avait affaire au même type d'individus : des hommes un peu "machos". Sur ce, il a pensé qu'il lui faudrait une femme pour les convaincre. Or, il n'y avait que deux femmes travaillant pour lui, des femmes de ménage consciencieuses et investies

dans leur travail, qui n'étaient pas prêtes à abandonner leur poste. Mais Jean-François Zobrist, car c'est de lui dont il s'agit, n'a pas renoncé. Mettant en pratique le principe japonais de Kawakita, qui dit que si l'on veut faire traverser une rivière à quelqu'un, il faut le faire rêver sur la beauté de l'autre rive, veiller à ce qu'il n'ait peur de l'eau, et lui apprendre à nager, Jean-François Zobrist a fait découvrir à ces femmes de ménage plusieurs usines fonctionnant à commande numérique, puis leur a ouvert une opportunité de formation. Ainsi "nos" femmes de ménage se sont transformées en opératrices de nouvelle génération. Que s'est-il passé à votre avis ? Au bout de quelques jours seulement, le mari de l'une d'elles, opérateur dans l'usine, est venu trouver Jean-François Zobrist en lui disant qu'il voulait travailler sur la même machine que sa femme, alors que les autres opérateurs travaillaient toujours sur "ces vieux trucs". En l'espace de six mois, tous les opérateurs sont passés à la commande numérique. Que peut-on retenir de cette expérience ? C'est que si vous créez l'environnement qui permet le développement personnel, à peu près n'importe qui sera apte à évoluer et à révéler son potentiel.

### « *Que voudrais-tu faire ?* »

Le troisième exemple a pour but d'illustrer le troisième acte du leadership libérateur qui crée l'environnement de l'auto-direction. Il s'agit de l'entreprise Gore, plus connue pour avoir mis au point le tissu respirant Gore-Tex. Ce qui étonne certainement le plus quand on entre chez eux, c'est qu'il n'y a pas de chef. Plus étonnant encore, les fonctions ne sont pas prédéfinies. Ainsi, lorsqu'un nouvel arrivant demande : « *Quel est mon poste ?* », on lui répond : « *Trouve !* ». Cela peut prendre un jour, une semaine, un an même, car l'essentiel c'est qu'il trouve ce qu'il veut faire, ce qui le motive le plus. Pour cela, chaque salarié dispose de l'aide d'un sponsor qui l'accompagne dans sa réflexion et son parcours. Un leader m'a raconté son arrivée. Recruté de chez Dupont de Nemours, avec 18 ans d'expérience, et un curriculum vitae de directeur technico-commercial a priori parfait, on l'a accueilli, on lui a montré son bureau et au lieu de lui définir son poste, on lui a suggéré de chercher par lui-même à quoi il pouvait contribuer. Il a fait le tour des gens et, revenu à son bureau, il était alors prêt à travailler. Il était cependant sans équipe, et personne ne vint à lui ni le premier jour, ni le deuxième, et ainsi de suite pendant plusieurs jours. Et puis, un beau matin, quelqu'un est venu avec un problème. Il s'est alors investi avec la personne dans sa résolution. Au lendemain, c'était deux personnes, et puis cinq personnes qui lui ont alors demandé : « *Accepteriez-vous d'être notre leader ? Vous avez tout ce qu'il faut pour nous guider efficacement.* » C'est, il me semble, un véritable rappel ; le rôle de leadership ne se décrète pas, il n'y a de leadership que naturel.

L'avantage de cette organisation en équipes qui s'autodirigent, avec des leaders cooptés et de bien d'autres aspects de l'autodirection, c'est qu'elle fait de cette entreprise l'une des plus innovantes du monde. Depuis l'invention du Gore-Tex, elle a inventé plus de 1 000 produits, en se laissant guider par la même dynamique que 3M, c'est-à-dire celle du savoir-faire et non pas celle du marché. C'est de cette façon que trois amateurs de vélo tout terrain, préoccupés de voir leurs câbles rouiller, se sont penchés sur la façon de les enrober. Ils ont inventé un produit spécial, qui n'a pas eu le succès escompté sur le marché des câbles de vélo. Cela aurait pu signer leur arrêt de mort, comme dans toute entreprise qui stigmatise les échecs et donc la prise de risque. Mais chez Gore-Tex, ce n'est pas le cas, et l'on parle facilement de ses échecs. C'est ainsi qu'en discutant avec un autre salarié, l'équipe a trouvé un autre débouché de leur invention dans les cordes de guitare. Ils ont travaillé ensemble, et ont lancé en 2004 une nouvelle génération de cordes enrobées, appelée Elixir, qui a pris 35 % de parts de marché en un an, et cela en vendant trois ou cinq fois plus cher que la concurrence ! Aujourd'hui, Gore est un géant avec 2,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires qui continue de croître de 15 % par an.

### **La liberté au travail en quête de théorie**

Après avoir évoqué ces succès de mise en place d'entreprises libérées, je pourrais également partager avec vous certains échecs. Car il est vrai que la démarche mise en œuvre par ces "leaders libérateurs" est lente à appliquer et pleine d'obstacles. Cependant, ils ont pour point

commun de leur succès qu'ils ont construit un environnement qui a épousé et nourri la nature humaine, plutôt qu'ils n'ont tenté de lutter contre elle. Il faut juste répondre à une question : qu'est-ce que la nature humaine ? Maslow a offert une réponse, à travers sa célèbre pyramide des besoins. Mais sa théorie de 1943 n'a encore jamais été prouvée. Une recherche plus vaste, menée dans une dizaine de pays de par le monde, a montré que nous partageons tous trois besoins universels : d'abord de la considération, puis de la réalisation de notre potentiel, et enfin de l'autodirection. Ainsi, et même si cela s'articule différemment dans chaque culture, nous sommes tous à la recherche d'un respect et d'une confiance, d'encouragements au développement personnel, et d'une liberté d'action non entravée par quelque contrôle que ce soit. La grande question est : l'entreprise est-elle construite pour répondre à ces besoins universels de l'être humain ? Et si elle les ignore, ces besoins vont-ils pour autant disparaître ? La réponse est non. Et c'est pourquoi, il n'est pas rare de découvrir que les salariés ont de véritables vies parallèles, des activités dans lesquelles ils sont respectés, réalisent leur potentiel et s'autodirigent.

En rencontrant ces leaders, j'ai vu qu'il est possible de bâtir des environnements dans lesquels une performance exceptionnelle est obtenue de gens heureux. Des gens qui se paient même le luxe de sourire et de rire. On comprend mieux pourquoi Bill Gore passait dans les bureaux en demandant à ses salariés « *Do you have fun ?* ». Et d'enchaîner aussitôt : « *If you don't have fun, you won't make money.* »

## DÉBAT

### Peut-on sérieusement y croire ?

**Un intervenant :** *Votre discours est très séduisant, mais c'est comme pour les tours de magie, on se dit qu'il doit y avoir un truc !*

**Isaac Getz :** Vous pouvez appeler cela un truc, mais c'est un truc qui date au moins d'Alexandre le Grand ! Un des leaders que j'ai étudié m'a confié que le principal manque sur Terre, c'est le manque de leaders. À tous les niveaux. La grande question est : que faut-il pour qu'émergent de tels leaders libérateurs, capables de créer de nouveaux environnements fondés sur la liberté et la responsabilité ? Il me semble que ce sont d'abord des gens qui refusent la bureaucratie hiérarchique traditionnelle, c'est-à-dire l'indifférence ambiante, le désengagement, la souffrance, etc. Il faut également qu'ils aient la volonté de changer l'organisation, et qu'ils en aient le mandat. Ce dernier point n'est pas le moindre. Chez Harley Davidson, la rédemption est venue d'un individu qui a dû changer quatre fois d'entreprises avant d'avoir les mains libres pour restructurer l'organisation. Et encore, une fois qu'il a pu exercer ce mandat, l'entreprise était à trois mois de la faillite. Dix ans après, sa capitalisation boursière dépasse celle de General Motors.

**Int. :** *Difficile de réfuter votre démonstration, alors je vais me contenter de la situer. Vos idées sont à la fois baroques et contemporaines, parfaitement taillées pour notre économie en perpétuel mouvement. En tout cas, beaucoup mieux que la bureaucratie weberienne qui ne marche que lorsqu'il y a de la continuité. Car il est vrai que lorsque tout bouge, il faut être au plus près, pour gérer. Ce qui me gêne, c'est votre prétention à croire que les trois ingrédients de votre potion magique (leadership, autonomie et rêve) sont universels.*

**I. G. :** Je n'ai pas la prétention de dire que toutes les entreprises peuvent évoluer vers le modèle de l'entreprise libérée. Je pense simplement que certaines peuvent le devenir, et que cela alimentera un véritable progrès humain. De plus, je reste convaincu que ce modèle peut émerger de n'importe quelle entreprise. Pourquoi ? Parce que l'on peut toujours trouver, et dans tout secteur, des "adultes", je veux dire, des personnes qui sont sorties de la relation d'autorité et de dépendance qu'ils ont pu avoir avec leurs parents ou professeurs, et sont capables d'assumer pleinement leurs responsabilités. La France ne fait pas exception de ce point de vue. Mes étudiants, qui ont travaillé sur un groupe de fonctionnaires du ministère de

l'Économie, ont été surpris de constater que, même sur ce public, les initiatives créatives n'étaient pas brisées par le manque d'engagement, mais par l'obligation de les faire toujours valider, par un supérieur, et in fine par le pouvoir politique en place. S'il manque quelque chose à la France, ce ne sont pas de belles endormies, ce sont des princes charmants, qui réveillent les potentiels !

Je voudrais maintenant mettre mon discours à l'épreuve de l'histoire militaire. Gagner la guerre a toujours été une préoccupation. Du coup, les questions de stratégie comme d'organisation ont constamment occupé les esprits. Un général et théoricien prussien du XIX<sup>e</sup> siècle, assez méconnu, avait son idée sur la question : faire en sorte que les officiers prennent l'initiative, en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain. L'armée prussienne a testé l'approche de ce von Moltke en 1870. Vous connaissez le résultat. Durant les années 1930, ses théories étaient encore au cœur du programme des académies militaires allemandes. C'est ce qui a permis aux officiers allemands de pénétrer avec une redoutable efficacité dans les plaines de l'Artois, et de gagner d'autres batailles. L'histoire, qu'elle soit militaire ou non, nous apprend que cette approche, qui repose sur l'autonomisation et la responsabilisation des individus, donne des résultats. Des résultats démultipliés à l'échelle du nombre de personnes engagées et investies mais dont la qualité restera toujours limitée par la proportion d' "adultes" dans la population.

### **Faire des *Freedom Inc. Companies* des entreprises durables**

**Int. :** *La plupart des entreprises ne sont pas dirigées par des propriétaires mais par des salariés d'élite qui rendent compte à des actionnaires. Vos idées peuvent-elles s'appliquer à cet "autre monde" qui nous semble à tous insubmersible ?*

**I. G. :** Il est vrai que mes exemples concernaient essentiellement des entreprises dirigées par leur propriétaire ou leur héritier, bien que Jean-François Zobrist fût un directeur général salarié. Mais mon livre étudie également plusieurs entreprises cotées en Bourse, de grandes entreprises confrontées aux enjeux les plus difficiles. En fait, le clivage que j'ai observé en France, c'est plutôt entre PME et grands groupes. Sur le terrain, je rencontre de nombreux patrons de PME qui me disent : « *les emplois c'est nous* », « *la croissance c'est nous* », « *les impôts...* ». Au niveau européen, cette situation est vraiment caractéristique de la France et c'est un vrai sujet.

Mais vous serez peut-être étonné de savoir l'audience que mes idées ont dans un certain nombre de grandes entreprises. On me demande souvent ce que l'on peut faire au niveau d'un grand groupe de type CAC 40. Je réponds souvent qu'il y a deux ingrédients : le premier c'est de déclarer que c'est possible. Les prophéties autoréalisatrices ont en effet un grand pouvoir, et si vous partez avec l'idée que ce n'est pas possible, alors c'est ainsi terminé. Le deuxième ingrédient, c'est le temps. Plus c'est grand, plus il faut du temps. Mais même dans de grands groupes on crée de nouvelles business unit. Ils peuvent constituer une occasion de construire une organisation libérée.

**Int. :** *On imagine bien votre modèle "tourner" dans une PME, mais lorsque les entreprises se développent, ce modèle est-il tenable ?*

**I. G. :** Un certain nombre de ces entreprises ont en effet refusé de croître. Quand Renault a demandé à Jean-François Zobrist de construire une usine en Roumanie, il a refusé. Tous dans l'entreprise considéraient que leur rêve était d'assurer l'avenir de leurs enfants en Picardie. Le deuxième aspect, c'est qu'ils ne savaient pas comment gérer ce changement. Ils ont appliqué un principe : « *We don't want to be the biggest, we want to be the best.* »

D'autres entreprises comme Gore se sont considérablement développées, de même que l'assureur USAA, qui est aujourd'hui le quatrième assureur des États-Unis. Pour comprendre comment une telle croissance est possible, il faut avoir clairement à l'esprit qu'à l'origine ces entreprises fonctionnent comme des communautés où chacun partage les mêmes normes de comportement. Si une opportunité de croissance permet de grossir, on va chercher à garder ce principe, qui sous-entend que tout le monde connaît son voisin. On créera alors une nouvelle unité d'affaires, communauté qui disposera elle aussi de toutes les compétences nécessaires

pour évoluer en toute autonomie. Tout se passe alors comme dans le règne animal le plus primitif ; on se subdivise à l'identique, et on grossit en multipliant les doublons. Et ça marche ! À un coût même bien moindre à celui qu'il faut pour entretenir la bureaucratie puis pour lutter contre son inertie et son inefficacité.

**Int. :** *Le système "sociocratique" hollandais ne serait-il pas une façon de structurer efficacement la démarche que vous prônez ?*

**I. G. :** C'est vrai que ces entreprises reposent sur le même principe. Toutefois, je suis gêné par l'excès de formalisation et de structuration qui l'accompagne. Le patron, qui a mis au point ce système, a même réussi à faire du lobbying auprès du Parlement, pour créer un nouveau statut d'entreprise "sociocrate". Cela m'apparaît presque comme un carcan légal. Or, je crois davantage à des démarches qui partent de la prise en considération des besoins humains et qui inventent leur propre modèle organisationnel. Il y a des différences culturelles à prendre en compte. Chez Gore, personne historiquement n'arbore de titre, mais dans certaines de leurs filiales, c'est encore important socialement, donc on a laissé les salariés imprimer des titres sur leurs cartes de visite sans que cela augure la venue de managers.

### **La guerre de tous contre tous n'aura pas lieu**

**Int. :** *Connaissez-vous le livre The Dream Manager, dans lequel l'auteur raconte comment certaines entreprises s'y prennent pour réaliser les rêves individuels – et non pas collectifs – de salariés aux métiers dévalorisants ?*

**I. G. :** C'est peut-être une question de terminologie. Un jour la municipalité d'Helsinki, confrontée à un violent conflit avec la régie des éboueurs, caractérisée par des grèves à répétition et des revendications salariales sans fin, a offert à l'entreprise de Liisa Joronen de s'en occuper. Elle est arrivée et a commencé par demander une réduction des salaires de 30 %. Cela n'aurait sans doute fait qu'envenimer les choses, si son action s'était arrêtée là. Allant sur le terrain avec les éboueurs, très tôt le matin, elle a remarqué que l'ambiance dans les vestiaires s'apparentait à celle d'une prison : une fois habillés, ils se présentaient, en file indienne, à un guichet grillagé pour retirer une feuille de route déterminée à l'avance par une sorte de bureau des méthodes taylorien. Très vite, ce système a été supprimé, et on a permis à chacun de gérer sa propre feuille de route. Cela a été le début de la restructuration de la régie. Ce qu'il faut sans doute retenir, c'est qu'il y a des étapes. Lorsque l'on a affaire à des gens qui ont une vision d'eux-mêmes très déconsidérée, il faut d'abord leur rendre confiance, avant de leur demander ce qu'est leur rêve. Si on avait affaire à des diplômés de grandes écoles, c'est peut-être l'excès de confiance qu'il faudrait savoir gérer au préalable. Il faut donc bien prendre la mesure de la situation de départ.

**Int. :** *Vous décrivez une possibilité de se soustraire au contrôle hiérarchique. Mais cette possibilité ne passe-t-elle pas par un contrôle social encore plus tyrannique ?*

**I. G. :** C'est vrai qu'il peut être beaucoup plus difficile de travailler dans ces entreprises que dans celles qui reposent sur une structure hiérarchique classique. Rien n'est plus simple en effet pour un salarié désengagé que de cacher à sa hiérarchie qu'il ne fait rien. Et cette situation n'est pas tant à imputer aux salariés qu'aux dirigeants, qui attendent de la soumission en échange d'un salaire, qui imposent un travail qui n'a peut-être aucun sens. Mais combien de temps cela prend-t-il pour que vos collègues, ou vos pairs, qui dépendent de votre contribution, le découvrent ? Pas très longtemps. Et vous savez comment se passe une exclusion dans le monde ouvrier ; on ne vous dit plus bonjour, on ne vous parle plus, vous n'existez plus. Ça peut tenir une semaine, deux semaines, mais après ce n'est plus tenable. C'est un monde difficile, mais c'est un monde juste.

## Notre société en manque de véritables leaders

**Int. :** *Vous prônez une démarche qui est loin des processus de rationalisation en vigueur.*

**I. G. :** Il faut se rappeler que nous vivons sur l'héritage de la révolution industrielle, qui a introduit les principes de la division des tâches, sur un modèle de coordination presque militaire. Avec une bureaucratie et un chef. Nous avons désormais l'illusion que c'est la seule façon de s'organiser, or ce n'est pas le cas. Avant cela, il existait un modèle où l'artisan concevait et fabriquait en toute autonomie, et puis un système de proto-industrialisation, où le même type de personnes travaillaient à la commande, pour une entreprise commerciale, mais sans jamais abandonner leur autonomie au travail. Dans ce système, où chacun travaille à compétence égale ou presque, si un leader ou un manager émerge, ce ne sera pas un expert. Ce sera celui qui aime les gens et se dévoue pour eux. Cela veut également dire qu'il écoute, qu'il laisse les autres prendre les décisions et agir, mais qu'il n'oublie pas de faire le point régulièrement, pour coordonner entre eux.

**Int. :** *Dans toutes vos histoires, il y a un leader, et pas n'importe lequel. Un leader qui rayonne comme une sorte de saint laïc. Un personnage exceptionnel qui est donc sans doute irremplaçable...*

**I. G. :** Je n'ignore pas la dimension religieuse, ou même chrétienne, associée à mon discours. Mes idées ne vont pas aussi loin, mais un livre intitulé *Servant leadership* de Robert Greenleaf apporte un éclairage plutôt intéressant sur ce qui fait un "leader serviteur". C'est quelqu'un qui, loin d'être un saint, garde toujours la conviction de ne pas être meilleur que les autres. D'ailleurs, l'un de mes leaders interlocuteurs m'a un jour confié : « *If you think you are special, you are not special anymore.* » On voit donc bien la différence qu'il peut y avoir avec certains de ces grands patrons charismatiques, qui ont besoin d'affirmer leur puissance avec de grands bureaux, de grosses voitures, et autres signes d'un ego perpétuellement insatisfait. Plus grave, toutes ces personnes qui érigent des monuments bureaucratiques à la tête desquels ils trônent en génie ou demi-dieu, font peser un risque, celui de disparaître et d'entraîner avec eux les milliers de personnes restées dans une relation de dépendance.

Le vrai défi, c'est de générer de la performance durable. Manifestement, ce qui fait la différence, c'est l'environnement que vous créez et qu'il s'agit de diffuser et de transmettre. Une fois que le bâtisseur a défini les normes de comportement partagées par tous, il appartient à son successeur d'en être le gardien. La question de la transmission de la culture d'entreprise est donc cruciale entre leaders. Il serait criminel de se dévouer corps et âme pour mettre en place un environnement prospère, et ne pas prévoir la suite. Cela se prépare, et il faut y accorder du temps. Jean-François Zobrist a mis plus de 7 ans pour trouver et préparer son successeur, en consultant d'abord ses salariés et les personnes de son écosystème. Finalement, celui qui lui a succédé a un caractère très différent, mais partage la même envie de servir les autres dans l'entreprise.

**Int. :** *Il me semble que les compétences que vous glorifiez chez le leader sont loin des qualifications reconnues par l'école, et des valeurs promues en Master of business administration (MBA).*

**I. G. :** La question de l'éducation est d'autant plus cruciale qu'à l'heure actuelle les professeurs voient défiler des gens en attente d'autorité et de solutions. Nous avons face à nous des générations d'excellents exécutants, parfaitement inadaptés au mode de fonctionnement en vigueur dans les entreprises que j'ai pu décrire. Mais, je reste optimiste. Mes cours ont beau être électifs, j'ai toujours beaucoup de demande de la part des étudiants. Et même si chacun d'eux sait qu'il y aura une différence entre ce que je dis et la réalité qu'ils vivront, je pense que si l'on plante une petite graine dans l'esprit de quelqu'un, cela portera toujours.

S'il fallait changer la donne, il faudrait commencer à l'âge de 2 ou 3 ans. Vous connaissez sans doute le patron de l'entreprise brésilienne Semco qui s'est mis à créer des écoles sans professeurs ni directeurs. Toute la pédagogie tourne autour du projet individuel de l'enfant.

Même tout petit, on peut proposer. Mon fils qui a été dans une école similaire aux États-Unis, s'était mis en tête de réaliser un xylophone. Et, je peux vous dire que chaque matin, il était là : « *Papa, papa, vite, je veux aller à l'école !* »

Présentation de l'orateur :

Isaac Getz : professeur à l'ESCP Europe et auteur de l'ouvrage *Liberté et Cie* (Fayard, février 2012).

[www.liberteetcompagnie.com](http://www.liberteetcompagnie.com)

Diffusion janvier 2012

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment inciter l'encadrement à favoriser l'initiative sur le terrain ?**  
L'approche déployée par Orange

**- Partie III -**

■ **Six vidéos de l'UODC sur management, organisation du travail et entreprise - [www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)..... pp. 124-130**

**1** - Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises. Comment convaincre les dirigeants ?

**Gomez Pierre-Yves**, VC n°229, 2018

**2** - Comment une entreprise apprend ? Le mouvement de France Télécom-Orange

**Guibert Christian**, VC n°210, 2017

**3** - Défiance, contrôle, coercition. Comment sortir d'un management perdant pour tous ?

**Dupuy François**, VC n°203, 2016

**4** - Qualité de service et performance à la MAIF. Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

**Demurger Pascal**, VC n°191, 2016

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

**Ballarin Bertrand**, VC n°189, 2015

**6** - Le travail de management de terrain. Diriger une grande gare SNCF

**Bailly Maud**, VC n°164, 2014

## Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises Comment convaincre les dirigeants ?

Pierre-Yves Gomez

Professeur de stratégie à l'EM Lyon Business School



Comme dans les intrigues policières, c'est l'élément le moins visible de l'histoire qui est le plus décisif. Et **le moins visible aujourd'hui dans les entreprises et les organisations ? C'est le travail réel**, devenu quasi indiscernable derrière les tableaux de chiffres. Et pourtant, c'est lui qui est la source de la création de la valeur économique.

Il devrait donc être au premier chef l'objet de l'attention des dirigeants, dont le travail devrait d'abord être... d'agir sur le travail !

Simplement, les managers, les responsables, ont bien d'autres choses à faire aujourd'hui. **S'intéresser au travail réel de celles et ceux qui font le travail, cela prend du temps...**

### Les Séquences :

- 1. La question : comment embarquer managers et dirigeants dans la reconsidération du travail ? (03:40)
- 2. Un intérêt intellectuel et un mystère : l'existence de l'entreprise, la liberté individuelle et l'interdépendance par le travail (04:30)
- 3. Les entreprises : souris et éléphants, des populations « d'animaux » de nature différente - (03:58)
- 4. Le gouvernement des entreprises : comprendre l'entreprise comme un système politique (04:23)
- 5. Manager ce n'est pas gouverner : deux champs différents, une déconnexion, pas une question de degré (02:12)
- 6. La financiarisation entraîne un management par les normes. Et une invisibilisation du travail ! (05:12)
- 7. Le travail, un espace à reconquérir dans l'entreprise financiarisée et conçue pour ne pas le voir (03:11)
- 8. Comment faire remonter le travail au niveau de la gouvernance d'une entreprise ? (04:07)
- 9. Parole d'économiste : seul le travail humain crée de la valeur (03:16)
- 10. Faire remonter la question du travail réel dans l'entreprise c'est transformer son organisation (03:00)
- 11. Il faut se poser la question du travail réel du manager et du dirigeant (01:58)
- 12. Les dirigeants : n'est-ce pas mieux de les impliquer dans le travail réel plutôt que de le leur faire remonter ? (02:24)
- 13. Individualisation, organisation du travail et collectif : une difficile équation d'aujourd'hui (04:23)
- 14. Le syndicat, l'entreprise, le manager et la question du travail : comment cela se repose aujourd'hui (04:14)
- 15. Un témoignage personnel sur le travail réel : une travailleuse en EHPAD, l'émotion cinq ans après (01:55)
- 16. Des paradoxes du travail: incarné et désincarné, compétition et pacification (05:42)

### Les Mots-clefs :

Économie, stratégie entreprise, organisation entreprise, gestion performance, dirigeant, management

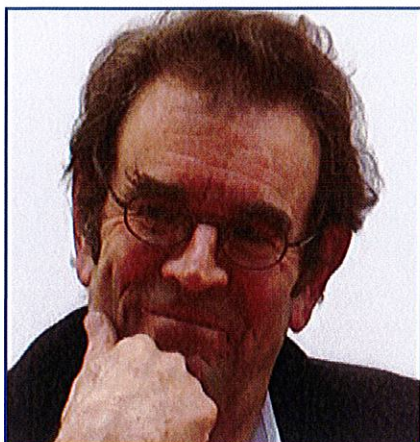
Vidéo séquencée n° 229  
© Pratiques & Stratégies / Uodc - juillet 2018

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 une entreprise apprend ? Le mouvement de France Télécom-Orange

**Christian Guibert**

Directeur de l'Institut des métiers d'Orange et des projets transverses



**Comment construire le monde nouveau et dans le même temps comment apprendre de ses erreurs passées ?** C'est la question posée à la plupart des entreprises aujourd'hui, qui ont quasiment toutes traversé des crises, parfois très graves. France Télécom (devenue Orange en 2013) est emblématique d'errements du management. Elle aurait pu disparaître. Les mouvements qui la traversent aujourd'hui sont d'autant plus passionnants.

**Christian Guibert** est un sociologue unique, installé au cœur des réflexions stratégiques du management de France Télécom-Orange depuis 20 ans. Il a vu de près le travail de ses dirigeants, leur manière de diriger dans un monde incertain. Il a vu se succéder **des orientations diamétralement opposées**. Il a connu la stratégie déléguée au terrain puis la recentralisation à tout crin ; l'intérêt porté au travailler ensemble et les mobilités forcées ; la crise du moral des troupes et le temps des suicides.

Personne n'a oublié ce temps de la fin des années 2000, ces modes de management terrifiants qui avaient poussé au désespoir...

### Les Séquences :

- 1. L'histoire d'un ratage des années 1980 : développer initiative et groupes autonomes sans bouger la conduite de l'entreprise (03:28)
- 2. Les deux questions de France Télécom-Orange : la tension entre états-majors et terrain, la question de l'initiative (03:23)
- 3. L'erreur fondamentale : quand les états-majors se prennent pour des bureaux des méthodes (01:56)
- 4. Première période de France Télécom : une administration très moderne, une capacité d'initiative et de service (1975-1990) (03:14)
- 5. Deuxième période : ouverture du secteur des télécoms à la concurrence, le passage de l'administration à autre chose (1990-1995) (04:56)
- 6. Deuxième période (suite) : le développement de l'autonomie stratégique des unités, le poids de la dette (1995-2002) (03:43)
- 7. Troisième période : un redressement spectaculaire... et le retour d'une logique industrielle trop classique (2002-2005) (04:01)
- 8. Quatrième période : la construction de l'impuissance, la crise, les suicides. Pourquoi ça a craqué ? (2005-2009) (02:45)
- 9. Quatrième période (suite) : les causes. Au-delà des « RPS », la taylorisation forcenée des services (2005-2009) (04:19)
- 10. Cinquième période : les « directeurs Oranges », l'abandon du plan, les « essentiels », l'accompagnement des managers (2009-2015) (04:59)
- 11. Sixième période : les deux défis. Reconstruire les conditions d'un terrain réellement à l'initiative, établir une controverse permanente terrain-sommet (2015-) (04:37)
- 12. France Télécom-Orange, une histoire française : trois grandes leçons stratégiques (02:10)
- 13. Un bon vieux conflit social n'aurait-il pas permis d'éviter la crise chez France Télécom-Orange ? (02:54)
- 14. Comment Orange construit aujourd'hui son organisation pour faire face à la concurrence ? (03:50)
- 15. Inventer des organisations coopérantes, entrer dans les usages clients, réagir vite : vers la responsabilité organisationnelle (02:47)
- 16. Du modèle fordien à la rémunération de l'initiative : un nouveau contrat social chez Orange ? (02:58)
- 17. L'autonomie stratégique du terrain : concrètement qu'est-ce que c'est ? (04:49)
- 18. Rémunérer l'initiative : qui va gérer les risques ? Comment se joue la reconnaissance ? (03:17)
- 19. Gérer la complexité et les aléas : au-delà des groupes de pairs, inventer la coproduction stratégique (02:18)
- 20. Chez Orange, on regarde du côté de Google ou y a-t-il place pour d'autres cultures managériales ? (02:11)

### Les Mots-clefs :

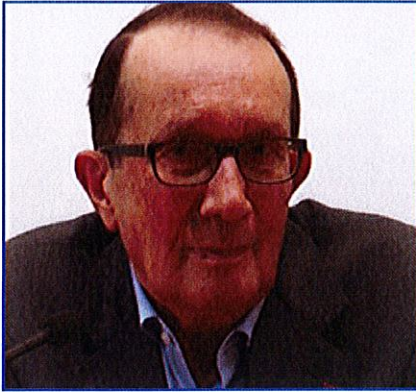
Stratégie entreprise, conduite changement, culture entreprise, France Télécom, Orange

## 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

## Qualité de service et performance à la MAIF

Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

Pascal Demurger

Directeur général de la MAIF



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

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

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

### Les Séquences :

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

### Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, secteur service, Maif

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

**Bertrand Ballarin**

Directeur des relations sociales du groupe Michelin



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

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

### Les Séquences :

- 1. Michelin : l'exact contraire d'une entreprise libérée ! (04:11)
- 2. Dans la culture humaniste Michelin : des managers écartelés, le charme discret de la schizophrénie (03:38)
- 3. Les années 1990 : organisations responsabilisantes, équipes autonomes et correspondants (05:25)
- 4. Le début des années 2000 : le déploiement du système des correspondants, les limites (05:05)
- 5. Fin des années 2000 : coup d'arrêt aux organisations responsabilisantes, « Lean », gains de productivité... et gueule de bois (06:31)
- 6. Donner les « clés du camion » à ceux qui produisent : un principe qui émerge mais les chefs désemparés (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

## Le travail de management de terrain

### Diriger une grande gare SNCF

#### Maud Bailly

Directrice de la Gare Montparnasse



**Maud Bailly dirige à 34 ans la Gare Montparnasse, une des plus grandes gares françaises** : 700 personnes sous sa responsabilité directe, 2000 personnes avec les prestataires, de très nombreux métiers, des incidents et des tensions possibles en permanence : et les trains doivent partir à l'heure. Nous sommes bien sur le terrain...

**Et manager sur le terrain, c'est le choix très délibéré de Maud Bailly**, après un parcours (ENA, etc.) qui en France vous aspire d'un coup vers les sièges et les directions générales. Sans souvent avoir la moindre idée de ce que peut être le travail sur le terrain des organisations que l'on dirigera toute sa vie...

#### Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Manager de terrain : ça consume ! (01:39)
- 1. Concrètement, diriger la Gare Montparnasse ça veut dire quoi ? (04:57)
- 2. Manager sur le terrain : ce qui est difficile, comment simplifier ? (05:15)
- 3. Manager une grande gare SNCF : risques, incertitudes, aléas (06:14)
- 4. Climat social, juridique, médiatique : le manager triplement exposé (03:32)
- 5. Comment durer, tenir physiquement dans ce métier de manager de terrain ? (04:14)
- 6. Pourquoi ancrer les valeurs et l'attachement à l'entreprise dans les pratiques RH ? (02:03)
- 7. Le management opérationnel : le levier de la modernisation des entreprises (03:05)
- 8. Une « intelligence humaine RH » pour atteindre les objectifs de performance (02:29)
- 9. Comment concilier attachement à l'entreprise et transformation culturelle de l'organisation ? (rebond 1) (02:35)
- 10. Les crises comme opportunité de transformer la culture hiérarchique (rebond 2) (04:09)
- 11. Comment mobiliser le management intermédiaire sur les orientations stratégiques de l'entreprise ? (rebond 3) (03:48)
- 12. Agressions et incivilités : ce que fait la SNCF face à la violence externe (rebond 4) (04:47)
- 13. Temps pour soi, temps pour les équipes : comment travaille le manager de terrain ? (rebond 5) (03:35)
- 14. Dialogue social, gestion des grèves : le « savoir-faire » SNCF (rebond 6) (02:46)
- 15. Après l'ENA : apprendre à être une cheffe (rebond 7) (03:42)
- 16. Femme et manager à la SNCF : atout ou handicap ? (rebond 8) (01:52)
- 17. Du guichet à la qualité de service : la SNCF en évolution (rebond 9) (04:49)
- 18. Que peut attendre le manager intermédiaire des fonctions RH corporate et opérationnelles ? (rebond 10) (02:30)
- 19. Les managers de terrain ont-ils un lieu pour parler entre eux des questions de métier ? (rebond 11) (04:07)
- 20. Des grandes écoles au terrain: gagner ses galons de managers (rebond 12) (05:23)

#### Les Mots-clefs :

Management, Cadre, Encadrement intermédiaire, Conduite changement, SnCF

© Pratiques & Stratégies - avril 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.